

Inhaltsübersicht

Teil 1: Theoretische Grundlagen des Qualitätsmanagements

1 Qualität touristischer Dienstleistungen (<i>Pompl</i>)	1
2 Strategien des Qualitätsmanagements (<i>Lieb</i>)	30
3 Methoden der Qualitätsmessung (<i>Scharitzer</i>)	56

Teil 2: Ausgewählte Probleme des Qualitätsmanagements im Tourismus

1 Human Resources Management (<i>Nagel</i>)	83
2 Qualität durch Kundenintegration (<i>Dreyer</i>)	102
3 Internationale Kooperation und Qualitätsmanagement (<i>Lieb</i>)	131
4 Qualität durch Markenbildung (<i>Freyer</i>)	155
5 Beschwerdemanagement (<i>Pompl</i>)	184

Teil 3: Qualitätsmanagement in Tourismusunternehmen

1 Qualitätsmanagement bei Reiseveranstaltern (<i>Müllenmeister</i>)	207
2 Qualitätsmanagement bei Sprachreiseveranstaltern (<i>Platz-Waury</i>)	223
3 Qualitätsmanagement bei Reisemittlern (<i>Huber</i>)	235
4 Qualitätsmanagement bei Messe- und Kongreßorganisationen (<i>Hurst</i>)	248
5 Qualitätsmanagement in der Hotellerie (<i>Fidlschuster</i>)	260
6 Qualitätsmanagement in der Gastronomie (<i>Fidlschuster</i>)	268
7 Qualitätsmanagement bei Busreiseveranstaltern (<i>Kamm-Essig</i>)	271
8 Qualitätsmanagement im Bahnreiseverkehr (<i>Schellhoß</i>)	286
9 Qualitätsmanagement im Ferienflugverkehr (<i>Haug</i>)	299
10 Qualitätsmanagement im Bereich Reiseleitung (<i>Müller Monch-Kowalewski</i>)	312
11 Qualitätsmanagement in der Animation (<i>Finger</i>)	323
12 Qualitätsmanagement bei Gästeführungen (<i>Schmeer-Sturm</i>)	335
13 Qualitätsmanagement in Fremdenverkehrseinrichtungen (<i>Großmann</i>)	347
14 Qualitätsmanagement im Landtourismus (<i>Haart Herrmann</i>)	359
15 Qualitätsmanagement im öffentlichen Verkehr (<i>Monheim</i>)	375

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
Vorwort	IXX

Teil 1: Theoretische Grundlagen des Qualitätsmanagements

1 Qualität touristischer Dienstleistungen	1
1.1 Einleitung	1
1.2 Qualitätsbegriffe	2
1.2.1 Merkmale von Qualität	2
1.2.2 Qualitätsdefinitionen	3
1.2.3 Dienstleistungsqualität	6
1.3 Total Service Quality	8
1.3.1 Produktqualität aus Kundensicht	8
1.3.2 Nachhaltigkeit als Qualitätskriterium	9
1.3.3 Mitarbeiterzufriedenheit	13
1.4 Qualitätsdimensionen touristischer Produkte	14
1.4.1 Inhaltliche Qualitätsdimensionen	14
1.4.2 Zeitliche Qualitätsdimensionen	15
1.4.2.1 Potentialqualität	15
1.4.2.2 Prozeßqualität	17
1.4.2.3 Ergebnisqualität	19
1.4.3 Formale Qualitätsdimensionen	20
1.4.3.1 Wahrnehmbarkeit	20
1.4.3.2 Meßbarkeit	23
1.4.3.3 Bewertungsgrundlage	24
1.5 Zusammenfassung	28
2 Strategien des Qualitätsmanagements	30
2.1 Einleitung	30
2.2 Qualitätsmanagementstrategien in der Dienstleistung - eine theoretische Einordnung	32
2.3 Qualitätsmanagemenstrategien	35
2.3.1 Einordnung der Strategiearten	35
2.3.2 Philosophieorientierte Strategie (TQM)	37
2.3.2.1 Die Grundlagen des TQM	37
2.3.2.2 Die Umsetzung von TQM	39

