

Tourismus-Management

Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen

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

2., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2015. Buch. XVI, 342 S. Kartoniert

ISBN 978 3 8006 5032 3

Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

Gewicht: 639 g

[Wirtschaft > Dienstleistungssektor & Branchen > Tourismuswirtschaft, Gastgewerbe](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

2.3.2.3.2 Hotellerie: Produktion einer Übernachtungsleistung

Hauptmerkmal
 Von allen touristischen Produktionsprozessen weist derjenige einer Hotelübernachtung die meisten Zeitanteile auf, bei denen der Gast während der Produktion **anwesend** ist.

Im Gegensatz zum Reiseveranstalter findet der Produktionsprozess bei einem touristischen Leistungsträger zum großen Teil in Gegenwart des Gastes statt (uno-actu-Prinzip). Dieses Zusammentreffen von Produktionsprozess des Anbieters (Hotel) und Konsumtionsprozess des Nachfragers (Gast) führt zu zahlreichen Interaktionen zwischen beiden und zu zwei wichtigen Feststellungen:

- Für die **Hotellerie** ergeben sich besondere Anforderungen an die Mitarbeiterführung und -qualität.¹⁵³ Dennoch besitzen Teile der Hotellerie hier einen eher schlechten Ruf und sehen sich einer hohen Personalfluktuation gegenüber.

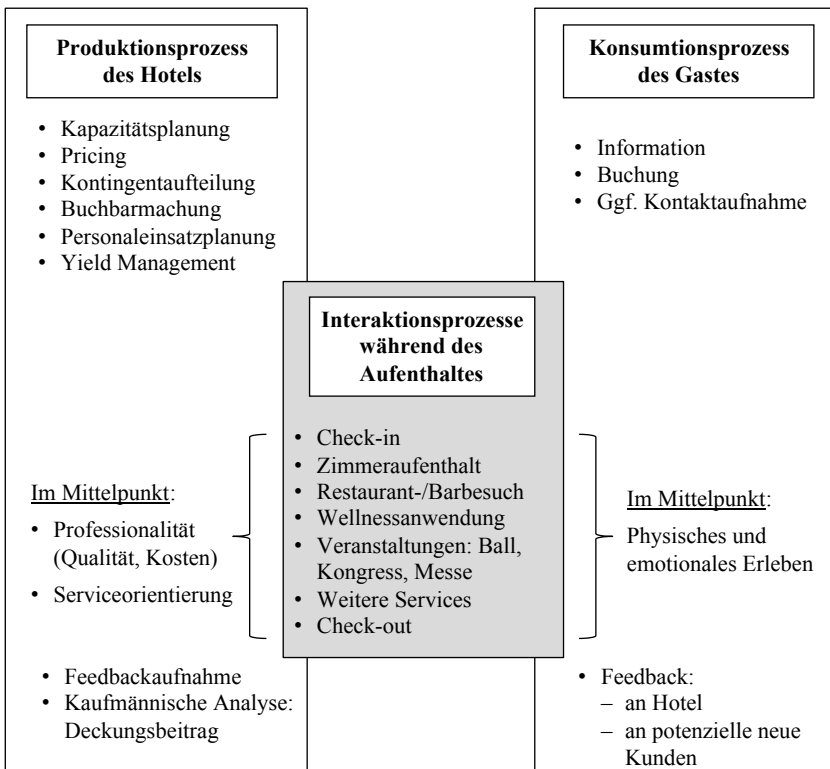


Abbildung 40: Produktionsprozesse in der Hotellerie

¹⁵³ Vgl. von Freyberg, Gruner, Lang (2012), S. 56–58.

- **Für den Gast** stellt das „Erleben vor Ort“ die mit Abstand wichtigste Komponente für seine abschließende Beurteilung der Produktqualität dar. Dies gilt auch für komplexere Reiseprodukte im Bereich der Pauschal- und Bausteinreisen.

Der Zusammenhang von **Mitarbeiterzufriedenheit** und **Kundenzufriedenheit** scheint hier genauso offenkundig wie unterschätzt zu sein.

