Tourismus-Management

Kolbeck / Rauscher

4. Auflage 2026
ISBN 978-3-8006-8151-8
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

4., 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 sowie immersive Technologien im Tourismus an der Fakultät für Tourismus der Hochschule München.

Aktuelle Neuerscheinungen, Bestseller und Tipps aus dem Lektorat im Vahlen-Newsletter unter: **https://www.vahlen.de/newsletter**.

vahlen.de

ISBN PRINT 978 3 8006 8151 8

Dieser Titel ist auch als E-Book erhältlich.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

© 2026 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
info@vahlen.de
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Medienservice Frauchiger
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Produktion: Sieveking Agentur, München
Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweis: © REDPIXEL, © Man888, © Jag_cz (alle stock.adobe.com)

vahlen.de/nachhaltig
produktsicherheit.vahlen.de

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

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

Vorwort zur 4. Auflage

Als im Februar 2020 die dritte Auflage dieses Buches erschien, lag das Manuskript bereits seit einigen Monaten beim Verlag. Die Corona-Pandemie, die den weltweiten Tourismus kurz darauf in einem bis dahin unvorstellbaren Ausmaß zum Stillstand bringen sollte, war zu diesem Zeitpunkt noch nicht am Horizont zu erkennen.

Seither haben sich die Rahmenbedingungen des Tourismus grundlegend verändert. Die Pandemie und ihre Folgen, geopolitische Krisen und Kriege, gestörte Lieferketten, Inflation und steigende Kosten haben die Verwundbarkeit einer international verflochtenen Branche deutlich vor Augen geführt. Zugleich dauern viele bereits zuvor erkennbare Entwicklungen an oder haben erheblich an Dynamik gewonnen: Der Klimawandel wird in zahlreichen Destinationen immer spürbarer, Nutzungskonflikte und Debatten über Overtourism und touristische Tragfähigkeit verschärfen sich, und der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften stellt viele Unternehmen vor große Herausforderungen. Neue Arbeitsformen, mobiles und dezentrales Arbeiten, Workation und veränderte Erwartungen an Führung und Beschäftigung verändern sowohl die touristische Nachfrage als auch die Arbeitswelt der Branche.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Auch die Digitalisierung hat eine neue Entwicklungsstufe erreicht. Plattformen prägen den Zugang zu Märkten und Gästen, Daten werden zu einer zentralen Ressource unternehmerischer Entscheidungen, und Anwendungen der Künstlichen Intelligenz verändern Kommunikation, Planung, Leistungserstellung und Vertrieb. Damit wandeln sich nicht nur Prozesse und Geschäftsmodelle, sondern auch Markt- und Machtstrukturen innerhalb des Tourismus. Die Artikulation der Nachfrage erfolgt zunehmend unmittelbar, öffentlich und datenbasiert; zugleich entstehen neue Abhängigkeiten von technischen Systemen und globalen Plattformunternehmen. Der Tourismus hat in diesen Jahren jedoch nicht nur seine Krisenanfälligkeit, sondern auch seine Anpassungsfähigkeit bewiesen. Unternehmen und Destinationen haben Geschäftsmodelle weiterentwickelt, Prozesse digitalisiert, neue Angebote geschaffen und vielfach in kurzer Zeit erhebliche Veränderungen bewältigt. Resilienz, Prävention und professionelles Krisenmanagement gehören inzwischen zu den dauerhaften Voraussetzungen eines verantwortungsvollen und wettbewerbsfähigen Tourismusmanagements.

Diese Entwicklungen waren Anlass genug, das vorliegende Werk nicht lediglich zu aktualisieren, sondern in wesentlichen Teilen neu auszurichten. Die positive Aufnahme der ersten drei Auflagen hat dazu beigetragen, dass das Buch im deutschsprachigen Raum den Charakter eines Standardwerks für die betriebswirtschaftlichen Grundlagen des Tourismusmanagements erlangen konnte. Mit dieser Stellung verbindet sich für uns der Anspruch, Bewährtes zu erhalten,

zugleich aber neue Entwicklungen frühzeitig aufzugreifen und in einen schlüssigen betriebswirtschaftlichen Gesamtzusammenhang einzuordnen.

