

Tourismus-Management

Kolbeck / Rauscher

3., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2020

ISBN 978-3-8006-5891-6

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Kolbeck/Rauscher
Tourismus-Management


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Tourismus-Management

Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen

von

Prof. Dr. Felix Kolbeck

Prof. Dr. Marion Rauscher

3., überarbeitete und aktualisierte Auflage


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

Prof. Dr. Felix Kolbeck lehrt Tourismusmanagement, Rechnungswesen und Controlling an der Fakultät für Tourismus der Hochschule München.

Prof. Dr. Marion Rauscher lehrt Tourismusmanagement, Finanzierung und Investition an der Fakultät für Tourismus der Hochschule München.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN 978 3 8006 5891 6

© 2020 Verlag Franz Vahlen GmbH

Wilhelmstraße 9, 80801 München

Satz: Fotosatz H. Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

In den Lissen 12, 76547 Sinzheim

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © _human – istockphoto.com

© TeamDAF – istockphoto.com

Robinson Club Noonu (© TUI)

© Flughafen München



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Vorwort zur 3. Auflage

Tourismus im Jahr 2020 – Vieles hat sich in den vergangenen fünf Jahren seit der zweiten Auflage dieses Buches in der Branche und in der Politik getan.

Die Produktion und der Vertrieb von Reisen wird immer digitaler, neue Player und Geschäftsmodelle drängen auf den Markt. Die ökologische und soziale Nachhaltigkeit des Reisens gewinnt immer mehr an Stellenwert, sowohl hinsichtlich der Auswirkungen auf das Weltklima als auch auf das „soziale Klima“ in vielen, gerade auch urbanen Destinationen.

Anreiz und Herausforderung genug, die wichtigsten dieser Entwicklungen hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die betriebswirtschaftliche Steuerung von Unternehmen der Tourismusbranche näher zu beleuchten. Dies war aber nur einer der Treiber der nunmehr vorliegenden, dritten Auflage der „Betriebswirtschaftlichen Grundlagen“ des Tourismus-Managements. Darüber hinaus wurden wieder zahlreiche Überarbeitungen, Aktualisierungen und Erweiterungen vorgenommen. Stärkere Berücksichtigungen erfuhren u. a. Steuern im Tourismus, Controllingaufgaben und Netzwerkstrategien, digitale Prozesse in Beschaffung, Produktion, Rechnungswesen und Marketing. Das Kapitel Tourismuspolitik wurde vollständig neu aufbereitet und orientiert sich nun stärker an den internationalen Gegebenheiten. Und was wäre der Tourismus ohne die Menschen, die ihn möglich machen. Auch hier hat sich im Rahmen der Arbeitswelt 4.0 vieles verändert, worauf im Personalmanagement Bezug genommen wird.

Reisen ist auf der einen Seite Menschenrecht, auf der anderen Seite Verantwortung. In diesem normativen Spannungsbogen agieren die Unternehmen der Tourismuswirtschaft. Deren Hauptverantwortung ist und bleibt die Entwicklung und nachhaltig-profitable Steuerung von Reisen und der dafür nötigen Leistungen. Diesem Grundsatz sind wir in diesem Werk treu geblieben.

Viele in der Tourismuswissenschaft und -praxis haben uns wertvolle Impulse im Rahmen der Weiterentwicklung dieses Buches gegeben. Das reicht von unseren Kolleginnen und Kollegen an der Fakultät für Tourismus an der Hochschule München bis zu unseren weltweiten Partnerhochschulen und Praxiskooperationen. Dafür bedanken wir uns ganz herzlich!

Wiederum frei von Turbulenzen und nachhaltig vertrauensvoll verlief die Zusammenarbeit mit dem Verlag Franz Vahlen. Erneut dürfen wir uns ganz herzlich insbesondere bei Herrn Dipl.-Volkswirt Hermann Schenk dafür bedanken.

Und natürlich sind auch wieder unsere über 1.300 Studentinnen und Studenten an der Fakultät für Tourismus an der Hochschule München zu nennen – Danke für Euer Feedback und den steten Ansporn, es immer wieder noch besser machen zu wollen.