2.3.3 Wettbewerbsstrategie	41
2.3.3.1 Die Grundlage der Wettbewerbsstrategie	41
2.3.3.2 Die Umsetzung von Wettbewerbsstrategien	46
2.4 Prozeßorientierte Strategie	47
2.4.1 Die Umsetzung der prozeßorientierten Strategie	50
2.5 Zusammenfassende Bewertung der Qualitätsmanagementstrategien	52
2.6 Ausblick	54
3 Methoden der Qualitätsmessung	56
3.1 Einleitung	56
3.2 Die Bewertungssicht: Wer legt Erfordernisse fest?	58
3.3 Systematik der Instrumente der Qualitätsmessung	61
3.3.1 Meßinstrumente auf Anbieterseite	63
3.3.2 Meßinstrumente auf Kundenseite	65
3.3.2.1 Die Beobachtung	67
3.3.2.2 Die Befragung	69
3.4 Resümee	82

Teil 2: Ausgewählte Probleme des Qualitätsmanagements im Tourismus

1 Human Resources Management	83
1.1 Einleitung	83
1.2 Anforderungen an ein modernes Human Resources Management	84
1.3 Die wesentlichen Teilfunktionen des Human Resources Managements	87
1.4 Spezifische Aspekte des Human Resources Managements im Dienstleistungsbereich	91
1.4.1 Zur Qualität von Dienstleistungen	91
1.4.2 Konsequenzen für das Human Resources Management im Dienstleistungsbereich	92
1.4.2.1 Spezifische Qualifikationsanforderungen im Dienstleistungsbereich	92
1.4.2.2 Personalauswahl im Dienstleistungsbereich	94
1.4.2.3 Führung im Dienstleistungsbereich	95
1.4.2.4 Entgeltmanagement im Dienstleistungsbereich	97
1.4.2.5 Personalentwicklung im Dienstleistungsbereich	98
1.5 Ausblick	100
2 Qualität durch Kundenintegration	102
2.1 Grundlagen der Kundenintegration	102
2.1.1 Begriffsbestimmung und Zielsetzung der Kundenintegration	102
2.1.2 Kundenintegration im Dienstleistungsprozeß	103
2.1.3 Aktive und passive Kundenintegration	106
2.1.4 Kundenintegration auf den verschiedenen Ebenen der Unternehmenspolitik	108
2.2 Kundenintegration und subjektiv wahrgenommene Dienstleistungsqualität	108
2.3 Kundenintegration in der Potentialphase	112
2.3.1 Ziele	112
2.3.2 Marktforschungs-Maßnahmen	113
2.3.3 Marketing-Maßnahmen	114
2.4 Kundenintegration in der Prozeßphase	119
2.4.1 Ziele	119

2.4.2	Marktforschungs-Maßnahmen	122
2.4.3	Marketing-Maßnahmen	122
2.5	Kundenintegration in der Ergebnisphase	126
2.5.1	Ziele	126
2.5.2	Marktforschungs-Maßnahmen	126
2.5.3	Marketing-Maßnahmen	128
2.6	Fazit	128
3	Internationale Kooperation und Qualitätsmanagement	131
3.1	Einführung: Problemstellung	131
3.2	Koordination und Kooperation	132
3.2.1	Grundlagen einer Kooperation	132
3.2.2	Kooperationsmanagement und Qualität	136
3.3	Kultur	139
3.3.1	Das Phänomen Kultur	139
3.3.2	Kultur und Management	144
3.3.3	Kultur und Vertrauen	146
3.4	Qualitätsmanagement in kulturdifferenten Kooperationen	149
3.4.1	Grundbedingungen	149
3.4.2	Umsetzung auf Seiten der Kooperationspartner	151
3.4.3	Umsetzung auf Seiten der Konsumenten	152
3.5	Schlußbetrachtung	154
4	Qualität durch Markenbildung	155
4.1	Markenpolitik und Qualitätsmanagement im Tourismus	155
4.1.1	Markenpolitik als Qualitätsmanagement	155
4.1.2	Markenpolitik im Tourismus	156
4.2	Erscheinungsformen von Markentypen im Tourismus	158
4.3	Besonderheiten der Markenbildung im Tourismus	160
4.3.1	Touristische Leistungen sind immateriell	160
4.3.2	Touristische Leistungen sind prozeßorientiert	161
4.3.3	Touristische Leistungen sind Leistungsbündel	165
4.4	Qualitätsorientierte Markenstrategien	167
4.4.1	Strategische Grundentscheidungen	167
4.4.2	Markenpositionierung	174
4.5	Instrumente der Markenpolitik	175
4.5.1	Markenpolitik und Produktpolitik	176
4.5.2	Markenpolitik und Kommunikationspolitik	180
4.5.3	Markenpolitik und Vertriebswegpolitik	181
4.6	Fazit	182
5	Beschwerdemanagement	184
5.1	Einführung	184
5.2	Ziele des Beschwerdemanagements	186
5.2.1	Unmittelbare Problemlösung	186
5.2.2	Passives Beschwerdemanagement	188
5.2.3	Aktives Beschwerdemanagement	188
5.3	Prozesse des Beschwerdemanagements	192
5.3.1	Beschwerdestimulierung	192
5.3.2	Beschwerdeannahme	194