Im Mittelpunkt der vierten Auflage steht daher ein grundlegend neu strukturiertes Modell des Tourismusmanagements. Die bisherige, stark an den klassischen Funktionsbereichen eines Unternehmens orientierte Hauptgliederung weicht einer modernen, wertschöpfungsorientierten Sichtweise. Ausgangspunkt sind die Leistungen, mit denen touristische Unternehmen und Organisationen Nutzen für Gäste und weitere Anspruchsgruppen schaffen. Die einzelnen betriebswirtschaftlichen Aufgaben werden stärker in ihren Zusammenhängen entlang der touristischen Wertschöpfung sowie innerhalb der übergreifenden Managementprozesse dargestellt.

Deutlich gestärkt wurde das Thema Nachhaltigkeit. Es wird als Querschnittsthema im gesamten Managementmodell verankert. Ökologische, soziale und gesellschaftliche Verantwortung müssen in sämtliche unternehmerische Entscheidungen einbezogen werden – von der Entwicklung touristischer Leistungen über Investitionen, Finanzierung und Marketing bis hin zu Personalführung, Organisation, Planung und Controlling. Nachhaltigkeit wird dabei nicht als Gegenmodell zur Wettbewerbsfähigkeit verstanden. Vielmehr geht es darum, beide Anforderungen systematisch miteinander zu verbinden. Langfristige Wettbewerbsfähigkeit setzt voraus, natürliche und soziale Ressourcen zu erhalten, Veränderungen frühzeitig zu erkennen und tragfähige Lösungen für Unternehmen, Beschäftigte, Gäste und Destinationen zu entwickeln. Damit greift die Neuauflage zugleich die Zielrichtung des europäischen Kompasses für Wettbewerbsfähigkeit auf.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Neu aufgenommen wurde das Querschnittsthema des Risiko- und Krisenmanagements. Die Erfahrungen der vergangenen Jahre haben gezeigt, dass unternehmerische Widerstandsfähigkeit bereits in der Managementausbildung eine wesentlich größere Rolle spielen muss. Dies gilt in besonderem Maße für den Tourismus: Seine internationale Ausrichtung, die hohe Bedeutung von Mobilität und Sicherheit sowie seine Abhängigkeit von intakten natürlichen, gesellschaftlichen und technischen Systemen begründen besondere Risiken. Zugleich können vorausschauende Prävention, resiliente Strukturen und ein professioneller Umgang mit Krisen Vertrauen schaffen und Wettbewerbsvorteile begründen. Das Buch betrachtet Resilienz deshalb sowohl auf der Ebene einzelner Unternehmen als auch auf der Ebene touristischer Destinationen.

Einen höheren Stellenwert erhalten ferner die technischen Systeme. Datengetriebenes Management, digitale Plattformen und Künstliche Intelligenz sind heute wesentliche Fundamente eines erfolgreichen Tourismusmanagements. Entsprechend werden sie nicht isoliert behandelt, sondern in die verschiedenen Wertschöpfungsbereiche und Managementprozesse integriert. Gleiches gilt für die veränderte Arbeitswelt: Neue Formen der Zusammenarbeit, Anforderungen an Führung und Unternehmenskultur sowie die organisatorische Transformation touristischer Unternehmen werden in ihren wechselseitigen Zusammenhängen betrachtet.

