

Tourismus-Management

Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen

von

Prof. Dr. Felix Kolbeck

und

Prof. Dr. Marion Rauscher

2., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsübersicht

Vorwort zur 2. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	V
Inhaltsverzeichnis	XI
1. Grundlagen: Betriebswirtschaftslehre und Tourismus	1
1.1 Betriebswirtschaftslehre: Kaufmännisches Denken und Handeln lernen	3
1.2 Tourismus: Die Sehnsucht nach Traumstränden und -renditen ...	13
1.3 Tourismusmanagement: Handlungsfelder einer Betriebswirtschaftslehre des Tourismus	25
1.4 Ordnungspolitischer Rahmen: Wirtschaftsordnung und Tourismuspolitik	37
1.5 Unternehmen im Wettbewerb	51
2. Funktionsbereiche: Kernelemente touristischer Wertschöpfung	75
2.1 Investition und Finanzierung	77
2.2 Beschaffung	105
2.3 Produktion	131
2.4 Marketing	159
3. Managementprozesse: Lenken und Entscheiden im Tourismus	185
3.1 Planung	187
3.2 Rechnungswesen und Controlling	211
3.3 Personalmanagement	243
3.4 Organisation	269
4. Werte und Strategien: Fragen nach Sinn, Wegen und Verantwortung im Tourismus	289
4.1 Unternehmensidentität und Unternehmenspolitik	291
4.2 Strategisches Management	305
4.3 Nachhaltiges Tourismusmanagement	321
Stichwortverzeichnis	335

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	V
Inhaltsübersicht	IX
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	6
1.1.3 Einordnung der Managementlehre	6
1.1.4 Wie „lernt man BWL“ im Studium?	7
1.1.5 Stimmen aus dem Studium	9
1.2 Tourismus: Die Sehnsucht nach Traumstränden und -renditen ...	13
1.2.1 Der Wunsch nach Erholung und Erlebnis: Tourismus-Nachfrage	14
1.2.1.1 Wichtige Begriffe und Abgrenzungen	14
1.2.1.2 Historische Entwicklung der Tourismusnachfrage	15
1.2.2 Das Geschäft mit der Erholung und dem Erlebnis: Tourismus-Angebot	16
1.2.2.1 Wichtige Begriffe und Abgrenzungen	16
1.2.2.2 Historische Entwicklung der Tourismusangebote	20
1.2.3 Tourismuskmärkte	21
1.3 Tourismusmanagement: Handlungsfelder einer Betriebswirtschaftslehre des Tourismus	25
1.3.1 Betriebswirtschaftliches Denken im touristischen Alltag	25
1.3.2 Ein integrierter Ansatz für das Tourismusmanagement	27
1.3.3 Tourismusmanagement und Tourismusökonomie	31
1.3.4 Betriebswirtschaft und Tourismusmanagement in der Lehre ...	33
1.4 Ordnungspolitischer Rahmen: Wirtschaftsordnung und Tourismuspolitik	37
1.4.1 Fallbeispiel: Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT)	37
1.4.2 Allgemeine Tourismuspolitik	39
1.4.2.1 Begriff und Bedeutung	39
1.4.2.2 Instrumente zur ordnungspolitischen Steuerung und Förderung	39
1.4.3 Spezielle Tourismuspolitik	42
1.4.3.1 Tourismuspolitische Aufgaben	42
1.4.3.2 Akteure der nationalen, regionalen und kommunalen Tourismuspolitik	43

XII P. Inhaltsverzeichnis

1.4.3.3 Akteure der internationalen Tourismuspolitik	46
1.4.4 Stimmen aus der Praxis	48
1.5 Unternehmen im Wettbewerb	51
1.5.1 Fallbeispiel: Deutsche Bahn AG	51
1.5.2 Unternehmen	53
1.5.2.1 Definition und Begriffsabgrenzung	53
1.5.2.2 Arten von Unternehmen	54
1.5.2.3 Betriebe der Tourismusbranche	64
1.5.3 Wirtschaftliches Handeln	67
1.5.4 Wettbewerbsvorteile	72
2. Funktionsbereiche: Kernelemente touristischer Wertschöpfung	75
2.1 Investition und Finanzierung	77
2.1.1 Fallbeispiel: Deutsche Lufthansa (1)	78
2.1.2 Die betriebliche Finanzwirtschaft	79
2.1.2.1 Einordnung des Investitionsbegriffs	79
2.1.2.2 Definition und Notwendigkeit der Finanzierung	79
2.1.2.3 Die Finanzplanung	81
2.1.3 Investitionsrechnung	82
2.1.3.1 Einführung	82
2.1.3.2 Statische Investitionsrechenverfahren	83
2.1.3.3 Dynamische Investitionsrechenverfahren	87
2.1.4 Finanzierung	92
2.1.4.1 Überblick über die Kapitalarten	92
2.1.4.2 Außenfinanzierung	94
2.1.4.3 Innenfinanzierung	96
2.1.4.4 Kapitalkosten	97
2.1.5 Kennzahlen der finanzwirtschaftlichen Analyse	98
2.1.6 Stimmen aus der Praxis	101
Achim von der Lahr, UniCredit Bank AG	101
Andreas Humpe, Schieber Finanz-Consult GmbH	102
Literatur	102
Weiterführende Literaturhinweise	103
2.2 Beschaffung	105
2.2.1 Fallbeispiel: Deutsche Lufthansa (2)	106
2.2.2 Überblick: Zu beschaffende Güter und Dienstleistungen im Tourismus	107
2.2.3 Investitionsgüterbeschaffung	109
2.2.4 Materialbeschaffung und Wareneinkauf	110
2.2.4.1 Analyse der zu beschaffenden Güter und Materialien	110
2.2.4.2 Lieferantenauswahl	112
2.2.4.3 Festlegung von Bestellmengen und -rhythmen bei kontinuierlichem Verbrauch	114
2.2.4.4 Festlegung von Bestellzeitpunkten bei schwankendem Verbrauch	116

