

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 [Leseprobe](#) 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.



beck-shop.de
Kolbeck/Rauscher
Tourismus-Management
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG


beck-shop.de
Tourismus-Management
DIE FACHBUCHHANDLUNG
Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen

von

Prof. Dr. Felix Kolbeck

und

Prof. Dr. Marion Rauscher

2., überarbeitete und aktualisierte Auflage

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.

ISBN 978 3 8006 5032 3

© 2015 Verlag Franz Vahlen GmbH
Wilhelmstraße 9, 80801 München
Satz: Fotosatz H. Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © Alexander Bryljaev, iStockphoto

© Stigur 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

DIE FACHBUCHHANDLUNG

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, Ge-

schäftsprozesse, 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

Vorwort zur 2. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	V
Inhaltsverzeichnis	XI
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	25
1.4 Ordnungspolitischer Rahmen: Wirtschaftsordnung und Tourismuspolitik	37
1.5 Unternehmen im Wettbewerb	51
2. Funktionsbereiche: Kernelemente touristischer Wertschöpfung	75
2.1 Investition und Finanzierung	77
2.2 Beschaffung	105
2.3 Produktion	131
2.4 Marketing	159
3. Managementprozesse: Lenken und Entscheiden im Tourismus	185
3.1 Planung	187
3.2 Rechnungswesen und Controlling	211
3.3 Personalmanagement	243
3.4 Organisation	269
4. Werte und Strategien: Fragen nach Sinn, Wegen und Verantwortung im Tourismus	289
4.1 Unternehmensidentität und Unternehmenspolitik	291
4.2 Strategisches Management	305
4.3 Nachhaltiges Tourismusmanagement	321
Stichwortverzeichnis	335



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorwort zur 2. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	V
Inhaltsübersicht	IX
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	6
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: Tourismus-Nachfrage	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:	
Tourismus-Angebot	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	25
1.3.1 Betriebswirtschaftliches Denken im touristischen Alltag	25
1.3.2 Ein integrierter Ansatz für das Tourismusmanagement	27
1.3.3 Tourismusmanagement und Tourismusökonomie	31
1.3.4 Betriebswirtschaft und Tourismusmanagement in der Lehre ...	33
1.4 Ordnungspolitischer Rahmen: Wirtschaftsordnung und Tourismuspolitik	37
1.4.1 Fallbeispiel: Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT)	37
1.4.2 Allgemeine Tourismuspolitik	39
1.4.2.1 Begriff und Bedeutung	39
1.4.2.2 Instrumente zur ordnungspolitischen Steuerung und Förderung	39
1.4.3 Spezielle Tourismuspolitik	42
1.4.3.1 Tourismuspolitische Aufgaben	42
1.4.3.2 Akteure der nationalen, regionalen und kommunalen Tourismuspolitik	43

1.4.3.3 Akteure der internationalen Tourismuspolitik	46
1.4.4 Stimmen aus der Praxis	48
1.5 Unternehmen im Wettbewerb	51
1.5.1 Fallbeispiel: Deutsche Bahn AG	51
1.5.2 Unternehmen	53
1.5.2.1 Definition und Begriffsabgrenzung	53
1.5.2.2 Arten von Unternehmen	54
1.5.2.3 Betriebe der Tourismusbranche	64
1.5.3 Wirtschaftliches Handeln	67
1.5.4 Wettbewerbsvorteile	72
2. Funktionsbereiche: Kernelemente touristischer Wertschöpfung	75
2.1 Investition und Finanzierung	77
2.1.1 Fallbeispiel: Deutsche Lufthansa (1)	78
2.1.2 Die betriebliche Finanzwirtschaft	79
2.1.2.1 Einordnung des Investitionsbegriffs	79
2.1.2.2 Definition und Notwendigkeit der Finanzierung	79
2.1.2.3 Die Finanzplanung	81
2.1.3 Investitionsrechnung	82
2.1.3.1 Einführung	82
2.1.3.2 Statische Investitionsrechenverfahren	83
2.1.3.3 Dynamische Investitionsrechenverfahren	87
2.1.4 Finanzierung	92
2.1.4.1 Überblick über die Kapitalarten	92
2.1.4.2 Außenfinanzierung	94
2.1.4.3 Innenfinanzierung	96
2.1.4.4 Kapitalkosten	97
2.1.5 Kennzahlen der finanzwirtschaftlichen Analyse	98
2.1.6 Stimmen aus der Praxis	101
Achim von der Lahr, UniCredit Bank AG	101
Andreas Humpe, Schleber Finanz-Consult GmbH	102
Literatur	102
Weiterführende Literaturhinweise	103
2.2 Beschaffung	105
2.2.1 Fallbeispiel: Deutsche Lufthansa (2)	106
2.2.2 Überblick: Zu beschaffende Güter und Dienstleistungen im Tourismus	107
2.2.3 Investitionsgüterbeschaffung	109
2.2.4 Materialbeschaffung und Wareneinkauf	110
2.2.4.1 Analyse der zu beschaffenden Güter und Materialien	110
2.2.4.2 Lieferantenauswahl	112
2.2.4.3 Festlegung von Bestellmengen und -rhythmen bei kontinuierlichem Verbrauch	114
2.2.4.4 Festlegung von Bestellzeitpunkten bei schwankendem Verbrauch	116

