

# 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](http://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](http://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](http://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 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 gespro-  
chen: Die Freude am Arbeiten im Tourismus setzt voraus, dass man betriebs-  
wirtschaftlich erfolgreich ist. Dieses Buch hat daher zum **Ziel**, allen verantwort-  
lich 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 Touris-  
musmanagement geeignet, als auch für Studierende eines Vertiefungsfaches  
Tourismus in betriebswirtschaftlichen oder wirtschaftsgeographischen Studi-  
engängen. Aber auch Masterstudenten im Bereich Tourismus- oder Hospitality-  
Management können dieses Werk nutzen, wenn sie ihre betriebswirtschaft-  
lichen 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 ei-  
nen 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 institutionen-  
ökonomisch geprägt und gliedern ihre Inhalte entlang der verschiedenen Ty-

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.



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
<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 ..	13
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>73</b>
2.1 Investition und Finanzierung .....	75
2.2 Beschaffung .....	103
2.3 Produktion .....	129
2.4 Marketing .....	157
<b>3. Managementprozesse: Lenken und Entscheiden im Tourismus .....</b>	<b>183</b>
3.1 Planung .....	185
3.2 Rechnungswesen und Controlling .....	209
3.3 Personalmanagement .....	239
3.4 Organisation .....	265
<b>4. Werte und Strategien: Fragen nach Sinn, Wegen und Verantwortung im Tourismus .....</b>	<b>287</b>
4.1 Unternehmensidentität und Unternehmenspolitik .....	289
4.2 Strategisches Management .....	303
4.3 Nachhaltiges Tourismusmanagement .....	319
Stichwortverzeichnis .....	333

**beck-shop.de**

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsübersicht .....	IX
Abbildungsverzeichnis .....	XVII
<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
1.1.5 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
<b>2. Funktionsbereiche: Kernelemente touristischer Wertschöpfung .....</b>	<b>73</b>
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
<b>3. Managementprozesse: Lenken und Entscheiden im Tourismus .....</b>	<b>183</b>
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
<b>4. Werte und Strategien: Fragen nach Sinn, Wegen und Verantwortung im Tourismus .....</b>	<b>287</b>
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



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