5.3.3 Beschwerdebearbeitung	196
5.3.4 Beschwerdeauswertung	198
5.4 Unternehmensbezogene Konsequenzen	200
5.4.1 Unternehmenspolitik	200
5.4.2 Organisatorische Eingliederung	200
5.4.3 Verfahrensstandards	202
5.5 Erfolgskontrolle	203
5.6 Resümee	206

Teil 3: Qualitätsmanagement in Tourismusunternehmen

1 Qualitätsmanagement bei Reiseveranstaltern	207
1.1 Weshalb Qualität unerlässlich ist	207
1.2 Auf der Suche nach dem Kunden	210
1.3 Ansätze des Qualitätsmanagements	211
1.3.1 Das Qualitätsversprechen	211
1.3.2 Das Urlaubsreisepaket	213
1.3.3 Die Qualität der Fremdleistungen	214
1.3.4 Die Qualität der Eigenleistungen	218
1.3.5 Die Servicequalität	219
1.4 Der Weg zur Qualität	221
2 Qualitätsmanagement bei Sprachreiseveranstaltern	223
2.1 Qualitätsprobleme	223
2.2 Der Markt	224
2.3 Die Sprachreise als Spezialprodukt	226
2.4 Qualitätssicherung bei Sprachreisen	227
2.5 Der Fachverband Deutscher Sprachreise-Veranstalter e. V.	228
2.6 Bilanz	233
3 Qualitätsmanagement bei Reisemittlern	235
3.1 Qualität: Strategie und Führungsinstrument	235
3.2 Qualitätsmanagement: Erfolgsfaktoren für Reisebüros	237
3.2.1 Qualitätsplanung	237
3.2.2 Kunden	238
3.2.3 Mitarbeiter	239
3.2.4 Arbeitsabläufe	241
3.3 Qualitätsziele: Bekenntnis zur Kundenorientierung	243
3.4 Qualitätssysteme: Modebegriff oder Zukunftssicherung	245
3.5 Ausblick	246
4 Qualitätsmanagement bei Messe- und Kongreßorganisationen	248
4.1 Funktion und Bedeutung der Messe- und Kongreßwirtschaft	248
4.2 Kommunalwirtschaftliche Bedeutung der Messe- und Kongreßwirtschaft	249
4.3 Der deutsche Kongreß- und Messemarkt	250
4.4 Organisationen der Kongreß- und Messewirtschaft	251
4.5 Branchenspezifische Besonderheiten und ihre Auswirkungen auf die Qualität	252
4.6 Bestimmungsfaktoren für die Qualität von Kongreß- und Messerveranstaltungen	254
4.7 Qualitätsziele von Kongreß- und Messedienstleistungen	256

4.8	Qualitätskontrolle in der Kongreß- und Messewirtschaft	257
4.9	Qualitätszertifizierung in der Kongreß- und Messewirtschaft	258
5	Qualitätsmanagement in der Hotellerie	260
5.1	Wozu Qualität?	260
5.2	Branchenspezifische Messung von Qualität	261
5.3	Das Konzept der Messung	262
5.4	Die Bewertung	264
5.5	Umsetzungsprobleme	267
6	Qualitätsmanagement in der Gastronomie	268
6.1	Wozu Qualität?	268
6.2	Bewertung von Qualität in gastronomischen Unternehmen	268
6.3	Convenience contra Frischprodukt?	269
6.4	Restaurant und Bankett	270
7	Qualitätsmanagement bei Busreiseveranstaltern	271
7.1	Qualität als Wettbewerbsvorteil	271
7.1.1	Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Verkehrsträgern	271
7.1.2	Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Busreiseveranstaltern	272
7.1.3	Wettbewerbsvorteile auf dem internationalen Markt	272
7.2	Branchenspezifische Qualitätsforderungen und Probleme	273
7.2.1	Imageverbesserung	273
7.2.2	Optimierung der Sortimentspolitik	275
7.2.3	Optimierung des Produktkonzeptes	275
7.2.4	Optimierung der Organisationsstruktur	275
7.2.5	Erhöhung der Zuverlässigkeit	275
7.3	Punktuelles Qualitätsmanagement	276
7.3.1	Klassifizierung der Busse	277
7.3.2	gbk-Reisedefinitionen	277
7.3.3	Fortbildung der Fahrer	278
7.3.4	Reiseleitung	279
7.4	Systematisches Qualitätsmanagement	279
7.4.1	WBO-Projekt	279
7.4.2	RAL-Reisequalität	282
7.5	Spezielle Probleme bei der Umsetzung	283
7.5.1	Finanzielle Umsetzung	283
7.5.2	Zeitliche Umsetzung	284
7.5.3	Motivation der Mitarbeiter	284
7.6	Fazit	285
8	Qualitätsmanagement im Bahnreiseverkehr	286
8.1	Qualitätspolitik und Wettbewerb	286
8.2	Die Bahnreise - eine Herausforderung an das Qualitätsmanagement	288
8.2.1	Zielkonflikte in der Angebotsgestaltung	288
8.2.2	Technische Rahmenbedingungen für das Qualitätsmanagement	289
8.3	Qualitätsziele bei der Bahnreise	290
8.3.1	Struktur der Qualitätsziele	290
8.3.2	Definition der Qualitätsmerkmale	291
8.3.3	Die Qualität aus Kundensicht beurteilen	292

