

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

beck-shop.de

Kolbeck/Rauscher
Tourismus-Management

beck-shop.de

beck-shop.de

Tourismus-Management

Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen

von

Prof. Dr. Felix Kolbeck

und

Prof. Dr. Marion Rauscher

Verlag Franz Vahlen München

beck-shop.de

VERLAG
VAHLEN
MÜNCHEN
www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4486 5

© 2012 Verlag Franz Vahlen GmbH
Wilhelmstraße 9, 80801 München

Satz: Fotosatz H. Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Umschlaggestaltung: fernlicht kommunikationsdesign, Gauting
Bildnachweis: © Alexander Bryljaev, iStockphoto
© Stígur Karlsson, iStockphoto
Flughafen München GmbH, AIDA Cruises

Druck und Bindung: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
In den Lissen 12, 76547 Sinzheim

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

beck-shop.de

Vorwort

Die Tourismusbranche ist einerseits einer der faszinierendsten Wirtschaftsbereiche, die es gibt. Menschen werden zu Gästen, sie verlassen ihren Alltag und suchen die Ferne, das Nicht-Alltägliche. Daher sind Tourismusprodukte emotional aufgeladen, und das Arbeiten im Tourismus erfordert Welt- und Menschenoffenheit. 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 arbeiten Unternehmen jeden Tag daran, den Kunden gute Produkte zu bieten, den Mitarbeitern ein Einkommen zu gewährleisten und den Eigentümern eine angemessene 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, Zielgebiete- 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 Ty-

beck-shop.de

pen 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, 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.

beck-shop.de

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

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XVII
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	23
1.4 Ordnungspolitischer Rahmen: Wirtschaftsordnung und Tourismuspolitik	35
1.5 Unternehmen im Wettbewerb	49
2. Funktionsbereiche: Kernelemente touristischer Wertschöpfung	73
2.1 Investition und Finanzierung	75
2.2 Beschaffung	103
2.3 Produktion	129
2.4 Marketing	157
3. Managementprozesse: Lenken und Entscheiden im Tourismus	183
3.1 Planung	185
3.2 Rechnungswesen und Controlling	209
3.3 Personalmanagement	239
3.4 Organisation	265
4. Werte und Strategien: Fragen nach Sinn, Wegen und Verantwortung im Tourismus	287
4.1 Unternehmensidentität und Unternehmenspolitik	289
4.2 Strategisches Management	303
4.3 Nachhaltiges Tourismusmanagement	319
Stichwortverzeichnis	333

beck-shop.de

beck-shop.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	IX
Abbildungsverzeichnis	XVII
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	5
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: Tourismusnachfrage	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: Tourismusangebot	16
1.2.2.1 Wichtige Begriffe und Abgrenzungen	16
1.2.2.2 Historische Entwicklung der Tourismusangebote ..	20
1.2.3 Tourismusmärkte	21
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: Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT)	36
1.4.2 Allgemeine Tourismuspolitik	37
1.4.2.1 Begriff und Bedeutung	37
1.4.2.2 Instrumente zur ordnungspolitischen Steuerung und Förderung	38
1.4.3 Spezielle Tourismuspolitik	39
1.4.3.1 Tourismuspolitische Aufgaben	39

1.4.3.2 Akteure der nationalen, regionalen und kommunalen Tourismuspolitik	40
1.4.3.3 Akteure der internationalen Tourismuspolitik	44
1.4.4 Stimmen aus der Praxis	46
1.5 Unternehmen im Wettbewerb	49
1.5.1 Fallbeispiel: Deutsche Bahn AG	50
1.5.2 Unternehmen	51
1.5.2.1 Definition und Begriffsabgrenzung	51
1.5.2.2 Arten von Unternehmen	53
1.5.2.3 Betriebe der Tourismusbranche	62
1.5.3 Wirtschaftliches Handeln	65
1.5.4 Wettbewerbsvorteile	70
2. Funktionsbereiche: Kernelemente touristischer Wertschöpfung	73
2.1 Investition und Finanzierung	75
2.1.1 Fallbeispiel: Deutsche Lufthansa (1)	76
2.1.2 Die betriebliche Finanzwirtschaft	77
2.1.2.1 Einordnung des Investitionsbegriffs	77
2.1.2.2 Definition und Notwendigkeit der Finanzierung	77
2.1.2.3 Die Finanzplanung	79
2.1.3 Investitionsrechnung	80
2.1.3.1 Einführung	80
2.1.3.2 Statische Investitionsrechenverfahren	81
2.1.3.3 Dynamische Investitionsrechenverfahren	85
2.1.4 Finanzierung	89
2.1.4.1 Überblick über die Kapitalarten	89
2.1.4.2 Außenfinanzierung	92
2.1.4.3 Innenfinanzierung	93
2.1.4.4 Kapitalkosten	95
2.1.5 Kennzahlen der finanzwirtschaftlichen Analyse	96
2.1.6 Stimmen aus der Praxis: Achim von der Lahr, UniCredit Bank AG; Dieter Semmelroth, TUI AG	99
2.2 Beschaffung	103
2.2.1 Fallbeispiel: Deutsche Lufthansa (2)	104
2.2.2 Überblick: Zu beschaffende Güter und Dienstleistungen im Tourismus	105
2.2.3 Investitionsgüterbeschaffung	107
2.2.4 Materialbeschaffung und Wareneinkauf	108
2.2.4.1 Analyse der zu beschaffenden Güter und Materialien	108
2.2.4.2 Lieferantenauswahl	110
2.2.4.3 Festlegung von Bestellmengen und -rhythmen bei kontinuierlichem Verbrauch	112
2.2.4.4 Festlegung von Bestellzeitpunkten bei schwankendem Verbrauch	114