Die Branche begegnet dieser Herausforderung u. a. dadurch, dass sie bei Planung und Gestaltung ihrer Dienstleistungsprozesse („Service Design“) die Aktivitäten in Gegenwart des Kunden („Interactive Part“) von den unterstützenden Aktivitäten („Support Part“) trennt und die Mitarbeiter entsprechend einstellt, ausbildet und operativ einteilt. Aufgrund der großen Bedeutung eines reibungslosen Funktionierens und Ineinandergreifens dieser Produktionsprozesse werden sie häufig in „Service blueprints“ dokumentiert,¹⁵⁴ was der Geschäftsführung die Bildung einer passenden Aufbauorganisation und die Möglichkeit klarer Sollvorgaben ermöglicht. Darüber hinaus werden dem internen Qualitätsmanagement und einer externen Zertifizierung messbare Indikatoren an die Hand gegeben.¹⁵⁵

2.3.2.3.3 Fluggesellschaften: Produktion eines Linienfluges

Hauptmerkmal

Die Produktion eines Linienfluges ist extrem stark reglementiert durch gesetzliche Vorgaben, durch Knappheiten in der Luft und am Boden sowie durch Unwägbarkeiten am Produktionstag (Wetter, Streiks, Naturereignisse, ...), was den Produktionsprozess vor allem zu einem **Koordinationsprozess** macht.

Im Gegensatz zum Produktionsprozess mit der Immobilie „Hotel“ setzt die Produktion mit dem mobilen Produktionsfaktor „Flugzeug“ deutlich umfangreichere Vorplanungen und **Abstimmungsprozesse** voraus. Die Fluggesellschaft muss in Zusammenarbeit mit Flughäfen und ggf. Kooperationsairlines (Allianzen) ihr Streckennetz planen und die dafür nötigen Slots vorhalten.

Ähnlich wie die Produktion in der Hotellerie ist die Produktion im Luftverkehr aufgrund der hohen Kapitalbindung im Anlagevermögen stark **auslastungsgetrieben**. Dies führt in Verbindung mit der fehlenden Möglichkeit, die Produktionsleistung kontinuierlich zu variieren¹⁵⁶ (feste Sitzplatzanzahl in den Maschinen), zu starkem, teilweise ruinösem Preiswettbewerb.

Auch wenn der Gastaufenthalt in einem Flugzeug in aller Regel deutlich kürzer ist als der in einem Hotel, gibt es auch bei der Flugproduktion einen wichtigen Abschnitt, bei dem Produktionsprozess und Konsumtionsprozess zusammenfallen. Das **Kundenurteil** am Ende des Produktionsprozesses („Wie war Dein

¹⁵⁴ Vgl. für die Hotellerie Gardini (2009), S. 365–371 sowie allgemein im Dienstleistungsmanagement Fließ (2009), S. 194–206.

¹⁵⁵ Vgl. von Freyberg, Gruner, Lang (2012), S. 151–155 und Freyer (2011), S. 270–284.

¹⁵⁶ Vgl. Berg (2006), S. 227.

Flug?“) wird auch von den Leistungen wichtiger Kooperationspartner geprägt, auf deren Qualität die Fluggesellschaft nicht immer Einfluss hat. Die Tatsache, 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 Fluggastes zum Bestandteil des Flugproduktes werden, ist sehr hoch.¹⁵⁷