8.3.3.1 Kundenbefragung	293
8.3.3.2 Interne Qualitätsprüfung	294
8.3.3.3 Qualitätsprüfung durch Dritte	294
8.3.3.4 Auswertung von Kundenbeschwerden	295
8.3.3.5 Prozeßdatenauswertung	295
8.4 Die Qualitätsziele in der Umsetzung	296
8.5 Normen, Richtlinien, Qualitätspreise - Quo Vadis?	297
9 Qualitätsmanagement im Ferienflugverkehr	299
9.1 Einleitung	299
9.2 Ferienflugverkehr	299
9.2.1 Definition	299
9.2.2 Ferienflugverkehr in Deutschland	300
9.2.3 Qualitätspolitik als Wettbewerbsvorteil	302
9.3 Qualität im Ferienflugverkehr	303
9.3.1 Definition	303
9.3.2 Kundenorientierte Qualitätsziele	305
9.3.3 Qualitätskritische Punkte und Prozesse	306
9.3.4 Zertifizierung nach DIN ISO	307
9.4 Qualitätsmessung	308
9.4.1 Anforderungen an die Messung der Service Qualität	308
9.4.2 Qualitätsmessung am Beispiel Condor	309
9.5 Fazit	310
10 Qualitätsmanagement im Bereich Reiseleitung	312
10.1 Stellenwert der Reiseleitung im Gesamtkonzept	312
10.2 Zur Situation von Reiseleiter/innen in Deutschland	312
10.3 Tätigkeitsprofile und Typologien	314
10.4 Elemente des Qualitätsmanagements	315
10.4.1 Personalbeschaffung	315
10.4.2 Personalschulung	317
10.4.3 Personalführung	318
10.4.4 Qualitätsoptimierung während des Einsatzes	319
10.4.5 Personalentwicklung	320
10.5 Einbindung der Reiseleiterarbeit in das gesamte Unternehmenskonzept	321
11 Qualitätsmanagement in der Animation	323
11.1 Animation als touristische Dienstleistung	323
11.2 Konzepte der Animation	324
11.2.1 Clubanimation	324
11.2.2 Integrative Animation	325
11.3 Qualität der Animation	325
11.3.1 Qualitätskriterien	325
11.3.2 Determinanten der Qualität	326
11.4 Mitarbeiterorientierte Qualitätsstrategien	327
11.4.1 Strategische Bedeutung des Animateurs als Mitarbeiter	327
11.4.2 Personalauswahl	328
11.4.3 Personalschulung	329
11.4.4 Personalführung	330
11.5 Qualitätskontrolle	332