2.2.5 Dienstleistungsbeschaffung	116
2.2.5.1 Segmente unternehmensbezogener Dienstleistungen	116
2.2.5.2 Optimierung der Dienstleistungsbeschaffung	117
2.2.6 Touristischer Leistungsträgereinkauf	118
2.2.7 Eine zentrale Frage im Tourismus: Selber produzieren oder fremd beziehen?	120
2.2.7.1 Die Make or Buy-Entscheidung	120
2.2.7.2 Operativer Aspekt: Kostenvergleichsrechnung am Beispiel eines Flugeinkaufs	121
2.2.7.3 Strategischer Aspekt: Die Frage der Wertschöpfungstiefe im Tourismus	124
2.2.8 Stimmen aus der Praxis: Heike Pabst, FTI Touristik GmbH	126
2.3 Produktion	129
2.3.1 Fallbeispiel: Touropa – TUI – Touropa	130
2.3.2 Produktionsprozesse	132
2.3.2.1 Überblick: Struktur der Produktionsprozesse	132
2.3.2.2 Besonderheiten in der Produktion touristischer Dienstleistungen	133
2.3.2.3 Ausgewählte Produktionsprozesse im Tourismus	135
2.3.3 Grundlegende Elemente der Produktionstheorie	142
2.3.3.1 Produktionsfaktoren und Produktionsfunktionen	142
2.3.3.2 Kostenfunktionen, -begriffe und -verläufe	144
2.3.3.3 Produktion als kostenminimale Faktorkombination	147
2.3.3.4 Economies of Scale, Economies of Scope	148
2.3.4 Produktionsstandorte im Tourismus	150
2.3.5 Stimmen aus der Praxis: Marcus Minzlaff, TUI Deutschland GmbH	152
2.4 Marketing	157
2.4.1 Fallbeispiel: weg.de	158
2.4.2 Grundlagen des Marketing	160
2.4.2.1 Marketingbegriff und Besonderheiten im Tourismus	160
2.4.2.2 Die Marktorientierung	161
2.4.2.3 Die Kundenorientierung	162
2.4.3 Der Marketing-Prozess	163
2.4.3.1 Überblick über den Marketing-Prozess	163
2.4.3.2 Information und Analyse	164
2.4.3.3 Strategisches Marketing	165
2.4.3.4 Operatives Marketing	169
2.4.3.5 Integration, Umsetzung und Kontrolle	170
2.4.4 Der Marketing-Mix	170
2.4.4.1 Produktpolitik	170
2.4.4.2 Preispolitik	174
2.4.4.3 Kommunikationspolitik	177
2.4.4.4 Distributionspolitik	179