2.2.5 Dienstleistungsbeschaffung	118
2.2.5.1 Segmente unternehmensbezogener Dienstleistungen	118
2.2.5.2 Optimierung der Dienstleistungsbeschaffung	119
2.2.6 Touristischer Leistungsträgereinkauf	120
2.2.7 Eine zentrale Frage im Tourismus: Selber produzieren oder fremd beziehen?	122
2.2.7.1 Die Make or Buy-Entscheidung	122
2.2.7.2 Operativer Aspekt: Kostenvergleichsrechnung am Beispiel eines Flugeinkaufs	123
2.2.7.3 Strategischer Aspekt: Die Frage der Wertschöpfungstiefe im Tourismus	126
2.2.8 Stimmen aus der Praxis: Heike Pabst, FTI Touristik GmbH	128
Literatur	129
Weiterführende Literaturhinweise	130
2.3 Produktion	131
2.3.1 Fallbeispiel: Touropa – TUI – Touropa	132
2.3.2 Produktionsprozesse	134
2.3.2.1 Überblick: Struktur der Produktionsprozesse	134
2.3.2.2 Besonderheiten in der Produktion touristischer Dienstleistungen	136
2.3.2.3 Ausgewählte Produktionsprozesse im Tourismus	137
2.3.3 Grundlegende Elemente der Produktionstheorie	144
2.3.3.1 Produktionsfaktoren und Produktionsfunktionen	144
2.3.3.2 Kostenfunktionen, -begriffe und -verläufe	146
2.3.3.3 Produktion als kostenminimale Faktorkombination	149
2.3.3.4 Economies of Scale, Economies of Scope	150
2.3.4 Produktionsstandorte im Tourismus	152
2.3.5 Stimmen aus der Praxis: Marcus Minzlaff, TUI Deutschland GmbH	154
2.4 Marketing	159
2.4.1 Fallbeispiel: weg.de	160
2.4.2 Grundlagen des Marketing	161
2.4.2.1 Marketingbegriff und Besonderheiten im Tourismus	161
2.4.2.2 Die Marktorientierung	163
2.4.2.3 Die Kundenorientierung	164
2.4.3 Der Marketing-Prozess	165
2.4.3.1 Überblick über den Marketing-Prozess	165
2.4.3.2 Information und Analyse	166
2.4.3.3 Strategisches Marketing	167
2.4.3.4 Operatives Marketing	171
2.4.3.5 Integration, Umsetzung und Kontrolle	172
2.4.4 Der Marketing-Mix	172
2.4.4.1 Produktpolitik	172
2.4.4.2 Preispolitik	176
2.4.4.3 Kommunikationspolitik	178
2.4.4.4 Distributionspolitik	180

