

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage.....	V
Vorwort zur 2. Auflage.....	VI
Vorwort zur 1. Auflage.....	VI
Inhaltsübersicht	XI
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
1.2 Tourismus: Die Sehnsucht nach Traumstränden und -renditen	11
1.2.1 Der Wunsch nach Erholung und Erlebnis: Tourismus-Nachfrage	11
1.2.1.1 Wichtige Begriffe und Abgrenzungen	11
1.2.1.2 Historische Entwicklung der Tourismusnachfrage	12
1.2.2 Das Geschäft mit der Erholung und dem Erlebnis: Tourismus-Angebot	14
1.2.2.1 Wichtige Begriffe und Abgrenzungen	14
1.2.2.2 Historische Entwicklung der Tourismusangebote	18
1.2.3 Tourismuskmärkte	19
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 Touris- muspolitik	35
1.4.1 Fallbeispiel: Portugal	35
1.4.2 Begriff und Bedeutung	37
1.4.3 Globale und nationale Perspektive	39
1.4.4 Europäische Perspektive	43
1.4.5 Deutsche Perspektive.....	45
1.5 Unternehmen im Wettbewerb.....	49
1.5.1 Fallbeispiel: Deutsche Bahn AG.....	49
1.5.2 Betriebe	51
1.5.2.1 Unternehmen und Haushalte.....	51
1.5.2.2 Private Betriebe	52
1.5.2.3 Öffentliche Betriebe	61

XIV Inhaltsverzeichnis

1.5.2.4 Internationale Betriebe	62
1.5.3 Wettbewerb	63
1.5.3.1 Wirtschaftliches Handeln	63
1.5.3.1 Wettbewerbsvorteile	67
2 Funktionsbereiche: Kernelemente touristischer Wertschöpfung...	71
2.1 Investition und Finanzierung	73
2.1.1 Fallbeispiel: Deutsche Lufthansa (1)	73
2.1.2 Die betriebliche Finanzwirtschaft	74
2.1.2.1 Einordnung des Investitionsbegriffs	74
2.1.2.2 Definition und Notwendigkeit der Finanzierung	75
2.1.2.3 Die Finanzplanung	76
2.1.3 Investitionsrechnung	77
2.1.3.1 Einführung	77
2.1.3.2 Statische Investitionsrechenverfahren	78
2.1.3.3 Dynamische Investitionsrechenverfahren	82
2.1.4 Finanzierung	87
2.1.4.1 Überblick über die Kapitalarten	87
2.1.4.2 Außenfinanzierung	91
2.1.4.3 Innenfinanzierung	92
2.1.4.4 Kapitalkosten	93
2.1.5 Kennzahlen der finanzwirtschaftlichen Analyse	94
2.2 Beschaffung	99
2.2.1 Fallbeispiel: Deutsche Lufthansa (2)	99
2.2.2 Überblick: Zu beschaffende Güter und Dienstleistungen im Tourismus	100
2.2.3 Investitionsgüterbeschaffung	103
2.2.4 Materialbeschaffung und Wareneinkauf	104
2.2.4.1 Analyse der zu beschaffenden Güter und Materialien	104
2.2.4.2 Lieferantenauswahl	106
2.2.4.3 Festlegung von Bestellmengen und -rhythmen bei kontinuierlichem Verbrauch	108
2.2.4.4 Festlegung von Bestellzeitpunkten bei schwankendem Verbrauch	110
2.2.5 Dienstleistungsbeschaffung	112
2.2.5.1 Segmente unternehmensbezogener Dienstleistungen	112
2.2.5.2 Optimierung der Dienstleistungsbeschaffung	113
2.2.6 Touristischer Leistungsträgereinkauf	114
2.2.7 Eine zentrale Frage im Tourismus: Selber produzieren oder fremd beziehen?	117
2.2.7.1 Die Make or Buy-Entscheidung	117
2.2.7.2 Operativer Aspekt: Kostenvergleichsrechnung am Beispiel eines Flugeinkaufs	119
2.2.7.3 Strategischer Aspekt: Die Frage der Wertschöpfungstiefe im Tourismus	121
2.3 Produktion	127