11.6 Resümee	334
12 Qualitätsmanagement bei Gästeführungen	335
12.1 Wettbewerbsvorteile durch Qualitätspolitik	335
12.2 Qualitätskritische Punkte und Prozesse	337
12.3 Welche konkreten Qualitätsziele werden verfolgt?	338
12.3.1 Inhaltliche Ausdifferenzierung	338
12.3.2 Methoden der Darbietung	339
12.3.3 Berufsbild, Auswahl, Schulung und Fortbildung	340
12.4 Qualitätsmessung und -kontrolle	342
12.5 Qualitätsmanagement in der Branche	346
13 Qualitätsmanagement in Fremdenverkehrseinrichtungen	347
13.1 Definition und Entwicklung	347
13.2 Qualitätskritische Punkte	348
13.2.1 Stärken und Schwächen	348
13.2.2 Funktionen und Aufgaben des Fremdenverkehrsmanagers	349
13.3 Ansatzpunkte des Qualitätsmanagements	351
13.3.1 Zukünftige Qualitätsanforderungen	351
13.3.2 Aufgabenspektrum eines kommunalen Fremdenverkehrsbetriebs	352
13.3.3 Geeignete Unternehmensorganisation	353
13.3.4 Personalmanagement	354
13.3.5 Produkt	355
13.3.6 Innenmarketing	356
13.4 Fazit	358
14 Qualitätsmanagement im Landtourismus	359
14.1 Wandel des Marktes als Herausforderung	359
14.2 Problemfelder bei der Implementierung eines Qualitätsmanagements im Landtourismus	363
14.3 Modellhafte Ansätze für ein Qualitätsmanagement im Landtourismus	365
14.3.1 Modellprojekt: Standardisierung des ländlichen Beherbergungsangebotes im Großherzogtum Luxemburg	365
14.3.2 Modellprojekt: UaBW - Urlaub auf Bauern- und Winzerhöfen	368
14.3.3 Modellprojekt: Dorfururlaub in Österreich	371
14.4 Resümee	373
15 Qualitätsmanagement im öffentlichen Verkehr	375
15.1 Freizeitverkehr: Strukturen und Probleme	375
15.2 Ausgangsüberlegung: Vom Autosystem lernen	376
15.3 Die Entwicklung der Verkehrsinfrastruktur	378
15.4 Fremdenverkehrswirtschaft und öffentlicher Verkehr	379
15.5 Die Schweiz als Modell	380
15.6 Ein Zielsystem für den öffentlichen Verkehr	381
15.7 Qualitätssicherung im Detail	383
15.7.1 Professionelle Werbung	383
15.7.2 Engagierter Service für eine neue Verkehrskultur	384
15.7.3 Fremdenverkehrswirtschaft motivieren	384
15.7.4 Spezielle Freizeitangebote	384
15.7.5 Kundengerechtes Fahrplanmaterial	385

15.7.6 Public-Awareness für Busse und Bahnen	385
15.7.7 Lokale Identität: Nahverkehrskultur	386
15.7.8 Zeitgemäßer Kommunikationsstil	386
15.7.9 Freundliches, kundengerechtes Design	387
15.7.10 Attraktive Tarife	387
15.8 Gesamtverantwortung nach „innen“ richten	388
Autorenverzeichnis	389
Literaturverzeichnis	395
Stichwortverzeichnis	416