München, im Januar 2020

*Felix Kolbeck
Marion Rauscher*

Vorwort zur 2. Auflage

Wir freuen uns, nach knapp drei Jahren die zweite Auflage der „Betriebswirtschaftlichen Grundlagen“ des Tourismusmanagements vorstellen zu können. Die durchweg positive Resonanz und die zügige Aufnahme des Buches durch den Markt haben uns sehr gefreut.

In die Neuauflage haben zahlreiche Überarbeitungen und Aktualisierungen Eingang gefunden. Die Dynamik der Tourismusbranche ist für die Autoren eines praxisnahen Werkes stets Fluch und Segen zugleich: Vieles ändert sich und muss in einem Buch „mitgezogen“ werden, vieles bleibt gleich, aber muss in seiner Bedeutung vielleicht neu eingeordnet werden.

Wir bedanken uns bei unseren Kolleginnen und Kollegen aus der Betriebswirtschaft und Tourismuswissenschaft an der Fakultät für Tourismus an der Hochschule München für ihre Hinweise, die in der Überarbeitung berücksichtigt werden konnten. Herrn Patrick Bearden gebührt unsere Anerkennung für die abschließende Erstellung des Stichwortverzeichnisses. Dem Verlag Franz Vahlen und insbesondere Herrn Dipl.-Volkswirt Hermann Schenk danken wir für die erneut reibungslose und vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Und wir bedanken uns bei vielen Studentinnen und Studenten insbesondere an der Fakultät für Tourismus an der Hochschule München, deren Feedback zur Erstauflage uns gleichermaßen bestätigt und angespornt hat.

München, im Juni 2015

*Felix Kolbeck
Marion Rauscher*

Vorwort zur 1. Auflage

Die Tourismusbranche ist einerseits einer der faszinierendsten Wirtschaftsbe-
reiche, die es gibt. Menschen werden zu Gästen, sie verlassen ihren Alltag und
suchen die Ferne, das Nicht-Alltägliche. Daher sind Tourismusprodukte emotio-
nal aufgeladen, und das Arbeiten im Tourismus erfordert Welt- und Menschen-
offenheit. Nicht zuletzt werden viele touristische Leistungen an Orten erbracht,
die – schlicht und unwissenschaftlich gesagt – schön sind.

Der Tourismus ist andererseits eine Branche wie jede andere auch. In ihr arbei-
ten Unternehmen jeden Tag daran, den Kunden gute Produkte zu bieten, den
Mitarbeitern ein Einkommen zu gewährleisten und den Eigentümern eine ange-
messene Verzinsung ihrer Investition sicherzustellen. Dafür sind in erster Linie
betriebswirtschaftliche Kenntnisse nötig. Fehlen diese, folgt aller Begeisterung
für die Branche, für den Gast oder für eine Destination schnell Ernüchterung:
Die Reisen wurden zu teuer angeboten, mit Zimmerrenovierungen wurde zu
lange gewartet, die Flugstrecke wurde unrentabel bedient, der Kredit für den
Wellnessbereich wurde von der Bank nicht gewährt.

Eitel Sonnenschein sollte also nicht nur am Strand herrschen, sondern nach Möglichkeit auch in der Bilanz des Strandhotels. Oder weniger bildlich gesprochen: Die Freude am Arbeiten im Tourismus setzt voraus, dass man betriebswirtschaftlich erfolgreich ist. Dieses Buch hat daher zum **Ziel**, allen verantwortlich im Tourismus Tätigen das grundlegende betriebswirtschaftliche Rüstzeug an die Hand zu geben. Es richtet sich daher an zwei Haupt-Zielgruppen:

Bachelor- und Masterstudenten im Bereich Tourismusmanagement: Als Basis-Lehrbuch ist es im Bachelorbereich sowohl für Studienanfänger im Tourismusmanagement geeignet, als auch für Studierende eines Vertiefungsfaches Tourismus in betriebswirtschaftlichen oder wirtschaftsgeographischen Studiengängen. Aber auch Masterstudenten im Bereich Tourismus- oder Hospitality-Management können dieses Werk nutzen, wenn sie ihre betriebswirtschaftlichen Vorkenntnisse erweitern oder wieder auffrischen möchten.

