

Inhaltsübersicht:

	Seite:
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	5
1. Einleitung: Fallbeispiele zur Organisation im Tourismus	5
1.1. Organisation der TUI	5
1.2. Organisation von ITS	11
1.3. Organisation des DER (<i>Co-Autor: Werner Sülberg</i>)	15
1.4. Organisation mittelständischer Spezial-Reiseveranstalter: Hapag-Lloyd Seetouristik und Wikinger Reisen	23
2. Von der Strategie über die Ablauforganisation zur Aufbauorganisation	26
2.1. Structure follows strategy und situativer Ansatz der Organisationsforschung	26
2.2. Die Wertschöpfungskette der Reiseveranstalter als Ausgangspunkt organisationaler Gestaltung	27
2.2.1. Paxzahl, Umsatz und Wertschöpfung als Indikatoren der organisationalen Gesamtleistung eines Reiseveranstalters	27
2.2.2. Der Prozeß der Wertschöpfung bei Reiseveranstaltern als strategischer Rahmen der Ablauf- und Aufbauorganisation	31
2.2.3. Veränderung von Wertschöpfung und Organisation gemäß dem Grad der vertikalen Integration	34
2.3. Aufgabenanalyse und Festlegung der Ablauforganisation	40
2.3.1. Schritte der organisationalen Gestaltung von Reiseveranstaltern	40
2.3.2. Definition von Tätigkeitsfeldern der Unternehmung sowie Einzeltätigkeiten	42
2.3.3. Ermittlung des Tätigkeitsumfangs	47

2.3.4. Koordination der einzelnen Tätigkeiten und Stellenbildung	49
2.3.4.1. Logisch-zeitliche Anordnung der Einzelaufgaben – dargestellt am Beispiel der Reisekatalogplanung	49
2.3.4.2. Zusammenfassung der Einzel Tätigkeiten zu Stellen unter Berücksichtigung des Zentralisationsgrades	59
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. Alternative organisationale Gestaltung am praktischen Fallbeispiel	86
Kapitel II:	
Ausgewählte Probleme des Personalmanagements bei Reiseveranstaltern	89
1. Die Teilbereiche des Personalmanagements	90
2. Kriterien der Personalauswahl: Anforderungen von Tourismusunternehmen an potentielle Mitarbeiter	93
2.1. Problemstellung und Untersuchungsgegenstand	93
2.2. Zur Methodik	94
2.3. Ausgewählte Analyseergebnisse	96
2.3.1. Art der mitarbeitersuchenden Unternehmungen	96
2.3.2. Regionale Verteilung der offenen Stellen	96
2.3.3. Art der offenen Stellen und allgemeine Anforderungen	97
2.3.4. Spezielle Anforderungen im EDV- und Fremdsprachenbereich	108
2.3.5. Sonstige Anforderungen	109
2.4. Weitere Studien zum Thema	111
2.5. Schlußfolgerungen für die Arbeitsmarktchancen von tourismuswirtschaftlich ausgebildeten Akademikern	112

3. Ausgewählte Aspekte des Personaleinsatzes: Möglichkeiten und Probleme der Arbeitszeitflexibilisierung	113
3.1. Grundüberlegungen zur Personaleinsatzplanung	113
3.2. Regelung der Arbeitszeit und Arbeitszeitmodelle	114
3.2.1. Zur Problematik der Arbeitszeitflexibilisierung	114
3.2.2. Vorgehensweise bei der Erstellung von Arbeitsplänen	115
3.2.3. Arbeitszeitmodelle: Grundzüge und Beispiele aus anderen Branchen	118
3.3. Fallbeispiel: Gestaltung von Arbeits- und Urlaubsplänen bei K&S-REISEN	123
3.4. Fallbeispiel: Arbeitszeitflexibilisierung bei Lufthansa, TUI und bei Wikinger Reisen	126
4. Finale Entlohnung: Gestaltung von Mitarbeitererfolgsbeteiligungssystemen bei Reiseveranstaltern - Grundlagen und Fallbeispiel	129
4.1. Mitarbeitererfolgsbeteiligung - oder: Wie motiviere ich meine Mitarbeiter zu Höchstleistungen?	129
4.2. Ziele eines Mitarbeitererfolgsbeteiligungssystems	129
4.3. Konzeptionelle Ansatzpunkte eines Mitarbeitererfolgsbeteiligungssystems	131
4.3.1. Grundsätzliches zur Gestaltung eines Mitarbeitererfolgsbeteiligungssystems	131
4.3.2. Zentrale Entscheidungsfelder im Rahmen der Systemgestaltung	132
4.3.2.1. Wahl der Basisgröße und Festlegung des Ermittlungszeitraums	132
4.3.2.2. Festlegung der Faktoranteile	135
4.3.2.3. Festlegung der Individualquote	136
4.3.2.4. Verwendungsalternativen	137
4.3.3. Zur Problematik der Verlustbeteiligung	138
4.4. Fallbeispiel: Erfahrungen mit Mitarbeitererfolgsbeteiligungssystemen in Tourismusunternehmen	139
5. Personalfreistellung: Zeugnisformulierung	148
5.1. Globale Leistungsbeurteilung	148
5.2. Angabe des Ausscheidungsgrunds	149
5.3. Beurteilungsdimensionen eines qualifizierten Arbeitszeugnisses	150
5.4. Zeugnisaufbau und Formulierungsbeispiele	153

