

Tourismus-Management

Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen

von

Prof. Dr. Felix Kolbeck, Prof. Dr. Marion Rauscher

1. Auflage

[Tourismus-Management – Kolbeck / Rauscher](#)

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](#) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Management, Consulting, Planung, Organisation, Steuern](#)

Verlag Franz Vahlen München 2012

Verlag Franz Vahlen im Internet:

[www.vahlen.de](#)

ISBN 978 3 8006 4486 5

dass die Fälle von beschädigtem oder verlorenem Fluggepäck vom Schadensmanagement der Fluggesellschaft abgewickelt werden, auch wenn sie meist dem Ground Handling des Flughafens zuzurechnen sind, trägt mit zu dieser Wahrnehmung bei. Die Zahl der externen **Kooperationspartner**, deren Leistungen von der Fluggesellschaft vorab einzukaufen sind und in der Wahrnehmung des Flugastes zum Bestandteil des Flugproduktes werden, ist sehr hoch.¹⁶¹



Abbildung 40: Produktionsprozess eines Linienfluges¹⁶²

Bei keinem anderen touristischen Produkt spielt für den Gast der Aspekt der **Sicherheit** eine so große Rolle wie beim Flugprodukt. Die Produktion einer Luftverkehrsleistung weist zudem Elemente einer **Kuppelproduktion** auf, da Passagiere zusammen mit Luftfracht und Luftpost geflogen werden.¹⁶³

¹⁶¹ Vgl. das Fallbeispiel Deutsche Lufthansa zu Beginn des Abschnitts 2.2.

¹⁶² Zu den einzelnen Prozessstufen der Flugproduktion vgl. Sterzenbach, Conrady, Fichert (2009), S. 309–381, Maurer (2006), S. 282–305 und Lufthansa (2000), S. 10f.

¹⁶³ Vgl. ebd.

2.3.2.3.4 Event-Agenturen: Produktion einer Großveranstaltung

Hauptmerkmal

Events sind sehr inhomogene Tourismusprodukte mit häufig einmaligem Charakter; daher stellen sie aus Anbietersicht **Projekte** dar, deren Produktionsstrukturen oft temporärer Natur sind (Projektmanagement).

Heute bieten Event-Agenturen die Produktion von Events in allen denkbaren Größen und Variationen an: Vom privaten Naturerlebnis-Kindergeburtstag mit abendlicher Zaubervorstellung zuhause für 2.000 € bis zum Produkt-Launch eines Automobil-Konzerns für 800.000 €.

Unabhängig von Größenordnung, Anlass oder Inszenierung¹⁶⁴ erfolgen Vorbereitung und Durchführung eines Events in aller Regel als **Projekt** unter Hinzuziehung von externen Experten und freien Mitarbeitern.¹⁶⁵

Folgende Produktionsschritte lassen sich im Eventmanagement unterscheiden:¹⁶⁶

1. Initiierung und Start:

- Vision, Zielsetzung
- Konzepterstellung, Informationsbeschaffung
- Strategie, Zielgruppenplanung, Konzept für Vorbereitung und Ablauf

2. Vorbereitung und Anlauf:

- Planung der Aufgaben und Prozesse: Vorlauf, Ablauf, Nachbereitung
- Event an sich: Inhalt, Teilnehmer, Marketing
- Logistik: Personen, Besucher, Material
- Risikoanalyse, Prozessstrukturierung und -organisation

3. Aktivitäten während des Events:

- Teilnehmerbegrüßung, Betreuung und Verabschiedung
- Fortlaufende Überwachung

4. Nachlauf und Nachbereitung:

- Abbau
- Dokumentation
- Rückmeldungs-Auswertung, ggf. Verbesserungen für Folgeprojekte initiieren
- Freie Mitarbeiter verabschieden

Während bei Event-Agenturen diese Prozesse auf Dauer angelegt sind, stehen Unternehmen bei firmeneigenen Events oft vor der Herausforderung, diese auch in Eigenregie durchführen zu müssen, wenn die Kosten einer professionellen Unterstützung durch eine Agentur nicht anfallen sollen.