Gerade diese Integration stellte eine besondere Herausforderung der Überarbeitung dar. Nachhaltigkeit, Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz, Digitalisierung

und neue Arbeitsformen sollten nicht lediglich in zusätzlichen Abschnitten behandelt werden. Sie mussten vielmehr entlang der gesamten touristischen Wertschöpfung und in allen Managementprozessen – von Planung und Rechnungswesen beziehungsweise Controlling bis zu Personal, Führung, Organisation und Transformation – berücksichtigt werden. Zahlreiche Kapitel wurden deshalb grundlegend neu konzipiert, andere umfassend überarbeitet, aktualisiert und neu miteinander verknüpft.

Sämtliche Praxisbeispiele wurden überprüft, aktualisiert oder ausgetauscht. Sie finden sich nun vornehmlich als Anwendungs- und Transferimpulse an den Enden der Kapitel. Dort sollen sie nicht nur der Veranschaulichung dienen, sondern zu einer vertieften Auseinandersetzung mit den Inhalten anregen und deren Übertragung auf konkrete unternehmerische Fragestellungen unterstützen.

Bei allen Veränderungen bleibt die grundlegende Perspektive dieses Buches erhalten. Im Vordergrund steht weiterhin die Betriebswirtschaftslehre touristischer Unternehmen und Organisationen. Auch in einem dynamischen, technologisch geprägten und von gesellschaftlichen Zielkonflikten bestimmten Umfeld bleiben Erfolg und Liquidität entscheidende Ziel- und Stellgrößen verantwortlichen unternehmerischen Handelns. Wirtschaftliche Tragfähigkeit ist keine hinreichende, wohl aber eine notwendige Voraussetzung dafür, dass Unternehmen Arbeitsplätze sichern, Leistungen weiterentwickeln, Krisen bewältigen und ihrer ökologischen und gesellschaftlichen Verantwortung dauerhaft gerecht werden können.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Viele Menschen haben die Überarbeitung dieses Buches mit fachlichen Anregungen, kritischen Fragen und praktischen Erfahrungen unterstützt. Unser besonderer Dank gilt unseren Kolleginnen und Kollegen an der Fakultät für Tourismus der Hochschule München sowie den Partnerinnen und Partnern aus Wissenschaft und touristischer Praxis, deren Impulse in zahlreiche Kapitel eingeflossen sind. Dem Verlag Franz Vahlen, insbesondere Frau Dr. Barbara Schlösser, danken wir für die erneut vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit. Nicht zuletzt bedanken wir uns bei unseren Studentinnen und Studenten. Ihre Fragen, Diskussionen und Rückmeldungen zeigen uns immer wieder, welche Zusammenhänge einer genaueren Erklärung bedürfen, welche Beispiele besonders anschaulich sind und an welchen Stellen auch vermeintlich Bewährtes neu gedacht werden muss. Sie sind damit ein wesentlicher Ansporn, dieses Buch kontinuierlich weiterzuentwickeln.

München, im Oktober 2026

Felix Kolbeck
Marion Rauscher

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsübersicht

Vorwort zur 4. Auflage V

1 Grundlagen: Betriebswirtschaftslehre und Tourismus 1
1.1 Betriebswirtschaftslehre: Wissenschaft und Handlungsfeld 3
1.2 Tourismus: Die Sehnsucht nach Traumstränden und -renditen 11
1.3 Tourismusmanagement: Modell und Handlungsfelder einer Betriebswirtschaftslehre des Tourismus 25
1.4 Unternehmen im Wettbewerb 41

2 Funktionsbereiche: Kernelemente touristischer Wertschöpfung 63
2.1 Investition und Finanzierung 65
2.2 Beschaffung 91
2.3 Produktion 123
2.4 Marketing 161

3 Managementprozesse: Lenken und Entscheiden im Tourismus 185
3.1 Planung 189
3.2 Rechnungswesen und Controlling 233
3.3 Personalmanagement 291
3.4 Organisation und Transformation 317

4 Werte und Strategien: Fragen nach Sinn, Wegen und Verantwortung im Tourismus 341
4.1 Normatives Management: Unternehmensidentität und Unternehmenspolitik 345
4.2 Nachhaltiges Tourismusmanagement 357