2.4.5 Stimmen aus der Praxis	181
3. Managementprozesse: Lenken und Entscheiden im Tourismus	185
3.1 Planung	187
3.1.1 Fallbeispiel: Carnival Corporation & plc	188
3.1.2 Grundlegende Begriffe zur Planung	190
3.1.3 Strategische Planung	192
3.1.3.1 Strategiebegriff	192
3.1.3.2 Strategieentwicklung	194
3.1.4 Operative Planung	200
3.1.4.1 Ziele und Inhalte der operativen Planung	200
3.1.4.2 Ablauf der operativen Planung	201
3.1.4.3 Budgetierung	202
3.1.5 Grenzen der Planung im Tourismus	205
3.1.5.1 Grenzen der strategischen Planung	205
3.1.5.2 Grenzen der operativen Planung	205
3.1.6 Stimmen aus der Praxis: Dr. Michael Frenzel, TUI AG	206
3.2 Rechnungswesen und Controlling	211
3.2.1 Fallbeispiel: airberlin	212
3.2.2 Überblick: Financial Management	213
3.2.2.1 Bereiche und Aufgaben des Rechnungswesens	213
3.2.2.2 Monetäre Wertgrößen eines Unternehmens	215
3.2.3 Elemente der externen Rechnungslegung	216
3.2.3.1 Bestandteile des Jahresabschlusses im Überblick	216
3.2.3.2 Der Blick auf das Vermögen: Die Bilanz	218
3.2.3.3 Der Blick auf den Erfolg: Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	221
3.2.3.4 Der Blick in die Kasse: Die Cash Flow-Rechnung	223
3.2.4 Elemente des internen Rechnungswesens	225
3.2.4.1 Controlling ist nicht Kontrolle	225
3.2.4.2 Grundzüge der Kosten- und Leistungsrechnung	226
3.2.4.3 Ergebnisrechnung auf Vollkostenbasis und Deckungsbeitragsrechnung	229
3.2.4.4 Besonderheiten der Controlling-Sicht auf das Geschäft	233
3.2.5 Kennzahlen der bilanziellen und erfolgswirtschaftlichen Analyse	234
3.2.6 Stimmen aus der Praxis: Susanne Wübbeling, Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc	237
3.3 Personalmanagement	243
3.3.1 Fallbeispiel: Schindlerhof	244
3.3.2 Begriffsabgrenzung und Zieldefinition	245
3.3.3 Aufgaben der Personalwirtschaft	246
3.3.3.1 Überblick	246
3.3.3.2 Personalbedarfsermittlung	247
3.3.3.3 Personalbeschaffung	249

Inhaltsverzeichnis

3.3.3.4 Personaleinsatz	251
3.3.3.5 Personalentlohnung	254
3.3.3.6 Personalentwicklung	255
3.3.3.7 Personalfreisetzung	257
3.3.4 Personalführung	259
3.3.4.1 Motivationstheorien	259
3.3.4.2 Führungsstile	261
3.3.4.3 Führungstechniken	265
3.3.5 Stimmen aus der Praxis: Andreas Graeber-Stuch, Eckelmann Hotels KG	266
3.4 Organisation	269
3.4.1 Fallbeispiel: Best Western	270
3.4.2 Organisationsbegriff und Elemente der Organisation	271
3.4.3 Organisationsformen	277
3.4.3.1 Aufbau- und Ablauforganisation im Vergleich	277
3.4.3.2 Aufbauorganisation	277
3.4.3.3 Ablauforganisation	284
3.4.4 Weitergehende Organisationstheorien	285
3.4.5 Stimmen aus der Praxis: Philipp Bessler, Treugast Unternehmensberatung	287
4. Werte und Strategien: Fragen nach Sinn, Wegen und Verantwortung im Tourismus	289
4.1 Unternehmensidentität und Unternehmenspolitik	291
4.1.1 Grundlage: Normatives Management	292
4.1.2 Unternehmensidentität	294
4.1.2.1 Unternehmensverhalten und Unternehmenskultur	294
4.1.2.2 Erscheinungsbild	295
4.1.2.3 Unternehmenskommunikation	296
4.1.3 Unternehmenspolitik	299
4.1.3.1 Basis und Ziele der Unternehmenspolitik	299
4.1.3.2 Unternehmensleitbilder	300
4.1.3.3 Fallstricke in der Unternehmenspolitik	301
4.2 Strategisches Management	305
4.2.1 Instrumentalcharakter und Ebenen von Strategien	306
4.2.2 Grundlegende Strategietypen	307
4.2.2.1 Strategien auf Geschäftsfeldebene	307
4.2.2.2 Strategien auf Ebene des Gesamtunternehmens	309
4.2.3 Wachstumsstrategien	314
4.2.3.1 Internes und externes Unternehmenswachstum	314
4.2.3.2 Kooperation	317
4.3 Nachhaltiges Tourismusmanagement	321
4.3.1 Begriffe im Kontext unternehmerischer Nachhaltigkeit	322
4.3.2 Nachhaltiges Management	324
4.3.3 Nachhaltigkeit im Kontext des Tourismus	325

XVI W Inhaltsverzeichnis

4.3.3.1 Statische Betrachtung: Begriffe, Kriterien und die Politik	325
4.3.3.2 Dynamische Betrachtung: Driving Forces im Tourismus für Destinationen und Unternehmen	327
4.3.4 Elemente eines nachhaltigen Tourismusmanagements	330
4.3.5 Stimmen aus der Praxis: Peter-Mario Kubsch, Studiosus Reisen München GmbH	331
Stichwortverzeichnis	335