¹⁶⁴ Zur Systematisierung von Events vgl. Nufer (2012), S. 39–44.

¹⁶⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Nufer (2012), S. 46 und Holzbaur (2010), S. 24–26.

¹⁶⁶ Vgl. Holzbaur (2010), S. 26.

2.3.2.3.5 Schifffahrtsunternehmen: Produktion einer Kreuzfahrt

Hauptmerkmal

Die Produktion einer Kreuzfahrt vereint **Produkt- und Prozesselemente** von Reiseveranstaltern, Hotelunternehmen, Verkehrsträgern und Eventagenturen.

Kreuzfahrten nehmen in der Systematik der touristischen Dienstleistungsprodukte eine Sonderstellung ein. Die Anbieter sind entweder Reedereien oder Seereiseveranstalter. Das Schiff selbst ist gleichzeitig touristischer Attraktor und eine **eigenständige Urlaubsdestination** samt Infrastruktur. Es steuert auf seiner Fahrtroute wiederum andere Destinationen an. Die angesteuerten Destinationen haben bei geographisch orientierten Themenkreuzfahrten eine sehr hohe Bedeutung, z. B. bei den Nordlandfahrten oder den Flusskreuzfahrten auf dem Nil. Bei vielen Kreuzfahrten sind sie weitaus weniger wichtig als die auf dem Schiff angebotenen Attraktionen oder der Genuss von Seetagen („Der Weg ist das Ziel“).

Ein großes Hochseekreuzfahrtschiff ist „Transportmittel, Hotel, Restaurant und Theater“¹⁶⁷. Es bietet zudem Möglichkeiten sportlicher Betätigung, diverse Restaurants, kulturelle Veranstaltungen und die Möglichkeit zusätzlicher Aktivitäten bei Landausflügen. Die Produktion einer Kreuzfahrtreise kann daher Elemente aus allen bereits beschriebenen Produktionsketten von Veranstaltern, Hotellerie, Eventagenturen und Verkehrsträgern umfassen. Zudem erfolgt die Produktion in Kooperation mit zahlreichen externen Partnern, angefangen von Konzessionären an Bord (Läden) über Künstler im Showprogramm bis hin zu den Incoming-Agenturen in den angelaufenen Häfen.

Spezielle Schritte im Produktionsprozess einer Kreuzfahrt sind im operativen Bereich die Planung kosten- und zeitminimaler Routen (Routing) sowie in strategischer Hinsicht die Flotten- und Flaggenpolitik.¹⁶⁸

Im Gegensatz zur Linienschifffahrt sind Kreuzfahrten der Bedarfsschifffahrt zuzurechnen. Die Kreuzfahrt selbst ist eine **Pauschalreise mit einer Mindestteilnehmerzahl**.¹⁶⁹ Sie basiert auf einer Verknüpfung der beiden Grundelemente Schiff und Fahrtroute. Vieles im Produktionsprozess ähnelt der Produktion des Reiseveranstalters. Zum Verkehrsträgerbereich und zur Hotellerie finden sich

- **formale Analogien** bei den Klassenkonzepten und Preisdifferenzierungen nach Kategorien und Saisonzeiten sowie
- **materielle Ähnlichkeiten** durch die Gegenwart des Gastes während der Produktion und die damit einhergehenden Interaktionsprozesse.

Die Kreuzfahrtgesellschaften haben vor allem im Luxus- und Nischensegment (noch) die Macht über die eher knappen Kapazitäten. Dagegen sind klassische Kreuzfahrten immer mehr von Überkapazitäten und entsprechendem Preisverfall geprägt, den die Anbieter durch Massenproduktion auf immer größeren

¹⁶⁷ Schulz, Auer (2010), S. 7.

¹⁶⁸ Vgl. Schulz, Auer (2010), S. 95–99.

