

Inhalt

Vorwort	VII
Themenabgrenzung, begriffliche Grundlagen und vorausgesetzter Kenntnisstand	1
1 Abgrenzung und Voraussetzungen zum Verständnis der folgenden Ausführungen	1
2 Begriffliche Grundlagen	3
Kapitel I: Ausgewählte Probleme der Organisation von Touristikunternehmen	7
1 Einleitung: Fallbeispiele zur Organisation im Tourismus	7
1.1 Organisation der TUI.....	7
1.2 Organisation von ITS.....	13
1.3 Organisation des DER	17
1.4 Organisation mittelständischer Spezial-Reiseveranstalter: Hapag-Lloyd Seetouristik, Wikinger Reisen und ZiK-Gruppenreisen	25
2 Von der Strategie über die Ablauforganisation zur Aufbauorganisation	33
2.1 Structure follows strategy und situativer Ansatz der Organisationsforschung	33
2.2 Die Wertschöpfungskette der Reiseveranstalter als Ausgangspunkt organisationaler Gestaltung	35
2.2.1 Paxzahl, Umsatz und Wertschöpfung als Indikatoren der organisationalen Gesamtleistung eines Reiseveranstalters	35
2.2.2 Der Prozess der Wertschöpfung bei Reiseveranstaltern als strategischer Rahmen der Ablauf- und Aufbauorganisation	40
2.2.3 Veränderung von Wertschöpfung und Organisation gemäß dem Grad der vertikalen Integration.....	43

2.3	Aufgabenanalyse und Festlegung der Ablauforganisation	46
2.3.1	Schritte der organisationalen Gestaltung von Reiseveranstaltern.....	46
2.3.2	Definition von Tätigkeitsfeldern der Unternehmung sowie Einzeltätigkeiten	48
2.3.3	Ermittlung des Tätigkeitsumfangs.....	52
2.3.4	Koordination der einzelnen Tätigkeiten und Stellenbildung	54
2.3.4.1	Logisch-zeitliche Anordnung der Einzelaufgaben – dargestellt am Beispiel der Reisekatalogplanung	54
2.3.4.2	Zusammenfassung der Einzeltätigkeiten zu Stellen unter Berücksichtigung des Zentralisationsgrades	60
2.3.4.3	Hierarchische Anordnung der Stellen und Verteilung der Weisungsbefugnis.....	70
2.3.5	Dokumentation und Kontrolle.....	75
2.4	Organisationale Grundformen zur Zusammenfassung von Tätigkeiten	81
2.4.1	Funktionale Organisationsstruktur	81
2.4.2	Divisionale Organisationsstruktur	82
2.4.3	Mischformen	84
2.5	Lean Management	85
2.6	Alternative organisationale Gestaltung am praktischen Fallbeispiel.....	88
Kapitel II: Ausgewählte Probleme des Personalmanagements bei Reiseveranstaltern		93
1	Die Teilbereiche des Personalmanagements	94
2	Kriterien der Personalauswahl: Anforderungen von Tourismusunternehmen an potentielle Mitarbeiter	99
2.1	Problemstellung und Untersuchungsgegenstand	99
2.2	Zur Methodik	100
2.3	Ausgewählte Analyseergebnisse	101
2.3.1	Art der mitarbeitersuchenden Unternehmungen.....	101
2.3.2	Regionale Verteilung der offenen Stellen	103
2.3.3	Art der offenen Stellen und allgemeine Anforderungen.....	104
2.3.4	Spezielle Anforderungen im EDV- und Fremdsprachenbereich.....	115
2.3.5	Sonstige Anforderungen.....	119
2.4	Weitere Studien zum Thema.....	119
2.5	Schlussfolgerungen für die Arbeitsmarktchancen von tourismuswirtschaftlich ausgebildeten Akademikern.....	120

