

# Tourismus-Management

Kolbeck / Rauscher

3. Auflage 2020  
ISBN 978-3-8006-5891-6  
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](http://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://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](http://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](http://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       |
| <b>1 Grundlagen: Betriebswirtschaftslehre und Tourismus .....</b>                           | <b>1</b>   |
| 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 Tourismuspolitik .....               | 35         |
| 1.5 Unternehmen im Wettbewerb.....  | 49         |
| <b>2 Funktionsbereiche: Kernelemente touristischer Wertschöpfung...</b>                     | <b>71</b>  |
| 2.1 Investition und Finanzierung.....   | 73         |
| 2.2 Beschaffung.....  | 99         |
| 2.3 Produktion.....   | 127        |
| 2.4 Marketing.....  | 153        |
| <b>3 Managementprozesse: Lenken und Entscheiden im Tourismus ...</b>                        | <b>177</b> |
| 3.1 Planung.....  | 179        |
| 3.2 Rechnungswesen und Controlling .....  | 203        |
| 3.3 Personalmanagement.....   | 237        |
| 3.4 Organisation .....  | 265        |
| <b>4 Werte und Strategien: Fragen nach Sinn, Wegen und Verantwortung im Tourismus .....</b> | <b>285</b> |
| 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       |
| <b>1 Grundlagen: Betriebswirtschaftslehre und Tourismus .....</b>                           | <b>1</b> |
| 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 Tourismuspolitik .....               | 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        |
| <b>2 Funktionsbereiche: Kernelemente touristischer Wertschöpfung...</b>                      | <b>71</b> |
| 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<br>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 kontinu-<br>ierlichem Verbrauch ..... | 108       |
| 2.2.4.4 Festlegung von Bestellzeitpunkten bei schwankendem Ver-<br>brauch .....              | 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<br>fremd beziehen? .....     | 117       |
| 2.2.7.1 Die Make or Buy-Entscheidung .....   | 117       |
| 2.2.7.2 Operativer Aspekt: Kostenvergleichsrechnung am Beispiel<br>eines Flugeinkaufs .....  | 119       |
| 2.2.7.3 Strategischer Aspekt: Die Frage der Wertschöpfungstiefe im<br>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        |
| <b>3 Managementprozesse: Lenken und Entscheiden im Tourismus ...</b>          | <b>177</b> |
| 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<br>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<br>(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-<br>tragsrechnung .....               | 223 |
| 3.2.4.3 Besonderheiten der Kosten- und Leistungsrechnung und<br>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<br>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        |
| <b>4</b>  | <b>Werte und Strategien: Fragen nach Sinn, Wegen und Verantwortung im Tourismus</b> ..... | <b>285</b> |
| 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<br>Destinationen und Unternehmen ..... | 326 |
| 4.3.4 Elemente eines nachhaltigen Tourismusmanagements .....   | 329 |
| Stichwortverzeichnis .....   | 333 |