¹⁶⁹ Vgl. Schulz (2009), S. 135–137 und Berg (2006), S. 282.

Schiffstypen („Mega-Liner“ mit über 6.000 Passagieren) und andere Kosteneinsparungen zu kompensieren versuchen (Stückkostendegression).¹⁷⁰

2.3.3 Grundlegende Elemente der Produktionstheorie

2.3.3.1 Produktionsfaktoren und Produktionsfunktionen

Unabhängig von der touristischen Teilbranche, in der produziert wird, sind grundlegende Kenntnisse der betriebswirtschaftlichen Produktionstheorie und der daraus ableitbaren Kostenstrukturen und -verläufe unerlässlich, wenn man ein touristisches Produkt ertragreich produzieren und verkaufen möchte.

Die viel geforderte „Begeisterung“ eines Gastes mit einer touristischen Dienstleistung ist schließlich nur dann erzeugbar, wenn man dieses Produkt so kostengünstig produziert und damit preisgünstig anbieten kann, dass der Guest überhaupt kommt.

Daher werden nachfolgend diejenigen Kernelemente der betriebswirtschaftlichen Produktionstheorie angesprochen, die für das kostenorientierte Denken im Tourismusmanagement notwendig sind.

In Abschnitt 1.2 wurde bereits aus **volkswirtschaftlicher Sicht** aufgezeigt, dass sich neben den klassischen, allgemeinen Produktionsfaktoren der Volkswirtschaftslehre (Arbeit, Kapital, Boden und Wissen/technischer Fortschritt) auch spezielle touristische Produktionsfaktoren (Natur, Kultur oder tradiertes Wissen) definieren lassen. Das Zusammenwirken von Faktoren aus beiden Gruppen prägt die **touristischen Märkte**.

Für das Verständnis der Produktion touristischer Produkte aus der **betriebswirtschaftlichen Perspektive** muss auf die Produktionsfaktoren zurückgegriffen werden, wie sie für die Betriebswirtschaftslehre von *Erich Gutenberg* 1951 definiert wurden:



Abbildung 41: Produktionsfaktoren in der Betriebswirtschaft¹⁷¹

¹⁷⁰ Zu den verschiedenen Kreuzfahrttypen sowie deren Geschäftsmodellen und Marktsegmenten vgl. Schulz, Auer (2010), S. 82–94.

¹⁷¹ Vgl. Jung (2010), S. 431 f. und Thommen, Achleitner (2009), S. 39. Zur herausragenden Bedeutung Erich Gutenbergs in der Produktionstheorie vgl. Bea, Schweitzer (2009), S. 104–111.

Produkte stellen für Produzenten und Konsumenten Werte dar. Diese Werte müssen produziert werden, weswegen man auch von einer **Wertschöpfung** spricht.

Nur wenn ein Produkt

- für die Konsumenten beim Kauf einen „Nutzen-Mehrwert“ bietet, sei es im Vergleich zu einem Konkurrenzprodukt oder im Vergleich einer anderen Verwendung des zu zahlenden Verkaufspreises, **und**
- für den Produzenten beim Verkauf einen „Kosten-Mehrwert“ erbringt, also einen Verkaufspreis, der die Produktionskosten deckt und einen darüber hinausgehenden Gewinn abwirft,

dann wird es produziert.

Daher stellt die **Produktion** den zentralen Input-Output-Prozess im Unternehmen dar. Folgerichtig ist das **Produktionsmanagement** – die kostenoptimale Gestaltung der Produktionsstrukturen sowie der innerhalb dieser Strukturen ablaufenden **Produktionsprozesse** – eine der Kernaufgaben und ältesten Funktionsbereichslehren der Betriebswirtschaftslehre.