Stichwortverzeichnis 373

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 4. Auflage V

1 Grundlagen: Betriebswirtschaftslehre und Tourismus 1

1.1 Betriebswirtschaftslehre: Wissenschaft und Handlungsfeld 3
1.1.1 Kurze Geschichte der Betriebswirtschaftslehre 3
1.1.2 Abgrenzung zur Volkswirtschaftslehre 6
1.1.3 Einordnung der Managementlehre 6
1.1.4 Wirtschafts- und tourismuspolitischer Rahmen 7
1.1.5 BWL lernen, verstehen und einsetzen 9

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 15
1.2.2.1 Wichtige Begriffe und Abgrenzungen 15
1.2.2.2 Historische Entwicklung der Tourismusangebote 20
1.2.3 Tourismusmärkte 21

1.3 Tourismusmanagement: Modell und Handlungsfelder einer Betriebswirtschaftslehre des Tourismus 25
1.3.1 Ein integriertes Modell für das Tourismusmanagement 25
1.3.2 Betriebswirtschaftliche Handlungsfelder im Tourismus 30
1.3.3 Betriebswirtschaftliches Denken im touristischen Alltag 32
1.3.4 Tourismusmanagement und Tourismusökonomie 35
1.3.5 Betriebswirtschaft und Tourismusmanagement im Studium 36

1.4 Unternehmen im Wettbewerb 41
1.4.1 Betriebe als Akteure wirtschaftlichen Handelns und Entscheidens 41
1.4.2 Wettbewerb 45
1.4.2.1 Wettbewerb als Managementproblem 45
1.4.2.2 Wettbewerbsvorteile 45
1.4.2.3 Wettbewerbsfähigkeit gestalten 46
1.4.2.4 Zielkonflikte im Wettbewerb 49
1.4.3 Rechtsformen als Wettbewerbsfaktor 50
1.4.3.1 Die Rechtsform als organisatorisch-rechtlicher Handlungsrahmen 50
1.4.3.2 Grundtypen von privaten Unternehmensrechtsformen und ihre Wettbewerbslogik 52
1.4.3.3 Ausgewählte Unternehmensrechtsformen im Detail 53
1.4.3.4 Öffentliche Betriebe und sonstige Organisationsformen 59

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

1.4.3.5 Normative Dimension der Rechtsformwahl 59
1.4.4 Transferbox: Fallanalyse – Strategische Wettbewerbsanalyse bei MotelOne 60

2 Funktionsbereiche: Kernelemente touristischer Wertschöpfung . . . 63
2.1 Investition und Finanzierung 65
2.1.1 Besonderheiten und Treiber von Investitions- und Finanzierungsentscheidungen im Tourismus 65
2.1.2 Investitionsentscheidungen im Tourismus 67
2.1.2.1 Einordnung des Investitionsbegriffs 67
2.1.2.2 Investitionsrechnung 67
2.1.2.2.1 Statische Investitionsrechenverfahren 69
2.1.2.2.2 Dynamische Investitionsrechenverfahren 73
2.1.3 Finanzierungsentscheidungen im Tourismus 78
2.1.3.1 Definition und Notwendigkeit der Finanzierung 78
2.1.3.2 Kapitalarten nach Rechtsstellung 79
2.1.3.3 Kapitalarten nach Mittelherkunft 81
2.1.4 Finanzwirtschaftliche Steuerung im Tourismus 84
2.1.4.1 Liquiditätssteuerung und Zahlungsmanagement 84
2.1.4.2 Finanzwirtschaftliche Kennzahlenanalyse 85
2.1.5 Transferbox: Finanzierungsanalyse einer Investitionsmaßnahme 87
2.2 Beschaffung 91
2.2.1 Beschaffung als strategisches Handlungsfeld im Tourismus 91
2.2.2 Beschaffungsobjekte im Tourismus 94
2.2.3 Nachhaltige und resiliente Lieferantenauswahl 97
2.2.4 Investitionsgüterbeschaffung im Tourismus 101
2.2.5 Operative Beschaffung und Bestandsentscheidungen 104
2.2.5.1 Analyse der zu beschaffenden Verbrauchs- und Gebrauchsgüter 104
2.2.5.2 Festlegung von Bestellmengen 106
2.2.5.3 Festlegung von Bestellzeitpunkten 108
2.2.5.4 Festlegung von Bestellrhythmen 110
2.2.6 Dienstleistungs- und Systembeschaffung 111
2.2.7 Touristischer Leistungsträgereinkauf 114
2.2.8 Make or Buy? Eigenerstellung oder Fremdbezug touristischer Leistungen 117
2.2.9 Transferbox: Fallanalyse – Beschaffung im Accor-Konzern 119
2.3 Produktion 123
2.3.1 Zentrale Produktionsprozesse im Tourismus 123
2.3.1.1 Grundlagen und Besonderheiten touristischer Produktion . . 123
2.3.1.2 Planung der touristischen Produktion 126
2.3.1.3 Ausgewählte Produktionsprozesse im Tourismus 128
2.3.1.3.1 Reiseveranstalter: Produktion einer Pauschalreise 128
2.3.1.3.2 Hotellerie: Produktion einer Übernachtungsleistung 134
2.3.1.3.3 Fluggesellschaften: Produktion eines Linienfluges 135