Praktiker in allen Teilbranchen des Tourismus: Sei es im beruflichen Alltag oder im Rahmen der Weiterbildung – immer wieder benötigt man im Tourismus einen klaren Blick auf betriebswirtschaftliche Zusammenhänge. Daher soll diese Publikation auch Handbuch und Nachschlagewerk sein für Praktiker u. a. bei

- Reiseveranstaltern und Reisevertrieben,
- Verkehrsunternehmen aller Art (Luftverkehr, Bahn, Bus, Mietwagen),
- Unternehmen der Hotellerie und Gastronomie sowie
- Event-Agenturen, Zielgebiets- und Gästebetreuungsunternehmen

Bisherige Grundlagen-Publikationen zum Tourismusmanagement betonen sehr den Tourismus, weniger das Management. Sie sind meist institutionenökonomisch geprägt und gliedern ihre Inhalte entlang der verschiedenen Typen touristischer Märkte, Unternehmen und anderer relevanter Institutionen. Für die Darstellung betriebswirtschaftlicher Teilthemen dienen dann oft einzelne Unternehmenstypen als Beispiel („Marketing beim Reiseveranstalter“, „Produktion eines Linienfluges“, „Qualitätsmanagement in der Hotellerie“ usw.).

Dieses Lehrbuch dreht die Perspektive. Es entwickelt das Tourismusmanagement systematisch von der Managementseite her kommend. Die Inhalte der Betriebswirtschaftslehre prägen den Aufbau des Buches. Innerhalb der einzelnen betriebswirtschaftlichen Themen wird auf touristische Beispiele und Besonderheiten eingegangen. Dabei wird bewusst in Kauf genommen, dass die touristischen Teilbranchen und Unternehmen nicht vollständig in Geschichte, Bedeutung, aktuellen „Playern“ etc. dargestellt werden können. Ziel ist vielmehr die Entwicklung einer betriebswirtschaftlichen Denkhaltung, die in allen touristischen Unternehmen und Trägern die Basis professionellen Handelns darstellen kann.

Im **ersten Kapitel** werden die Betriebswirtschaftslehre und der Tourismus zunächst getrennt voneinander vorgestellt, um dann in einem **Modell des Tourismusmanagements** zusammen zu finden. Dieses Modell umfasst sechs Dimensionen: Funktionsbereiche, Managementprozesse, soziale Systeme, Geschäftsprozesse, Werte und Strategien sowie Räume. Drei davon – die Funktionsbereiche, die Managementprozesse sowie Werte und Strategien – bilden die Schwerpunkte und damit die weitere Kapitelabfolge in diesem Buch.

Grundlegende Elemente zur Wirtschaftsordnung, Tourismuspolitik und zur Bedeutung des Wettbewerbes runden den ersten Abschnitt ab und bilden für ein Tourismusmanagement einen wichtigen Rahmen.

Das **zweite Kapitel** widmet sich den **Funktionsbereichen** im Unternehmen: Investition und Finanzierung, Marketing, Beschaffung und Produktion. Jedem dieser Bereiche ist ein eigenes Unterkapitel gewidmet, das jeweils mit einem Fallbeispiel beginnt und einer „Stimme aus der Praxis“ endet. In letzterer äußern sich erfahrene Experten und ausgewiesene Führungskräfte aus der Tourismusbranche dazu, was aus ihrer Sicht die entscheidenden Faktoren und aktuellen Entwicklungen in den angesprochenen Bereichen sind. Hier gewinnt der Leser nicht nur spannende Einblicke in mögliche eigene Berufsfelder, sondern bekommt vor allem die Relevanz der theoretischen Buchinhalte in der Praxis aufgezeigt.

Im **dritten Kapitel** werden als zentrale **Managementprozesse** im Unternehmen Planung, Rechnungswesen/Controlling, Personal, Führung und Organisation vorgestellt und beschrieben. Diese Prozesse durchziehen die zuvor erläuterten Funktionsbereiche in allen Belangen. Das grundlegende Wissen um die Struktur und den Ablauf dieser Prozesse ist eine entscheidende Qualifikation zur Übernahme von Führungsverantwortung im Tourismus, sei es in Bezug auf Mitarbeiter, Produkte oder ganze Unternehmen. Auch in diesem Abschnitt sorgen Fallbeispiele und Stimmen aus der Praxis für Aktualität, Realitätsnähe und Spannung.