In der Theorie versucht man dieses Ziel über die mathematische Abbildung der Produktionsprozesse in **Produktionsfunktionen** zu erreichen. In solchen Produktionsfunktionen werden die zu produzierenden Outputmengen (Produkte) den dafür nötigen Inputmengen (**Produktionsfaktoren**) gegenübergestellt:¹⁷²

$$(1) \quad x = f(r_1, r_2, \dots, r_m)$$

x = Outputmenge des Produktes

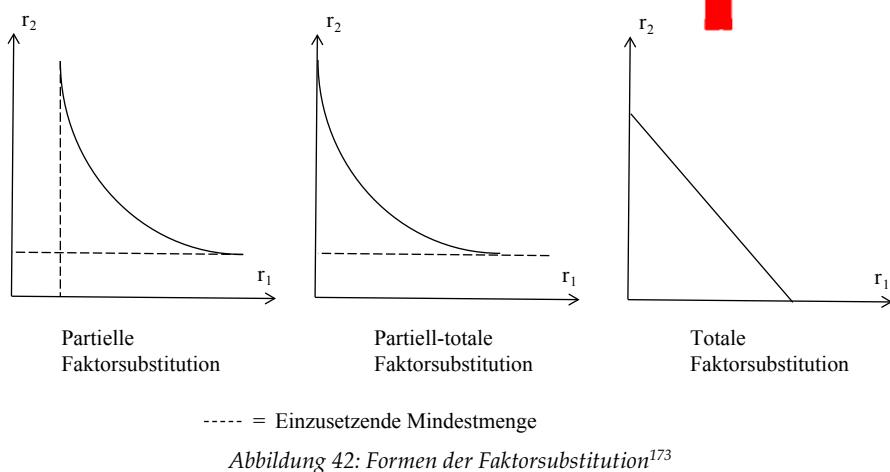
r_1, r_2, \dots, r_m = Produktionsfaktoren (Inputfaktoren, Faktoreinsatzmengen)

Müssen Produktionsfaktoren im Produktionsprozess stets in einem festen Mengenverhältnis eingesetzt werden, handelt es sich um **limitationale Produktionsfaktoren**. Beispiele hierfür liefern chemische Formeln für die Produktion bestimmter Stoffe.

Stehen die Produktionsfaktoren dagegen in keinem festen Verhältnis zur Outputmenge, kann also eine Reduktion eines Produktionsfaktors durch vermehrten Einsatz eines anderen bei konstanter Outpunktmenge ausgeglichen werden, spricht man von **substitutionalen Produktionsfaktoren**, vgl. Abb. 42. Als Beispiel könnten Kuchenrezepte gelten, bei denen Hefe durch andere Triebmittel (Backpulver etc.) substituiert, also ersetzt werden kann.

Touristische Dienstleistungen entstehen allerdings nicht auf Basis chemischer Formeln oder Rezepte. Und es stellt sich natürlich die Frage, ob und inwieweit bestimmte, in eine Dienstleistung eingehende Faktoren aus **Sicht des Gastes** substituierbar sind: Kann eine verschmutzte Dusche im Hotelzimmer durch sehr freundliches Servicepersonal an der Rezeption „aufgewogen“ werden? Wohl kaum.

¹⁷² Vgl. hierzu und im Folgenden Hutzschenreuter (2011), S. 248–251 und Jung (2010), S. 438f.

Abbildung 42: Formen der Faktorsubstitution¹⁷³

Allerdings spielt der Grundgedanke einer möglichen Substitution von Einzelkomponenten oder -leistungen auch bei der touristischen Produktion durchaus eine große Rolle:

- **Regelmäßig** gilt dies bei der Zusammenstellung der Produktkomponenten bei Reiseveranstaltern.
- **Fallweise** Beispiele liefert das Beschwerdemanagement: Konnte einem Gast ein für ihn wichtiger Nutzenfaktor, etwa die versprochene Ruhe im Waldhotel, aufgrund von Baulärm nicht geboten werden, kann dieser nachträglich zwar nicht substituiert, wohl aber in Teilen kompensiert werden mit Wirkung für die Zukunft (Gutschein, Wellnessanwendung).