2.3.1 Fallbeispiel: Touropa 1951 – TUI 2019	128
2.3.2 Produktionsprozesse	130
2.3.2.1 Überblick: Struktur der Produktionsprozesse	130
2.3.2.2 Besonderheiten in der Produktion touristischer Dienstleistungen	132
2.3.2.3 Ausgewählte Produktionsprozesse im Tourismus	133
2.3.2.3.1 Reiseveranstalter: Produktion einer Pauschalreise	133
2.3.2.3.2 Hotellerie: Produktion einer Übernachtungsleistung	135
2.3.2.3.3 Fluggesellschaften: Produktion eines Linienfluges	137
2.3.2.3.4 Event-Agenturen: Produktion einer Großveranstaltung	138
2.3.2.3.5 Schifffahrtsunternehmen: Produktion einer Kreuzfahrt	139
2.3.3 Grundlegende Elemente der Produktionstheorie	140
2.3.3.1 Produktionsfaktoren und Produktionsfunktionen	140
2.3.3.2 Kostenfunktionen, -begriffe und -verläufe	143
2.3.3.3 Produktion als kostenminimale Faktorkombination	146
2.3.3.4 Economies of Scale, Economies of Scope	147
2.3.4 Produktionsstandorte im Tourismus	149
2.4 Marketing	153
2.4.1 Fallbeispiel: Tourism and Events Queensland	153
2.4.2 Grundlagen des Marketing	155
2.4.2.1 Marketingbegriff und Besonderheiten im Tourismus	155
2.4.2.2 Die Marktorientierung	156
2.4.2.3 Die Kundenorientierung	159
2.4.3 Der Marketing-Prozess	159
2.4.3.1 Überblick über den Marketing-Prozess	159
2.4.3.2 Information und Analyse	160
2.4.3.3 Strategisches Marketing	161
2.4.3.4 Operatives Marketing	165
2.4.3.5 Integration, Umsetzung und Kontrolle	166
2.4.4 Der Marketing-Mix	166
2.4.4.1 Produktpolitik	166
2.4.4.1.1 Produkt- und Programmgestaltung	166
2.4.4.1.2 Produktanalyse	167
2.4.4.1.3 Grenzen der Produktpolitik im Tourismus	169
2.4.4.2 Preispolitik	170
2.4.4.2.1 Preisfestsetzung	170
2.4.4.2.2 Preispolitische Handlungsoptionen	171
2.4.4.3 Kommunikationspolitik	172
2.4.4.3.1 Ziele	172
2.4.4.3.2 Kommunikationsinstrumente	173
2.4.4.4 Distributionspolitik	173
3 Managementprozesse: Lenken und Entscheiden im Tourismus ...	177
3.1 Planung	179
3.1.1 Fallbeispiel: Carnival Corporation & plc	179
3.1.2 Grundlegende Begriffe zur Planung	182

XVI Inhaltsverzeichnis

3.1.3 Strategische Planung	185
3.1.3.1 Strategiebegriff	185
3.1.3.2 Strategieentwicklung	186
3.1.3.2.1 Anspruch und Ablauf der Strategieentwicklung	186
3.1.3.2.2 Strategische Analyse von Umwelt und Unternehmen	187
3.1.3.2.3 Strategische Optionen	191
3.1.3.2.4 Strategische Wahl und Umsetzung	192
3.1.4 Operative Planung	193
3.1.4.1 Ziele und Inhalte der operativen Planung	193
3.1.4.2 Ablauf der operativen Planung	194
3.1.4.3 Budgetierung	195
3.1.4.3.1 Ziele und Arten von Budgets	195
3.1.4.3.2 Spezialfälle: Budgetierung bei Start-Ups und in der öffentlichen Verwaltung	196
3.1.5 Grenzen der Planung im Tourismus	197
3.1.5.1 Grenzen der strategischen Planung	197
3.1.5.2 Grenzen der operativen Planung	198
3.2 Rechnungswesen und Controlling	203
3.2.1 Fallbeispiel: Motel One	203
3.2.2 Überblick: Financial Management	204
3.2.2.1 Bereiche und Aufgaben des Rechnungswesens	204
3.2.2.2 Monetäre Wertgrößen eines Unternehmens	206
3.2.3 Elemente der externen Rechnungslegung	208
3.2.3.1 Bestandteile des Jahresabschlusses im Überblick	208
3.2.3.2 Der Blick auf das Vermögen: Die Bilanz	209
3.2.3.2.1 Aufbau und Lesart einer Bilanz	209
3.2.3.2.2 Die buchhalterische Grundlage der Bilanz	210
3.2.3.2.3 Der Prozess der Bilanzierung	212
3.2.3.3 Der Blick auf den Erfolg: Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	213
3.2.3.4 Der Blick in die Kasse: Die Cash Flow-Rechnung	215
3.2.3.5 Der Griff des Finanzamtes: Steuern im Tourismus	217
3.2.4 Elemente des internen Rechnungswesens	218
3.2.4.1 Controlling ist nicht Kontrolle	218
3.2.4.2 Grundzüge der Kosten- und Leistungsrechnung	220
3.2.4.3 Ergebnisrechnung auf Vollkostenbasis und Deckungsbei- tragsrechnung	223
3.2.4.3 Besonderheiten der Kosten- und Leistungsrechnung und des Controlling im Tourismus	227
3.2.4.5 Die Unterstützung des Managements durch das Controlling	228
3.2.5 Kennzahlen der bilanziellen und erfolgswirtschaftlichen Analyse	229
3.2.6 Ausblick: Mensch und Digitalisierung im Rechnungswesen ...	232
3.3 Personalmanagement	237
3.3.1 Fallbeispiel: Accor	237
3.3.2 Personalmanagement im Spannungsfeld	239