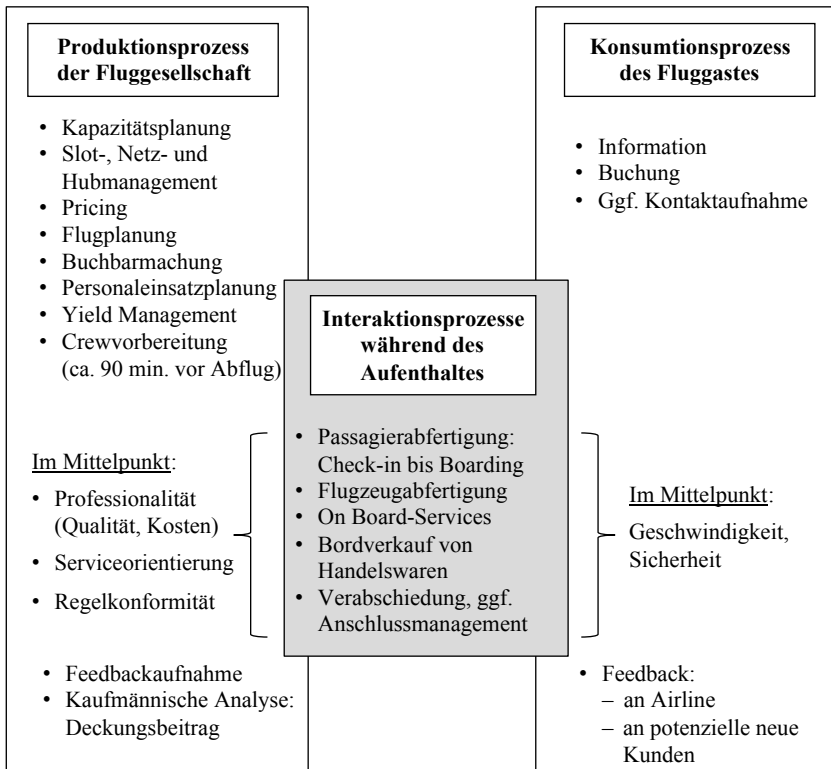


Abbildung 41: Produktionsprozess eines Linienfluges¹⁵⁸

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.¹⁵⁹

¹⁵⁷ Vgl. das Fallbeispiel Deutsche Lufthansa zu Beginn des Abschnitts 2.2.

¹⁵⁸ Zu den einzelnen Prozessstufen der Flugproduktion vgl. Sterzenbach, Conrady, Fichert (2009), S. 309–381, Maurer (2006), S. 282–305 und Lufthansa (2000), S. 10 f.

¹⁵⁹ Vgl. ebd.

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 Inszenierung¹⁶⁰ erfolgen Vorbereitung und Durchführung eines Events in aller Regel als **Projekt** unter Hinzuziehung von externen Experten und freien Mitarbeitern.¹⁶¹

Folgende Produktionsschritte lassen sich im Eventmanagement unterscheiden.¹⁶²

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.

¹⁶⁰ Zur Systematisierung von Events vgl. Nufer (2012), S.39–44.

¹⁶¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Nufer (2012), S.46 und Holzbaur (2010), S.24–26.

¹⁶² 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“¹⁶³. 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.¹⁶⁴

Im Gegensatz zur Linienschifffahrt sind Kreuzfahrten der Bedarfsschifffahrt zuzurechnen. Die Kreuzfahrt selbst ist eine **Pauschalreise mit einer Mindestteilnehmerzahl**.¹⁶⁵ 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

¹⁶³ Schulz, Auer (2010), S. 7.

¹⁶⁴ Vgl. Schulz, Auer (2010), S. 95–99.

¹⁶⁵ 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).¹⁶⁶

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 Gast 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.

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.

¹⁶⁶ Zu den verschiedenen Kreuzfahrttypen sowie deren Geschäftsmodellen und Marktsegmenten vgl. Schulz, Auer (2010), S. 82–94.



Abbildung 42: Produktionsfaktoren in der Betriebswirtschaft¹⁶⁷

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:¹⁶⁸

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

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 Outputmenge ausgeglichen werden, spricht man von **substitutionalen Produktionsfaktoren**, vgl. Abbildung 43. 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

¹⁶⁷ Vgl. Jung (2010), S. 431 f. und Thommen, Achleitner (2012), S. 39. Zur herausragenden Bedeutung *Erich Gutenbergs* in der Produktionstheorie vgl. Bea, Schweitzer (2009), S. 104–111.

¹⁶⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Hutzschenreuter (2013), S. 248–251 und Jung (2010), S. 438 f.

Abbildung 43: Formen der Faktorsubstitution¹⁶⁹

sehr freundliches Servicepersonal an der Rezeption „aufgewogen“ werden? Wohl kaum.

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

¹⁶⁹ Vgl. Hutzschenreuter (2013), S.251.