2.3.3.2 Kostenfunktionen, -begriffe und -verläufe

Kaufleute interessiert vor allem, wie sich Kosten „entwickeln“. Der Begriff der **Kostenentwicklung** hat zum einen eine zeitliche Komponente („Wie können wir in den nächsten zwei Jahren 10% Personalkosten einsparen?“), zum anderen eine produktionstheoretische Bedeutung („Wie steigen die Kosten an, wenn wir 120 statt 100 Gäste zum Bankett erwarten?“). Im Alltag des Tourismusmanagements ist es unerlässlich, Kostenentwicklungen kaufmännisch angemessen beschreiben zu können. Ohne diese Fähigkeit können wirtschaftliche Entscheidungen weder fundiert getroffen, noch angemessen kommuniziert werden.

Daher werden nachfolgend die Kosten mit den Produktionsmengen in Beziehung gesetzt (**Kostenfunktionen**), darauf aufbauend als wesentliche **Kostenbegriffe** Gesamtkosten, Stückkosten und Grenzkosten voneinander abgegrenzt und abschließend mögliche **Kostenverläufe** in Abhängigkeit von der Produktionsmenge beschrieben.

¹⁷³ Vgl. Hutzschenreuter (2011), S. 251.

Die im vorherigen Abschnitt gezeigten Produktionsfunktionen stellen rein „technische“ Mengenbetrachtungen dar. Aus kaufmännischer Sicht müssen zusätzlich die Inputmengen mit ihren jeweiligen Beschaffungspreisen bewertet werden. Kehrt man anschließend die Produktionsfunktion um, entstehen **Kostenfunktionen**. Sie beschreiben die Produktionskosten in Abhängigkeit von der zu produzierenden Produktmenge x . Wie bereits für den Funktionsbereich „Beschaffung“ gezeigt, beinhalten Kostenfunktionen immer fixe und variable Bestandteile:¹⁷⁴

$$(2) \quad K(x) = K_f + K_v(x)$$

K_f = Fixe Kosten, die während der Produktion unabhängig von der Outputmenge, also auch bei Stillstand ($x = 0$), anfallen

$K_v(x)$ = Variable Kosten, die während der Produktion in Abhängigkeit von der Outputmenge anfallen

Der Großbuchstabe K zeigt, dass diese Kostenfunktion auf **Gesamtkosten** für die Produktion der gesamten Produktmenge x basiert. Folglich lassen sich **Durchschnitts-** bzw. **Stückkosten** – die durchschnittlichen Kosten einer **einzelnen** produzierten Einheit des Gutes x – wie folgt darstellen:

$$(3) \quad k(x) = k_f + k_v(x)$$

Die Ermittlung von Stückkosten erfolgt auf einfachem Wege durch Division der Gesamtkosten $K(x)$ durch die Menge x .

Grenzkosten schließlich, die zusätzlichen Kosten **einer weiteren** produzierten Einheit des Gutes x , werden durch die erste Ableitung der Gesamtkostenfunktion nach der produzierten Menge x ermittelt:

$$(4) \quad K'(x) = \frac{dK(x)}{dx} = \frac{dK_f}{dx} + \frac{dK_v(x)}{dx} = \frac{dK_v(x)}{dx}$$

Die verschiedenen Kostenbegriffe zeigen, dass sich Kostenfunktionen und das letztlich dahinter stehende kostenorientierte Denken vielseitig einsetzen lassen. Dies gilt in der Tourismusbranche etwa im Rahmen von Kostenvergleichsrechnungen für verschiedene Produktvarianten eines Reiseveranstalters oder zur Klärung der Frage, welche zusätzlichen Kosten durch eine weitere angebotene Kreuzfahrt entstehen.

Diese und viele ähnliche Fragestellungen führen zu den Begriffen, mit denen man **Kostenverläufe** adäquat beschreiben kann. Hier sind proportionale von degressiven und progressiven Kostenverläufen abzugrenzen, die sich jeweils für Gesamt-, Durchschnitts- und Grenzkosten graphisch einprägsam darstellen lassen:

¹⁷⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Hutzschenreuter (2011), S.259 f. und Jung 2010, S.441 f.