Kapitel III:

Ausgewählte Probleme des Finanzmanagements von Veranstalter- unternehmen	156
1. Strukturelle Rahmenbedingungen des Finanzmanagements bei Reiseveranstaltern	156
1.1. Einzelne Leistungsebenen im arbeitsteiligen Tourismussystem	156
1.2. Finanzielle Rahmenbedingungen des Veranstaltergeschäfts	160
1.3. Zusammenfassung und Praxisbeispiele	161
2. Preiskalkulation und Preisgestaltung bei Reiseveranstaltern	162
2.1. Preistheoretische Modelle und ihre Relevanz für den Reiseveranstaltermarkt	162
2.2. Kalkulationsstrategien - ein Überblick	165
2.2.1. Kostenorientierte Preisfindung	165
2.2.2. Nachfrageorientierte Preispolitik	169
2.2.2.1. Die Rolle des Preises im Rahmen der Reiseentscheidung	169
2.2.2.2. Ziele der nachfrageorientierten Preisbildung	171
2.2.2.3. Preisdifferenzierung im Rahmen der Strategie der Marktsegmentierung	173
2.2.2.4. Preislogik	177
2.2.3. Konkurrenzorientierte Preisstellung	179
2.2.3.1. Ausgewählte Aspekte der strategischen Preisfestsetzung	180
2.2.3.2. Grundzüge einer informatorischen Basis	182
2.2.4. Das Zusammenspiel von kosten-, konkurrenz- und nachfrageorientierter Preiskalkulation	183
2.3. Vertiefung ausgewählter Aspekte der kostenorientierten Preisfindung	184
2.3.1. Fixe versus variable Leistungskosten und Währungsrisiken	184
2.3.2. Bedeutung der Auslastung bei der Verteilung fixer Leistungskosten und deren Auswirkung auf das Preisniveau (Charterkettenkalkulation)	187
2.3.3. Varianten des Kalkulationsaufschlags und deren Auswirkung auf das Preisniveau	195
2.4. Zusammenfassung	196

3. Cash-Management	199
3.1. Zahlenspielereien: Die Cash-Illusion	199
3.2. Der kurzfristige Liquiditätsplan als Ausgangspunkt eines effizienten Cash-Managements	202
3.3. Anlagelalternativen für kurzfristige Finanzüberschüsse	207
3.4. Absicherung des Devisenbedarfs	214
3.5. Weitere Aufgaben des Cash-Managements	218
Kapitel IV:	
Übertragung neuerer Managementansätze auf Tourismusunternehmen	219
1. Leistungspolitische Strategieansätze sowie deren preis- und distributionspolitische Konsequenzen - ein Überblick	219
1.1. Qualitätsstrategie versus Standardangebot-Strategie als alternative strategische Stoßrichtungen	219
1.2. Anforderungen hinsichtlich der Leistungsgestaltung	220
1.3. Implikationen für die Entgeltpolitik	221
1.4. Anforderungen an die Distributionspolitik	222
1.5. Fazit: Eignung der jeweiligen strategischen Positionierung für mittelständische Reiseveranstalter	223
2. Yield Management im Veranstaltergeschäft	227
2.1. Der Grundgedanke des Yield Management	227
2.2. Ansatzpunkte eines Yield Managements für Reiseveranstalter	229
2.2.1. Das Yield Management als Strategie der kurzfristigen Wachstums-sicherung	229
2.2.1.1. Der Buchungsverlauf als Planungsansatz	230
2.2.1.2. Zielgruppenorientierte Kapazitätsstückelung	232
2.2.1.3. Überbuchungsstrategien zur Auslastungsoptimierung	233
2.2.1.4. Die Steuerung kombinierter Reisebaustein-Kapazitäten	234
2.2.2. Langfristige Strategieimplikationen des Yield Management	235
3. Lean Management	238
Literaturverzeichnis	
Stichwortverzeichnis	