3	Ausgewählte Aspekte des Personaleinsatzes: Möglichkeiten und Probleme der Arbeitszeitflexibilisierung	121
3.1	Grundüberlegungen zur Personaleinsatzplanung.....	121
3.2	Regelung der Arbeitszeit und Arbeitszeitmodelle	123
3.2.1	Zur Problematik der Arbeitszeitflexibilisierung	123
3.2.2	Vorgehensweise bei der Erstellung von Arbeitsplänen.....	124
3.2.3	Arbeitszeitmodelle: Beispiele aus anderen Branchen.....	127
3.3	Fallbeispiel: Gestaltung von Arbeits- und Urlaubsplänen bei K&S-REISEN.....	131
3.4	Fallbeispiel: Arbeitszeitflexibilisierung bei Lufthansa, TUI und bei Wikinger Reisen	135
4	Finale Entlohnung: Gestaltung von Mitarbeitererfolgsbeteiligungssystemen bei Reiseveranstaltern – Grundlagen und Fallbeispiel	136
4.1	Mitarbeitererfolgsbeteiligung – oder: Wie motiviere ich meine Mitarbeiter zu Höchstleistungen?.....	136
4.2	Ziele eines Mitarbeitererfolgsbeteiligungssystems.....	137
4.3	Konzeptionelle Ansatzpunkte eines Mitarbeitererfolgsbeteiligungssystems	139
4.3.1	Grundsätzliches zur Gestaltung eines Mitarbeitererfolgsbeteiligungssystems	139
4.3.2	Zentrale Entscheidungsfelder im Rahmen der Systemgestaltung.....	140
4.3.2.1	Wahl der Basisgröße und Festlegung des Ermittlungszeitraums	140
4.3.2.2	Festlegung der Faktoranteile	143
4.3.2.3	Festlegung der Individualquote	143
4.3.2.4	Verwendungsalternativen.....	144
4.3.3	Zur Problematik der Verlustbeteiligung.....	146
4.4	Fallbeispiel: Erfahrungen mit Mitarbeitererfolgsbeteiligungssystemen in Tourismusunternehmen	147
5	Personalfreistellung: Zeugnisformulierung	154
5.1	Globale Leistungsbeurteilung.....	155
5.2	Angabe des Ausscheidungsgrunds.....	156
5.3	Beurteilungsdimensionen eines qualifizierten Arbeitszeugnisses.....	157
5.4	Zeugnisaufbau und Formulierungsbeispiele	159

Kapitel III: Ausgewählte Probleme des Finanzmanagements von Veranstalterunternehmen	163
1	Strukturelle Rahmenbedingungen des Finanzmanagements bei Reiseveranstaltern 163
1.1	Einzelne Leistungsebenen im arbeitsteiligen Tourismussystem..... 163
1.2	Finanzielle Rahmenbedingungen des Veranstaltergeschäfts 166
1.3	Zusammenfassung und Praxisbeispiele 167
2	Preiskalkulation und Preisgestaltung bei Reiseveranstaltern 168
2.1	Preistheoretische Modelle und ihre Relevanz für den Reiseveranstaltermarkt..... 168
2.2	Kalkulationsstrategien – ein Überblick 171
2.2.1	Kostenorientierte Preisfindung..... 173
2.2.2	Nachfrageorientierte Preispolitik 180
2.2.2.1	Die Rolle des Preises im Rahmen der Reiseentscheidung..... 180
2.2.2.2	Ziele der nachfrageorientierten Preisbildung 181
2.2.2.3	Preisdifferenzierung im Rahmen der Strategie der Marktsegmentierung..... 184
2.2.2.4	Preislogik..... 193
2.2.3	Konkurrenzorientierte Preisstellung..... 195
2.2.3.1	Ausgewählte Aspekte der strategischen Preisfestsetzung..... 196
2.2.3.2	Grundzüge einer informatorischen Basis 198
2.2.4	Das Zusammenspiel von kosten-, konkurrenz- und nachfrageorientierter Preiskalkulation..... 199
2.3	Vertiefung ausgewählter Aspekte der kostenorientierten Preisfindung 200
2.3.1	Fixe versus variable Leistungskosten und Währungsrisiken..... 200
2.3.2	Bedeutung der Auslastung bei der Verteilung fixer Leistungskosten und deren Auswirkung auf das Preisniveau (Charterkettenkalkulation)..... 202
2.3.3	Varianten des Kalkulations- und Provisionsaufschlags und deren Auswirkung auf das Preisniveau.....211
2.3.3.1	Grundlagen zu Provisionssystemen..... 211
2.3.3.2	Regelungsbedarfe bei Provisionssystemen..... 213
2.3.3.3	Probleme einer prozentbasierten Umsatzprovision 213
2.3.3.4	Die Alternative: innovative abwicklungskostenorientierte Provisionssysteme (IakoP) 218
2.3.3.5	Auswirkungen von IakoP 219
2.3.3.6	Fazit und Analogie bei der Deckungsbeitragskalkulation der Veranstalterleistung 220
2.3.4	Target-Costing als „neuer“ Denkansatz im Rahmen der Kalkulation..... 221
2.4	Zusammenfassung..... 222

Inhalt		XIII
3	Cash-Management	224
3.1	Zahlenspielereien: Die Cash-Illusion	224
3.2	Kennzahlen der Liquidität und der kurzfristige Liquiditätsplan als Ausgangspunkt eines effizienten Cash-Managements	228
3.3	Anlagealternativen für kurzfristige Finanzüberschüsse.....	236
3.4	Absicherung des Devisenbedarfs.....	242
3.5	Weitere Aufgaben des Cash-Managements	246
	Verzeichnis der verwendeten Literatur	251
	Der Autor	261
	Stichwortverzeichnis	263