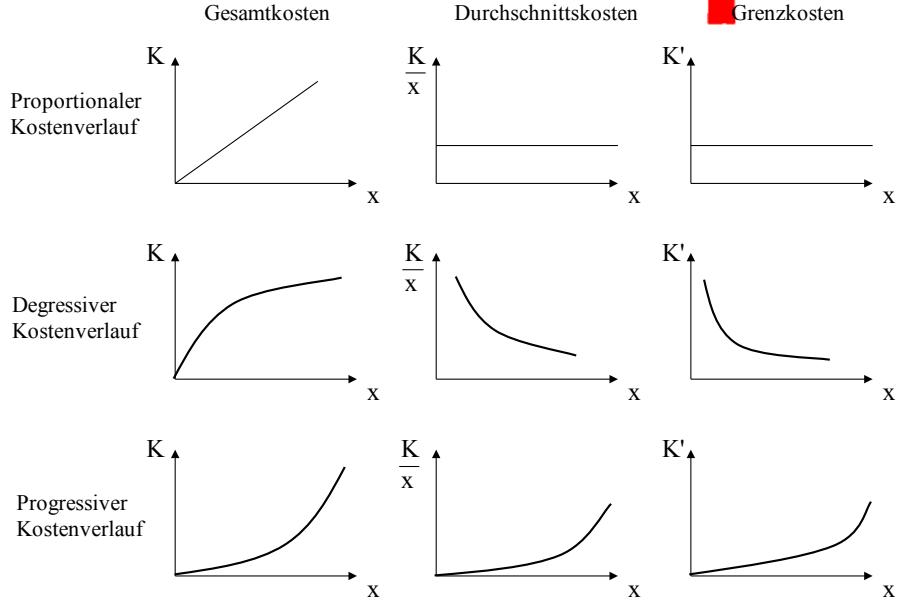


Abbildung 43: Mögliche Kostenverläufe bei steigender Produktionsmenge¹⁷⁵

Wie sich Kosten in konkreten Fällen entwickeln, hängt dabei in erster Linie von folgenden faktorbezogenen **Kosteneinflussgrößen** ab:¹⁷⁶

- **Faktorqualitäten:** Für touristische Dienstleistungen steht die Qualität der menschlichen Arbeitsleistung im Vordergrund. Für die Gastronomie spielt natürlich die Güte der eingesetzten Lebensmittel eine entscheidende Rolle.
- **Faktorproportionen:** Als Beispiel für kostenoptimale Einsatzverhältnisse kann aus dem Flugbereich eine bestimmte Mischung aus selbst geflogenen Strecken und solchen der Allianzpartner gelten.
- **Faktorpreise:** Bei aktuell stark schwankenden und/oder insgesamt unsicheren Preisen etwa für Flugbenzin oder SchiffsDiesel wird die Kostenkalkulation für zukünftige touristische Saisonzeiträume deutlich erschwert.

Sofern die nachfolgenden, von den Produktionsfaktoren losgelösten Tatbestände variabel sind, wirken sie ebenfalls auf Kostenstrukturen und -verläufe ein:

- **Unternehmensgröße:** Diese kann durch Zukäufe/Verkäufe variiert werden. Viele Übernahmen haben explizit Kostensenkungseffekte durch Größenwachstum zum Ziel (Economies of Scale). Die Airlinebranche liefert hier zahlreiche Beispiele.
- **Produktionsprogramm:** Die Zahl der angebotenen Produktvarianten sowie der Mengen pro Variante sind entscheidende Kostenstellgrößen insbesondere bei Reiseveranstaltern.

¹⁷⁵ Vgl. Hutzschenreuter (2011), S. 260 und Jung (2010), S. 443.

¹⁷⁶ Vgl. Hutzschenreuter (2011), S. 259.