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung I.1: Total Service Quality</i>	5
<i>Abbildung I.2: Umweltqualität durch Abfallwirtschaft in der Gastronomie</i>	10
<i>Abbildung I.3: Flugblatt</i>	12
<i>Abbildung I.4: Zeitliche Qualitätsdimensionen</i>	16
<i>Abbildung I.5: SERVQUAL-Dimensionen</i>	18
<i>Abbildung I.6: Formale Qualitätsdimensionen</i>	21
<i>Abbildung I.7: Das Service Managementsystem</i>	33
<i>Abbildung I.8: Der Zusammenhang der beteiligten Elemente</i>	35
<i>Abbildung I.9: Einteilung von Qualitätsmanagementstrategien</i>	36
<i>Abbildung I.10: Das Punktesystem des Malcom-Baldrige Award</i>	44
<i>Abbildung I.11: Das Modell des European-Quality-Award</i>	45
<i>Abbildung I.12: Die DIN ISO Normen 9000 bis 9004: Aufteilung</i>	48
<i>Abbildung I.13: Die Elemente der DIN ISO Normen 9001 bis 9003</i>	49
<i>Abbildung I.14: Vergleich der Qualitätsmanagementstrategien</i>	54
<i>Abbildung I.15: Sichtweisen der Qualitätsbeurteilung</i>	57
<i>Abbildung I.16: Verfahren der Qualitätsmessung</i>	63
<i>Abbildung I.17: Ergebnisportfolio der FRAP-Analyse</i>	74
<i>Abbildung I.18: Die SERVQUAL-Fragenbatterie</i>	80
<i>Abbildung II.1: Positive Effekte der Kundenzufriedenheit</i>	103
<i>Abbildung II.2: Beispiele für Dimensionen der touristischen Dienstleistungsqualität</i>	104
<i>Abbildung II.3: Der Dienstleistungsprozeß aus Sicht touristischer Leistungsträger</i>	105
<i>Abbildung II.4: Kundenintegration im Dienstleistungsprozeß</i>	106
<i>Abbildung II.5: Faktoren subjektiv wahrgenommener Dienstleistungsqualität</i>	111
<i>Abbildung II.6: Vor- und Nachteile von Kundenkonferenzen</i>	113
<i>Abbildung II.7: Isoleistungslinie</i>	120
<i>Abbildung II.8: Kosteneinsparung durch Externalisierung</i>	121
<i>Abbildung II.9: Wirkung und Intensität der Kundenintegration in der Prozeßphase</i>	125
<i>Abbildung II.10: Beispiel für eine korrespondierende Frage im SERVQUAL-Ansatz</i>	127
<i>Abbildung II.11: Maßnahmen zur aktiven Kundenintegration im Überblick</i>	129
<i>Abbildung II.12: Probleme im Qualitätsmanagement von Waren und Dienstleistungen im Vergleich</i>	132
<i>Abbildung II.13: Koordinationsaufwand und Vertrauen</i>	135
<i>Abbildung II.14: Drei Ebenen der Einzigartigkeit in der "mentalen Programmierung" des Menschen</i>	142
<i>Abbildung II.15: Kulturdimensionen nach Hofstede für ausgewählte Länder</i>	144
<i>Abbildung II.16: Kulturspezifische Organisationsmodelle</i>	145
<i>Abbildung II.17: Voraussetzungen für eine funktionierende Kooperation und Ausprägung von Kulturdimensionen</i>	148
<i>Abbildung II.18: Beispiele für touristische Marken</i>	158
<i>Abbildung II.19: Prozeßorientierte Marken- und Qualitätspolitik</i>	162
<i>Abbildung II.20: Markenstrategien</i>	168
<i>Abbildung II.21: Markenpositionierung</i>	172
<i>Abbildung II.22: Markenpositionierung der TUI</i>	173

<i>Abbildung II.23: Produktpolitische Maßnahmen zum Aufbau einer Marke</i>	178
<i>Abbildung II.24: Kofferanhänger</i>	192
<i>Abbildung II.25: Leitfaden für Beschwerdegespräche</i>	195
<i>Abbildung II.26: Qualitätsdimensionen und Leistungsindikatoren des Beschwerdemanagements</i>	204
<i>Abbildung III.1: Kriterien für die Ausschreibung von Sprachreisen</i>	229
<i>Abbildung III.2: Entwicklung des Messe- und Ausstellungswesen</i>	250
<i>Abbildung III.3: Qualitätsfaktoren und ihre Bestimmungsgründe</i>	255
<i>Abbildung III.4: Quality Checks Fragebogen</i>	263
<i>Abbildung III.5: Quality Checks Fragebogen</i>	264
<i>Abbildung III.6: Quality Checks Fragebogen</i>	265
<i>Abbildung III.7: Darstellung der Ergebnisse</i>	266
<i>Abbildung III.8: Marktanteil der Verkehrsträger an der Urlaubsreise in %</i>	272
<i>Abbildung III.9: Anzahl der Getöteten im Straßenverkehr je Mrd Personenkilometer</i>	274
<i>Abbildung III.10: Umweltbelastung verschiedener Reiseverkehrsmittel</i>	274
<i>Abbildung III.11: Intelligente Busreiseprogramme - Sechs Thesen</i>	276
<i>Abbildung III.12: Gütestufen</i>	277
<i>Abbildung III.13: Sinnvolles Verknüpfen von Norm und Praxis</i>	280
<i>Abbildung III.14: Beispiel: Anforderungen an eine Studienreise</i>	283
<i>Abbildung III.15: Marktanteile der Deutschen Ferienfluggesellschaften 1995</i>	301
<i>Abbildung III.16: Qualitätsfaktoren im Ferienflugverkehr</i>	304
<i>Abbildung III.17: Anforderungsprofil des Animateurs</i>	328
<i>Abbildung III.18: Programmcheckliste</i>	334
<i>Abbildung III.19: Anregungen für animative Gästeführungen</i>	340
<i>Abbildung III.20: Die Erfolgsfaktoren im Landtourismus</i>	361
<i>Abbildung III.21: Die Qualitätskette im Landtourismus</i>	362
<i>Abbildung III.22: Punkteverteilung (max.) nach Kategorien</i>	367
<i>Abbildung III.23: UaBW-Logo</i>	370