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

2.3.1.3.4 Event-Agenturen: Produktion einer Veranstaltung 138
2.3.1.3.5 Schifffahrtsunternehmen: Produktion einer Kreuzfahrt .. 139
2.3.1.4 Zusammenfassende Betrachtung 141
2.3.2 Grundlegende Elemente der Produktionstheorie 143
2.3.2.1 Produktionsfaktoren und Produktionsfunktionen 143
2.3.2.2 Kostenfunktionen, -begriffe und -verläufe 146
2.3.2.3 Produktion als kostenminimale Faktorkombination 149
2.3.2.4 Economies of Scale, Economies of Scope 151
2.3.3 Produktionsstandorte und Produktionsnetzwerke im Tourismus 152
2.3.4 Transferbox: Fallanalyse – Touristische Produktion bei Expedia Group 156

2.4 Marketing 161
2.4.1 Grundlagen des Tourismusmarketings 161
2.4.1.1 Tourismusmarketing als Netzwerk- und Leistungssystem ... 161
2.4.1.2 Markt- und Kundenorientierung 163
2.4.2 Der Marketing-Prozess 165
2.4.2.1 Steuerung entlang der Customer Journey 165
2.4.2.2 Informations- und Analysephase 167
2.4.2.3 Strategische Marketingphase 169
2.4.2.4 Operative Marketingphase 172
2.4.3 Der Marketing-Mix 173
2.4.3.1 Produktpolitik 173
2.4.3.2 Preispolitik 176
2.4.3.3 Kommunikationspolitik 178
2.4.3.4 Distributionspolitik 179
2.4.4 Integration, Umsetzung und Kontrolle 181
2.4.5 Transferbox: Fallanalyse – Destinationsmarketing bei Österreich Werbung 182

3 Managementprozesse: Lenken und Entscheiden im Tourismus ... 185

3.1 Planung 189
3.1.1 Grundlagen und Funktionen der Planung 189
3.1.2 Das Planungssystem des Unternehmens 193
3.1.2.1 Planungsebenen und Planungshorizont 193
3.1.2.2 Organisation und Ablauf der Planung 196
3.1.2.3 Informationen und technische Unterstützung 198
3.1.3 Strategische Planung 200
3.1.3.1 Strategiebegriff und Ebenen 200
3.1.3.2 Strategieentwicklung 202
3.1.3.2.1 Strategieentwicklung als Teil des Strategischen Managements 202
3.1.3.2.2 Strategische Analyse von Umwelt und Unternehmen 203
3.1.3.2.3 Prämissen, Szenarien und Optionen 208
3.1.3.2.4 Strategische Wahl 209
3.1.3.2.5 Vorbereitung der Umsetzung 210