2.4.5 Stimmen aus der Praxis: Katrin Köhler, Comvel GmbH; Burkhard von Freyberg, Zarges von Freyberg Hotel Consulting	181
3. Managementprozesse: Lenken und Entscheiden im Tourismus	183
3.1 Planung	185
3.1.1 Fallbeispiel: Carnival Corporation & plc.....	186
3.1.2 Grundlegende Begriffe zur Planung	188
3.1.3 Strategische Planung	190
3.1.3.1 Strategiebegriff	190
3.1.3.2 Strategieentwicklung	192
3.1.4 Operative Planung	198
3.1.4.1 Ziele und Inhalte der operativen Planung	198
3.1.4.2 Ablauf der operativen Planung.....	199
3.1.4.3 Budgetierung	200
3.1.5 Grenzen der Planung im Tourismus	203
3.1.5.1 Grenzen der strategischen Planung	203
3.1.5.2 Grenzen der operativen Planung	203
3.1.6 Stimmen aus der Praxis: Dr. Michael Frenzel, TUI AG	204
3.2 Rechnungswesen und Controlling	209
3.2.2 Überblick: Financial Management	211
3.2.2.1 Bereiche und Aufgaben des Rechnungswesens.....	211
3.2.2.2 Monetäre Wertgrößen eines Unternehmens.....	212
3.2.3 Elemente der externen Rechnungslegung	214
3.2.3.1 Bestandteile des Jahresabschlusses im Überblick	214
3.2.3.2 Der Blick auf das Vermögen: Die Bilanz	215
3.2.3.3 Der Blick auf den Erfolg: Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	219
3.2.3.4 Der Blick in die Kasse: Die Cash Flow-Rechnung	220
3.2.4 Elemente des internen Rechnungswesens	222
3.2.4.1 Controlling ist nicht Kontrolle	222
3.2.4.2 Grundzüge der Kosten- und Leistungsrechnung	224
3.2.4.3 Ergebnisrechnung auf Vollkostenbasis und Deckungsbeitragsrechnung	227
3.2.4.4 Besonderheiten der Controlling-Sicht auf das Geschäft	230
3.2.5 Kennzahlen der bilanziellen und erfolgswirtschaftlichen Analyse	231
3.2.6 Stimmen aus der Praxis: Susanne Wübbeling, Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc.	234
3.3 Personalmanagement	239
3.3.1 Fallbeispiel: Schindlerhof	240
3.3.2 Begriffsabgrenzung und Zieldefinition	241
3.3.3 Aufgaben der Personalwirtschaft	242
3.3.3.1 Überblick	242

3.3.3.2 Personalbedarfsermittlung	243
3.3.3.3 Personalbeschaffung	245
3.3.3.4 Personaleinsatz	247
3.3.3.5 Personalentlohnung	249
3.3.3.6 Personalentwicklung	251
3.3.3.7 Personalfreisetzung	252
3.3.4 Personalführung	255
3.3.4.1 Motivationstheorien	255
3.3.4.2 Führungsstile	258
3.3.4.3 Führungstechniken	260
3.3.5 Stimmen aus der Praxis: Andreas Graeber-Stuch, Eckelmann Hotels KG	261
3.4 Organisation	265
3.4.1 Fallbeispiel: Best Western	266
3.4.2 Organisationsbegriff und Elemente der Organisation	268
3.4.3 Organisationsformen	273
3.4.3.1 Aufbau- und Ablauforganisation im Vergleich	273
3.4.3.2 Aufbauorganisation	274
3.4.3.3 Ablauforganisation	280
3.4.4 Weitergehende Organisationstheorien	282
3.4.5 Stimmen aus der Praxis: Philipp Bessler, Treugast Unternehmensberatung	284
4. Werte und Strategien: Fragen nach Sinn, Wegen und Verantwortung im Tourismus	287
4.1 Unternehmensidentität und Unternehmenspolitik	289
4.1.1 Grundlage: Normatives Management	290
4.1.2 Unternehmensidentität	292
4.1.2.1 Unternehmensverhalten und Unternehmenskultur	292
4.1.2.2 Erscheinungsbild	294
4.1.2.3 Unternehmenskommunikation	294
4.1.3 Unternehmenspolitik	297
4.1.3.1 Basis und Ziele der Unternehmenspolitik	297
4.1.3.2 Unternehmensleitbilder	298
4.1.3.3 Fallstricke in der Unternehmenspolitik	299
4.2 Strategisches Management	303
4.2.1 Instrumentalcharakter und Ebenen von Strategien	304
4.2.2 Grundlegende Strategietypen	305
4.2.2.1 Strategien auf Geschäftsfeldebene	305
4.2.2.2 Strategien auf Ebene des Gesamtunternehmens	307
4.2.3 Wachstumsstrategien	312
4.2.3.1 Internes und externes Unternehmenswachstum	312
4.2.3.2 Kooperation	315
4.3 Nachhaltiges Tourismusmanagement	319
4.3.1 Begriffe im Kontext unternehmerischer Nachhaltigkeit	320

beck-shop.de

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 Touris- mus für Destinationen und Unternehmen	325
4.3.4 Elemente eines nachhaltigen Tourismusmanagements	328
4.3.5 Stimmen aus der Praxis: Peter-Mario Kubsch, Studiosus Reisen München GmbH.....	329
Stichwortverzeichnis	333