2.2.5 Dienstleistungsbeschaffung	118
2.2.5.1 Segmente unternehmensbezogener Dienstleistungen	118
2.2.5.2 Optimierung der Dienstleistungsbeschaffung	119
2.2.6 Touristischer Leistungsträgereinkauf	120
2.2.7 Eine zentrale Frage im Tourismus: Selber produzieren oder fremd beziehen?	122
2.2.7.1 Die Make or Buy-Entscheidung	122
2.2.7.2 Operativer Aspekt: Kostenvergleichsrechnung am Beispiel eines Flugeinkaufs	123
2.2.7.3 Strategischer Aspekt: Die Frage der Wertschöpfungstiefe im Tourismus	126
2.2.8 Stimmen aus der Praxis: Heike Pabst, FTI Touristik GmbH	128
Literatur	129
Weiterführende Literaturhinweise	130
2.3 Produktion	131
2.3.1 Fallbeispiel: Touropa – TUI – Touropa	132
2.3.2 Produktionsprozesse	134
2.3.2.1 Überblick: Struktur der Produktionsprozesse	134
2.3.2.2 Besonderheiten in der Produktion touristischer Dienstleistungen	136
2.3.2.3 Ausgewählte Produktionsprozesse im Tourismus	137
2.3.3 Grundlegende Elemente der Produktionstheorie	144
2.3.3.1 Produktionsfaktoren und Produktionsfunktionen	144
2.3.3.2 Kostenfunktionen, -begriffe und -verläufe	146
2.3.3.3 Produktion als kostenminimale Faktorkombination	149
2.3.3.4 Economies of Scale, Economies of Scope	150
2.3.4 Produktionsstandorte im Tourismus	152
2.3.5 Stimmen aus der Praxis: Marcus Minzloff, TUI Deutschland GmbH	154
2.4 Marketing	159
2.4.1 Fallbeispiel: weg.de	160
2.4.2 Grundlagen des Marketing	161
2.4.2.1 Marketingbegriff und Besonderheiten im Tourismus	161
2.4.2.2 Die Marktorientierung	163
2.4.2.3 Die Kundenorientierung	164
2.4.3 Der Marketing-Prozess	165
2.4.3.1 Überblick über den Marketing-Prozess	165
2.4.3.2 Information und Analyse	166
2.4.3.3 Strategisches Marketing	167
2.4.3.4 Operatives Marketing	171
2.4.3.5 Integration, Umsetzung und Kontrolle	172
2.4.4 Der Marketing-Mix	172
2.4.4.1 Produktpolitik	172
2.4.4.2 Preispolitik	176
2.4.4.3 Kommunikationspolitik	178
2.4.4.4 Distributionspolitik	180