3.3.2.1	Personalwirtschaft und Personalführung	239
3.3.2.2	Personalmanagement im Wandel	240
3.3.3	Instrumente der Personalwirtschaft	242
3.3.3.1	Personalbedarfsermittlung	242
3.3.3.2	Personalbeschaffung	243
3.3.3.3	Personaleinsatz	247
3.3.3.4	Personalentlohnung	249
3.3.3.5	Personalentwicklung	251
3.3.3.6	Personalfreisetzung	253
3.3.4	Personalführung	255
3.3.4.1	Motivationstheorien	255
3.3.4.2	Führungsstile	257
3.3.4.3	Führungstechniken	261
3.4	Organisation	265
3.4.1	Fallbeispiel: Best Western	265
3.4.2	Organisationsbegriff und Elemente der Organisation	267
3.4.3	Organisationsformen	273
3.4.3.1	Aufbau- und Ablauforganisation im Vergleich	273
3.4.3.2	Aufbauorganisation	273
3.4.3.2.1	Aufgabenanalyse	273
3.4.3.2.2	Aufgabensynthese	275
3.4.3.3	Ablauforganisation	280
3.4.3.3.1	Arbeitsanalyse	280
3.4.3.3.2	Arbeitssynthese	281
3.4.4	Weitergehende Organisationstheorien	282
4	Werte und Strategien: Fragen nach Sinn, Wegen und Verantwortung im Tourismus	285
4.1	Unternehmensidentität und Unternehmenspolitik	287
4.1.1	Grundlage: Normatives Management	287
4.1.2	Unternehmensidentität	289
4.1.2.1	Unternehmensverhalten und Unternehmenskultur	289
4.1.2.2	Erscheinungsbild	291
4.1.2.3	Unternehmenskommunikation	292
4.1.3	Unternehmenspolitik	294
4.1.3.1	Basis und Ziele der Unternehmenspolitik	294
4.1.3.2	Unternehmensleitbilder	295
4.1.3.3	Fallstricke in der Unternehmenspolitik	296
4.2	Strategisches Management	301
4.2.1	Instrumentalcharakter und Ebenen von Strategien	301
4.2.2	Grundlegende Strategietypen	303
4.2.2.1	Strategien auf Geschäftsfeldebene	303
4.2.2.2	Strategien auf Ebene des Gesamtunternehmens	305
4.2.2.2.1	Überblick	305
4.2.2.2.2	Diversifikation versus Fokussierung	305
4.2.2.2.3	Internationalisierung versus De-Internationalisierung ...	308

XVIII Inhaltsverzeichnis

4.2.2.2.4 Integration versus Desintegration.....	309
4.2.3 Wachstumsstrategien	310
4.2.3.1 Internes und externes Unternehmenswachstum	310
4.2.3.2 Kooperation.....	313
4.2.2.3 Netzwerkstrategien	314
4.2.2.2.1 Notwendigkeit	314
4.2.2.2.2 Wissensaustausch und strategische Rollen in Netzwerken	314
4.2.2.2.3 Chancen und Risiken in Netzwerkstrategien	315
4.3 Nachhaltiges Tourismusmanagement	319
4.3.1 Begriffe im Kontext unternehmerischer Nachhaltigkeit	319
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 Tourismus für Destinationen und Unternehmen	326
4.3.4 Elemente eines nachhaltigen Tourismusmanagements	329
Stichwortverzeichnis	333