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

3.1.3.3 Grundlegende strategische Richtungen und Umsetzungswege ... 211
3.1.4 Operative Planung ... 217
3.1.4.1 Umsetzung der Strategie in operative Teilpläne ... 217
3.1.4.2 Ablauf der operativen Planung ... 219
3.1.4.3 Budgets und flexible Steuerungsgrößen ... 220
3.1.5 Mit Unsicherheit umgehen: Grenzen, Krisenvorsorge und Lernen ... 224
3.1.6 Transferbox: Fallanalyse – Planung unter Unsicherheit im Kreuzfahrtkonzern Carnival ... 227
3.2 Rechnungswesen und Controlling ... 233
3.2.1 Überblick: Financial Management ... 234
3.2.1.1 Von der Planung zur betriebswirtschaftlichen Steuerung ... 234
3.2.1.2 Monetäre Wertgrößen eines Unternehmens ... 238
3.2.2 Elemente der externen Rechnungslegung ... 240
3.2.2.1 Bestandteile und Rechtsrahmen des Jahresabschlusses ... 241
3.2.2.2 Der Blick auf das Vermögen: Die Bilanz ... 243
3.2.2.2.1 Aufbau und Lesart einer Bilanz ... 243
3.2.2.2.2 Die buchhalterische Grundlage der Bilanz ... 245
3.2.2.2.3 Der Prozess der Bilanzierung ... 246
3.2.2.3 Der Blick auf den Erfolg: Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) ... 247
3.2.2.4 Der Blick auf die Zahlungsströme: Die Kapitalflussrechnung 249
3.2.2.5 Steuern als Rahmenbedingung unternehmerischer Entscheidungen ... 253
3.2.3 Elemente des internen Rechnungswesens ... 254
3.2.3.1 Controlling ist nicht Kontrolle ... 255
3.2.3.2 Grundzüge der Kosten- und Leistungsrechnung ... 257
3.2.3.3 Ergebnisrechnung als Vollkosten- und Deckungsbeitragsrechnung ... 260
3.2.3.4 Besonderheiten des Controllings in Tourismusunternehmen 265
3.2.3.5 Controlling, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit ... 266
3.2.4 Kennzahlen der bilanziellen und erfolgswirtschaftlichen Analyse ... 267
3.2.4.1 Auswahl und Vergleich von Kennzahlen ... 267
3.2.4.2 Kennzahlen der bilanziellen Analyse ... 269
3.2.4.3 Kennzahlen der erfolgswirtschaftlichen Analyse ... 270
3.2.5 Nachhaltigkeitsberichterstattung ... 273
3.2.5.1 Doppelte Wesentlichkeit ... 274
3.2.5.2 Emissionen, Lieferketten und Berichtsgrenzen ... 276
3.2.5.3 Vom Nachhaltigkeitsthema zum geprüften Bericht ... 277
3.2.5.4 Informationsnutzen und Grenzen ... 278
3.2.5.5 Ausgewählte Nachhaltigkeits-Kennzahlen für Tourismusunternehmen ... 279
3.2.5.6 Verbindung von Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung ... 280
3.2.6 Mensch, Digitalisierung und KI im Rechnungswesen ... 282