Mit Inhalten zum Funktionieren und zur Steuerung („Management“) eines Unternehmens darf es ein Grundlagenwerk zur Betriebswirtschaftslehre aber nicht bewenden lassen. Das abschließende **vierte Kapitel** thematisiert für Tourismusunternehmen grundlegende Fragen der unternehmerischen Identität, der Unternehmensstrategien sowie den Sinn und die Nachhaltigkeit ihrer Tätigkeit. **Werte und Strategien** bilden in dem Tourismusmanagement-Modell ein „normatives Dach“, allerdings nicht im Sinne fertiger und allgemeingültiger Antworten. Vielmehr sind die Studierenden im Studium und die Praktiker in der Tourismuswirtschaft selbst gefragt, anhand der in diesem Abschnitt aufgezeigten Themen Position zu beziehen und zu diskutieren.

Wir haben großen Wert darauf gelegt, im Rahmen unserer integrierten Sichtweise eine Betriebswirtschaftslehre touristischer Prägung in ihrer Gesamtheit darzustellen, einen Überblick zu verschaffen, Zusammenhänge aufzuzeigen. Der **rote Faden in der Betriebswirtschaftslehre** und eine Vielfalt touristischer Beispiele waren uns wichtiger als die größtmögliche Tiefe bei vielen Details, die in der einen oder anderen touristischen Teilbranche (Veranstalter, Luftverkehr, Hotellerie, ...) mit Sicherheit wichtig sind. Zu Letzteren existieren allerdings auch zahlreiche Spezialpublikationen, die diesem Anspruch aus Sicht der touristischen Teilbranche viel besser als dieses Grundlagenwerk gerecht werden können.

Es kann bei dieser Philosophie eines Grundlagenwerkes nicht ausbleiben, dass im Text auch Begriffe fallen (z. B. im Kapitel zum Marketing die Begriffe „Strategie“ und „Planung“), die erst später (z. B. im Kapitel zur Planung) definiert oder im Kontext erläutert werden. Damit der Leser dennoch den roten Faden

nicht verliert, möge er auch auf das ausführliche Stichwortverzeichnis zurückgreifen, um nicht verständliche Begriffe kurz nachzuschlagen.

Verschiedene gesellschaftliche, technologische und wirtschaftliche Entwicklungen verändern Lebensstile und Reiseverhalten. Sie stellen die Anbieter touristischer Dienstleistungen schon heute vor große Herausforderungen. Und auch langfristig sorgen „Mega-Trends“ wie Klimawandel, demographischer Wandel und technologischer Fortschritt dafür, dass sich die Unternehmen der Tourismusbranche ständig anpassen müssen. In diesem dynamischen Umfeld kann ein solides betriebswirtschaftliches Grundlagenwissen eine Konstante darstellen, mit der Unternehmen sich nicht nur behaupten, sondern auch den „beständigen Wandel“ als Chance begreifen und wachsen können.

Ein solches Werk kann nicht entstehen ohne die Unterstützung durch viele Personen aus unserem fachlichen und persönlichen Umfeld. Da sind zunächst die Kolleginnen und Kollegen aus der Betriebswirtschaft und Tourismuswissenschaft zu nennen, speziell an der Fakultät für Tourismus an der Hochschule München, die uns in der Konzeptions- und Schreibphase des Buches für die Diskussion und Reflektion unseres Vorhabens zur Verfügung standen. Unser herzlicher Dank gilt auch den zahlreichen Experten und Führungskräften aus der Tourismusbranche, die dieses Buch durch ihre Praxisstimmen angereichert haben. Frau *Iris Kern*, Frau *Ilka Cremer* und Herrn *Andreas Schneider* gebührt unsere Anerkennung für die abschließenden Korrekturarbeiten am Manuskript. Dem Verlag *Franz Vahlen* und insbesondere Herrn Dipl.-Volkswirt *Hermann Schenk* danken wir für die reibungslose und vertrauensvolle Zusammenarbeit. Nicht zuletzt bedanken wir uns bei vielen Studentinnen und Studenten, mit denen wir an der Fakultät für Tourismus an der Hochschule München seit Jahren die Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre in der Hochschulausbildung gemeinsam erlebt, diskutiert und weiterentwickelt haben.

Es wurde Zeit für dieses Buch – die „Tourismus-BWL“ ist da!

Anmerkung: Obwohl aus Gründen der Lesbarkeit im Text die männliche Form gewählt wurde, beziehen sich die Angaben immer auf Angehörige beider Geschlechter.

München, im Juli 2012

Felix Kolbeck
Marion Rauscher

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsübersicht

Vorwort zur 3. Auflage.....	V
Vorwort zur 2. Auflage.....	VI
Vorwort zur 1. Auflage.....	VI
Inhaltsverzeichnis	XIII
1 Grundlagen: Betriebswirtschaftslehre und Tourismus	1
1.1 Betriebswirtschaftslehre: Kaufmännisches Denken und Handeln lernen	3
1.2 Tourismus: Die Sehnsucht nach Traumstränden und -renditen ...	11
1.3 Tourismusmanagement: Handlungsfelder einer Betriebswirtschaftslehre des Tourismus	23
1.4 Ordnungspolitischer Rahmen: Wirtschaftsordnung und Touris- muspolitik	35
1.5 Unternehmen im Wettbewerb.....	49
2 Funktionsbereiche: Kernelemente touristischer Wertschöpfung...	71
2.1 Investition und Finanzierung.....	73
2.2 Beschaffung.....	99
2.3 Produktion.....	127
2.4 Marketing.....	153
3 Managementprozesse: Lenken und Entscheiden im Tourismus ...	177
3.1 Planung.....	179
3.2 Rechnungswesen und Controlling	203
3.3 Personalmanagement.....	237
3.4 Organisation	265
4 Werte und Strategien: Fragen nach Sinn, Wegen und Verantwor- tung im Tourismus	285
4.1 Unternehmensidentität und Unternehmenspolitik.....	287
4.2 Strategisches Management	301
4.3 Nachhaltiges Tourismusmanagement	319
Stichwortverzeichnis	333

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage.....	V
Vorwort zur 2. Auflage.....	VI
Vorwort zur 1. Auflage.....	VI
Inhaltsübersicht	XI
1 Grundlagen: Betriebswirtschaftslehre und Tourismus	1
1.1 Betriebswirtschaftslehre: Kaufmännisches Denken und Handeln lernen	3
1.1.1 Kurze Geschichte der Betriebswirtschaftslehre	3
1.1.2 Abgrenzung zur Volkswirtschaftslehre.....	5
1.1.3 Einordnung der Managementlehre	6
1.1.4 Wie „lernt man BWL“ im Studium?	7
1.2 Tourismus: Die Sehnsucht nach Traumstränden und -renditen	11
1.2.1 Der Wunsch nach Erholung und Erlebnis: Tourismus-Nachfrage	11
1.2.1.1 Wichtige Begriffe und Abgrenzungen	11
1.2.1.2 Historische Entwicklung der Tourismusnachfrage	12
1.2.2 Das Geschäft mit der Erholung und dem Erlebnis: Tourismus-Angebot	14
1.2.2.1 Wichtige Begriffe und Abgrenzungen	14
1.2.2.2 Historische Entwicklung der Tourismusangebote	18
1.2.3 Tourismuskonzepte	19
1.3 Tourismusmanagement: Handlungsfelder einer Betriebswirtschaftslehre des Tourismus	23
1.3.1 Betriebswirtschaftliches Denken im touristischen Alltag.....	23
1.3.2 Ein integrierter Ansatz für das Tourismusmanagement	25
1.3.3 Tourismusmanagement und Tourismusökonomie	29
1.3.4 Betriebswirtschaft und Tourismusmanagement in der Lehre ...	31
1.4 Ordnungspolitischer Rahmen: Wirtschaftsordnung und Touris- muspolitik	35
1.4.1 Fallbeispiel: Portugal	35
1.4.2 Begriff und Bedeutung	37
1.4.3 Globale und nationale Perspektive	39
1.4.4 Europäische Perspektive	43
1.4.5 Deutsche Perspektive.....	45
1.5 Unternehmen im Wettbewerb.....	49
1.5.1 Fallbeispiel: Deutsche Bahn AG	49
1.5.2 Betriebe	51
1.5.2.1 Unternehmen und Haushalte	51
1.5.2.2 Private Betriebe	52
1.5.2.3 Öffentliche Betriebe	61

1.5.2.4 Internationale Betriebe	62
1.5.3 Wettbewerb	63
1.5.3.1 Wirtschaftliches Handeln	63
1.5.3.1 Wettbewerbsvorteile	67
2 Funktionsbereiche: Kernelemente touristischer Wertschöpfung...	71
2.1 Investition und Finanzierung	73
2.1.1 Fallbeispiel: Deutsche Lufthansa (1)	73
2.1.2 Die betriebliche Finanzwirtschaft	74
2.1.2.1 Einordnung des Investitionsbegriffs	74
2.1.2.2 Definition und Notwendigkeit der Finanzierung	75
2.1.2.3 Die Finanzplanung	76
2.1.3 Investitionsrechnung	77
2.1.3.1 Einführung	77
2.1.3.2 Statische Investitionsrechenverfahren	78
2.1.3.3 Dynamische Investitionsrechenverfahren	82
2.1.4 Finanzierung	87
2.1.4.1 Überblick über die Kapitalarten	87
2.1.4.2 Außenfinanzierung	91
2.1.4.3 Innenfinanzierung	92
2.1.4.4 Kapitalkosten	93
2.1.5 Kennzahlen der finanzwirtschaftlichen Analyse	94
2.2 Beschaffung	99
2.2.1 Fallbeispiel: Deutsche Lufthansa (2)	99
2.2.2 Überblick: Zu beschaffende Güter und Dienstleistungen im Tourismus	100
2.2.3 Investitionsgüterbeschaffung	103
2.2.4 Materialbeschaffung und Wareneinkauf	104
2.2.4.1 Analyse der zu beschaffenden Güter und Materialien	104
2.2.4.2 Lieferantenauswahl	106
2.2.4.3 Festlegung von Bestellmengen und -rhythmen bei kontinuierlichem Verbrauch	108
2.2.4.4 Festlegung von Bestellzeitpunkten bei schwankendem Verbrauch	110
2.2.5 Dienstleistungsbeschaffung	112
2.2.5.1 Segmente unternehmensbezogener Dienstleistungen	112
2.2.5.2 Optimierung der Dienstleistungsbeschaffung	113
2.2.6 Touristischer Leistungsträgereinkauf	114
2.2.7 Eine zentrale Frage im Tourismus: Selber produzieren oder fremd beziehen?	117
2.2.7.1 Die Make or Buy-Entscheidung	117
2.2.7.2 Operativer Aspekt: Kostenvergleichsrechnung am Beispiel eines Flugeinkaufs	119
2.2.7.3 Strategischer Aspekt: Die Frage der Wertschöpfungstiefe im Tourismus	121
2.3 Produktion	127

2.3.1 Fallbeispiel: Touropa 1951 – TUI 2019	128
2.3.2 Produktionsprozesse	130
2.3.2.1 Überblick: Struktur der Produktionsprozesse	130
2.3.2.2 Besonderheiten in der Produktion touristischer Dienstleistungen	132
2.3.2.3 Ausgewählte Produktionsprozesse im Tourismus	133
2.3.2.3.1 Reiseveranstalter: Produktion einer Pauschalreise	133
2.3.2.3.2 Hotellerie: Produktion einer Übernachtungsleistung	135
2.3.2.3.3 Fluggesellschaften: Produktion eines Linienfluges	137
2.3.2.3.4 Event-Agenturen: Produktion einer Großveranstaltung	138
2.3.2.3.5 Schifffahrtsunternehmen: Produktion einer Kreuzfahrt	139
2.3.3 Grundlegende Elemente der Produktionstheorie	140
2.3.3.1 Produktionsfaktoren und Produktionsfunktionen	140
2.3.3.2 Kostenfunktionen, -begriffe und -verläufe	143
2.3.3.3 Produktion als kostenminimale Faktorkombination	146
2.3.3.4 Economies of Scale, Economies of Scope	147
2.3.4 Produktionsstandorte im Tourismus	149
2.4 Marketing	153
2.4.1 Fallbeispiel: Tourism and Events Queensland	153
2.4.2 Grundlagen des Marketing	155
2.4.2.1 Marketingbegriff und Besonderheiten im Tourismus	155
2.4.2.2 Die Marktorientierung	156
2.4.2.3 Die Kundenorientierung	159
2.4.3 Der Marketing-Prozess	159
2.4.3.1 Überblick über den Marketing-Prozess	159
2.4.3.2 Information und Analyse	160
2.4.3.3 Strategisches Marketing	161
2.4.3.4 Operatives Marketing	165
2.4.3.5 Integration, Umsetzung und Kontrolle	166
2.4.4 Der Marketing-Mix	166
2.4.4.1 Produktpolitik	166
2.4.4.1.1 Produkt- und Programmgestaltung	166
2.4.4.1.2 Produktanalyse	167
2.4.4.1.3 Grenzen der Produktpolitik im Tourismus	169
2.4.4.2 Preispolitik	170
2.4.4.2.1 Preisfestsetzung	170
2.4.4.2.2 Preispolitische Handlungsoptionen	171
2.4.4.3 Kommunikationspolitik	172
2.4.4.3.1 Ziele	172
2.4.4.3.2 Kommunikationsinstrumente	173
2.4.4.4 Distributionspolitik	173
3 Managementprozesse: Lenken und Entscheiden im Tourismus ...	177
3.1 Planung	179
3.1.1 Fallbeispiel: Carnival Corporation & plc	179
3.1.2 Grundlegende Begriffe zur Planung	182

3.1.3 Strategische Planung	185
3.1.3.1 Strategiebegriff	185
3.1.3.2 Strategieentwicklung	186
3.1.3.2.1 Anspruch und Ablauf der Strategieentwicklung	186
3.1.3.2.2 Strategische Analyse von Umwelt und Unternehmen	187
3.1.3.2.3 Strategische Optionen	191
3.1.3.2.4 Strategische Wahl und Umsetzung	192
3.1.4 Operative Planung	193
3.1.4.1 Ziele und Inhalte der operativen Planung	193
3.1.4.2 Ablauf der operativen Planung	194
3.1.4.3 Budgetierung	195
3.1.4.3.1 Ziele und Arten von Budgets	195
3.1.4.3.2 Spezialfälle: Budgetierung bei Start-Ups und in der öffentlichen Verwaltung	196
3.1.5 Grenzen der Planung im Tourismus	197
3.1.5.1 Grenzen der strategischen Planung	197
3.1.5.2 Grenzen der operativen Planung	198
3.2 Rechnungswesen und Controlling	203
3.2.1 Fallbeispiel: Motel One	203
3.2.2 Überblick: Financial Management	204
3.2.2.1 Bereiche und Aufgaben des Rechnungswesens	204
3.2.2.2 Monetäre Wertgrößen eines Unternehmens	206
3.2.3 Elemente der externen Rechnungslegung	208
3.2.3.1 Bestandteile des Jahresabschlusses im Überblick	208
3.2.3.2 Der Blick auf das Vermögen: Die Bilanz	209
3.2.3.2.1 Aufbau und Lesart einer Bilanz	209
3.2.3.2.2 Die buchhalterische Grundlage der Bilanz	210
3.2.3.2.3 Der Prozess der Bilanzierung	212
3.2.3.3 Der Blick auf den Erfolg: Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	213
3.2.3.4 Der Blick in die Kasse: Die Cash Flow-Rechnung	215
3.2.3.5 Der Griff des Finanzamtes: Steuern im Tourismus	217
3.2.4 Elemente des internen Rechnungswesens	218
3.2.4.1 Controlling ist nicht Kontrolle	218
3.2.4.2 Grundzüge der Kosten- und Leistungsrechnung	220
3.2.4.3 Ergebnisrechnung auf Vollkostenbasis und Deckungsbei- tragsrechnung	223
3.2.4.3 Besonderheiten der Kosten- und Leistungsrechnung und des Controlling im Tourismus	227
3.2.4.5 Die Unterstützung des Managements durch das Controlling	228
3.2.5 Kennzahlen der bilanziellen und erfolgswirtschaftlichen Analyse	229
3.2.6 Ausblick: Mensch und Digitalisierung im Rechnungswesen	232
3.3 Personalmanagement	237
3.3.1 Fallbeispiel: Accor	237
3.3.2 Personalmanagement im Spannungsfeld	239

3.3.2.1	Personalwirtschaft und Personalführung	239
3.3.2.2	Personalmanagement im Wandel	240
3.3.3	Instrumente der Personalwirtschaft	242
3.3.3.1	Personalbedarfsermittlung	242
3.3.3.2	Personalbeschaffung	243
3.3.3.3	Personaleinsatz	247
3.3.3.4	Personalentlohnung	249
3.3.3.5	Personalentwicklung	251
3.3.3.6	Personalfreisetzung	253
3.3.4	Personalführung	255
3.3.4.1	Motivationstheorien	255
3.3.4.2	Führungsstile	257
3.3.4.3	Führungstechniken	261
3.4	Organisation	265
3.4.1	Fallbeispiel: Best Western	265
3.4.2	Organisationsbegriff und Elemente der Organisation	267
3.4.3	Organisationsformen	273
3.4.3.1	Aufbau- und Ablauforganisation im Vergleich	273
3.4.3.2	Aufbauorganisation	273
3.4.3.2.1	Aufgabenanalyse	273
3.4.3.2.2	Aufgabensynthese	275
3.4.3.3	Ablauforganisation	280
3.4.3.3.1	Arbeitsanalyse	280
3.4.3.3.2	Arbeitssynthese	281
3.4.4	Weitergehende Organisationstheorien	282
4	Werte und Strategien: Fragen nach Sinn, Wegen und Verantwortung im Tourismus	285
4.1	Unternehmensidentität und Unternehmenspolitik	287
4.1.1	Grundlage: Normatives Management	287
4.1.2	Unternehmensidentität	289
4.1.2.1	Unternehmensverhalten und Unternehmenskultur	289
4.1.2.2	Erscheinungsbild	291
4.1.2.3	Unternehmenskommunikation	292
4.1.3	Unternehmenspolitik	294
4.1.3.1	Basis und Ziele der Unternehmenspolitik	294
4.1.3.2	Unternehmensleitbilder	295
4.1.3.3	Fallstricke in der Unternehmenspolitik	296
4.2	Strategisches Management	301
4.2.1	Instrumentalcharakter und Ebenen von Strategien	301
4.2.2	Grundlegende Strategietypen	303
4.2.2.1	Strategien auf Geschäftsfeldebene	303
4.2.2.2	Strategien auf Ebene des Gesamtunternehmens	305
4.2.2.2.1	Überblick	305
4.2.2.2.2	Diversifikation versus Fokussierung	305
4.2.2.2.3	Internationalisierung versus De-Internationalisierung ...	308

4.2.2.2.4 Integration versus Desintegration.....	309
4.2.3 Wachstumsstrategien	310
4.2.3.1 Internes und externes Unternehmenswachstum	310
4.2.3.2 Kooperation.....	313
4.2.3.3 Netzwerkstrategien	314
4.2.2.2.1 Notwendigkeit	314
4.2.2.2.2 Wissensaustausch und strategische Rollen in Netzwerken	314
4.2.2.2.3 Chancen und Risiken in Netzwerkstrategien	315
4.3 Nachhaltiges Tourismusmanagement	319
4.3.1 Begriffe im Kontext unternehmerischer Nachhaltigkeit	319
4.3.2 Nachhaltiges Management	322
4.3.3 Nachhaltigkeit im Kontext des Tourismus.....	323
4.3.3.1 Statische Betrachtung: Begriffe, Kriterien und die Politik . . .	323
4.3.3.2 Dynamische Betrachtung: Driving Forces im Tourismus für Destinationen und Unternehmen	326
4.3.4 Elemente eines nachhaltigen Tourismusmanagements	329
Stichwortverzeichnis	333