2.4.5 Stimmen aus der Praxis	181
3. Managementprozesse: Lenken und Entscheiden im Tourismus	185
3.1 Planung	187
3.1.1 Fallbeispiel: Carnival Corporation & plc	188
3.1.2 Grundlegende Begriffe zur Planung	190
3.1.3 Strategische Planung	192
3.1.3.1 Strategiebegriff	192
3.1.3.2 Strategieentwicklung	194
3.1.4 Operative Planung	200
3.1.4.1 Ziele und Inhalte der operativen Planung	200
3.1.4.2 Ablauf der operativen Planung	201
3.1.4.3 Budgetierung	202
3.1.5 Grenzen der Planung im Tourismus	205
3.1.5.1 Grenzen der strategischen Planung	205
3.1.5.2 Grenzen der operativen Planung	205
3.1.6 Stimmen aus der Praxis: Dr. Michael Frenzel, TUI AG	206
3.2 Rechnungswesen und Controlling	211
3.2.1 Fallbeispiel: airberlin	212
3.2.2 Überblick: Financial Management	213
3.2.2.1 Bereiche und Aufgaben des Rechnungswesens	213
3.2.2.2 Monetäre Wertgrößen eines Unternehmens	215
3.2.3 Elemente der externen Rechnungslegung	216
3.2.3.1 Bestandteile des Jahresabschlusses im Überblick	216
3.2.3.2 Der Blick auf das Vermögen: Die Bilanz	218
3.2.3.3 Der Blick auf den Erfolg: Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	221
3.2.3.4 Der Blick in die Kasse: Die Cash Flow-Rechnung	223
3.2.4 Elemente des internen Rechnungswesens	225
3.2.4.1 Controlling ist nicht Kontrolle	225
3.2.4.2 Grundzüge der Kosten- und Leistungsrechnung	226
3.2.4.3 Ergebnisrechnung auf Vollkostenbasis und Deckungsbeitragsrechnung	229
3.2.4.4 Besonderheiten der Controlling-Sicht auf das Geschäft	233
3.2.5 Kennzahlen der bilanziellen und erfolgswirtschaftlichen Analyse	234
3.2.6 Stimmen aus der Praxis: Susanne Wübbeling, Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc.	237
3.3 Personalmanagement	243
3.3.1 Fallbeispiel: Schindlerhof	244
3.3.2 Begriffsabgrenzung und Zieldefinition	245
3.3.3 Aufgaben der Personalwirtschaft	246
3.3.3.1 Überblick	246
3.3.3.2 Personalbedarfsermittlung	247
3.3.3.3 Personalbeschaffung	249

3.3.3.4 Personaleinsatz	251
3.3.3.5 Personalentlohnung	254
3.3.3.6 Personalentwicklung	255
3.3.3.7 Personalfreisetzung	257
3.3.4 Personalführung	259
3.3.4.1 Motivationstheorien	259
3.3.4.2 Führungsstile	261
3.3.4.3 Führungstechniken	265
3.3.5 Stimmen aus der Praxis: Andreas Graeber-Stuch, Eckelmann Hotels KG	266
3.4 Organisation	269
3.4.1 Fallbeispiel: Best Western	270
3.4.2 Organisationsbegriff und Elemente der Organisation	271
3.4.3 Organisationsformen	277
3.4.3.1 Aufbau- und Ablauforganisation im Vergleich	277
3.4.3.2 Aufbauorganisation	277
3.4.3.3 Ablauforganisation	284
3.4.4 Weitergehende Organisationstheorien	285
3.4.5 Stimmen aus der Praxis: Philipp Bessler, Treugast Unternehmensberatung	287
4. Werte und Strategien: Fragen nach Sinn, Wegen und Verantwortung im Tourismus	289
4.1 Unternehmensidentität und Unternehmenspolitik	291
4.1.1 Grundlage: Normatives Management	292
4.1.2 Unternehmensidentität	294
4.1.2.1 Unternehmensverhalten und Unternehmenskultur	294
4.1.2.2 Erscheinungsbild	295
4.1.2.3 Unternehmenskommunikation	296
4.1.3 Unternehmenspolitik	299
4.1.3.1 Basis und Ziele der Unternehmenspolitik	299
4.1.3.2 Unternehmensleitbilder	300
4.1.3.3 Fallstricke in der Unternehmenspolitik	301
4.2 Strategisches Management	305
4.2.1 Instrumentalcharakter und Ebenen von Strategien	306
4.2.2 Grundlegende Strategietypen	307
4.2.2.1 Strategien auf Geschäftsfeldebene	307
4.2.2.2 Strategien auf Ebene des Gesamtunternehmens	309
4.2.3 Wachstumsstrategien	314
4.2.3.1 Internes und externes Unternehmenswachstum	314
4.2.3.2 Kooperation	317
4.3 Nachhaltiges Tourismusmanagement	321
4.3.1 Begriffe im Kontext unternehmerischer Nachhaltigkeit	322
4.3.2 Nachhaltiges Management	324
4.3.3 Nachhaltigkeit im Kontext des Tourismus	325



4.3.3.1 Statische Betrachtung: Begriffe, Kriterien und die Politik 325

4.3.3.2 Dynamische Betrachtung: Driving Forces im Tourismus für
Destinationen und Unternehmen 327

4.3.4 Elemente eines nachhaltigen Tourismusmanagements 330

4.3.5 Stimmen aus der Praxis:
Peter-Mario Kubsch, Studiosus Reisen München GmbH 331

Stichwortverzeichnis 335