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

3.2.6.1 Digitalisierung der Rechnungswesenprozesse 282
3.2.6.2 Data Science und künstliche Intelligenz 282
3.2.6.3 Veränderte Aufgaben und Kompetenzen 284
3.2.7 Transferbox: Fallanalyse – Geschäftsmodell und Bilanz von Schauinsland-Reisen 285
3.3 Personalmanagement 291
3.3.1 Personalmanagement im Kontext touristischer Leistungserstellung 291
3.3.2 Instrumente im Personalmanagementprozess 293
3.3.2.1 Eintrittsphase 293
3.3.2.1.1 Personalbedarfsplanung 293
3.3.2.1.2 Personalgewinnung 295
3.3.2.1.3 Personalauswahl 297
3.3.2.1.4 Onboarding 297
3.3.2.2 Beschäftigungsphase 298
3.3.2.2.1 Personaleinsatz und Arbeitsgestaltung 298
3.3.2.2.2 Personalentlohnung 301
3.3.2.2.3 Personalentwicklung 302
3.3.2.2.4 Personalbindung 303
3.3.2.3 Austrittsphase 304
3.3.3 Querschnittsfunktionen 306
3.3.3.1 Personalmarketing 306
3.3.3.2 Personalführung 308
3.3.4 Transferbox: Fallanalyse – Konzeptentwicklung im Personalmanagement von Upstalsboom 313
3.4 Organisation und Transformation 317
3.4.1 Organisation als Grundlage touristischer Leistungserstellung 317
3.4.2 Grundelemente der Organisationsstruktur 319
3.4.3 Organisationsstrukturen touristischer Unternehmen 323
3.4.3.1 Klassische Organisationsstrukturen 323
3.4.3.1.1 Aufbau- und Ablauforganisation 323
3.4.3.1.2 Leitungssysteme 325
3.4.3.1.3 Organisationsformen der Aufgabenbündelung 326
3.4.3.1.4 Unternehmensgruppen und Holdingstrukturen 326
3.4.3.2 Prozessorganisation 327
3.4.3.3 Flexible Formen der Organisation und Zusammenarbeit 328
3.4.3.3.1 Projektorganisation 328
3.4.3.3.2 Agile Organisationsprinzipien 330
3.4.3.3.3 Virtuelle Teams und Hybride Zusammenarbeit 331
3.4.4 Transformation als Organisationswandel 332
3.4.4.1 Anlässe und Herausforderungen der Transformation 332
3.4.4.2 Change Management 333
3.4.5 Transferbox: Fallanalyse – Digitale Transformation und organisatorischer Wandel bei der Langham Hospitality Group . 337

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

4 Werte und Strategien: Fragen nach Sinn, Wegen und Verantwortung im Tourismus ... 341

4.1 Normatives Management: Unternehmensidentität und Unternehmenspolitik ... 345
4.1.1 Grundlagen des normativen Managements ... 345
4.1.2 Unternehmensidentität ... 347
4.1.2.1 Corporate Behaviour: Unternehmensverhalten ... 348
4.1.2.2 Corporate Culture: Unternehmenskultur ... 348
4.1.2.3 Corporate Design: Erscheinungsbild ... 349
4.1.2.4 Unternehmenskommunikation ... 350
4.1.3 Unternehmenspolitik ... 352
4.1.3.1 Grundlagen und Aufgaben der Unternehmenspolitik ... 353
4.1.3.2 Leitbilder, Grundsätze und Verhaltenskodizes ... 354
4.1.3.3 Umsetzung und mögliche Fallstricke ... 355

4.2 Nachhaltiges Tourismusmanagement ... 357
4.2.1 Grundlagen und Begriffe ... 357
4.2.2 Nachhaltiges Tourismusmanagement in statischer und dynamischer Perspektive ... 360
4.2.2.1 Statische Perspektive: Ziele und institutioneller Rahmen ... 361
4.2.2.2 Dynamische Perspektive: Veränderung, Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit ... 362
4.2.3 Nachhaltigkeits-Managementsysteme und Standards ... 363
4.2.4 Nachhaltiges Handeln in Orten, sozialen Systemen und Geschäftsprozessen ... 364
4.2.5 Abschluss: Das Management-Modell nachhaltig mit Leben füllen ... 367
4.2.6 Transferbox: Fallanalyse – Werte als Grundlage nachhaltiger Reisegestaltung bei Studiosus ... 368

Stichwortverzeichnis ... 373

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG