

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 Veranstalterunternehmen	5
 1. Einleitung: Fallbeispiele zur Organisation im Tourismus	5
1.1. Organisation der TUI	5
1.2. Organisation von ITS und DER	15
1.3. Organisation des mittelständischen Tourismusunternehmens K&S-REISEN	19
 2. Von der Strategie über die Ablauforganisation zur Aufbauorganisation	21
 2.1. Structure follows strategie und situativer Ansatz der Organisationsforschung	21
 2.2. Die Wertschöpfungskette der Reiseveranstalter als Ausgangspunkt organisationaler Gestaltung	22
2.2.1. Paxzahl, Umsatz und Wertschöpfung als Indikatoren der organisationalen Gesamtleistung eines Reiseveranstalters	22
2.2.2. Der Prozeß der Wertschöpfung bei Reiseveranstaltern als strategischer Rahmen der Ablauf- und Aufbauorganisation	26
2.2.3. Veränderung von Wertschöpfung und Organisation gemäß dem Grad der vertikalen Intergration	29
 2.3. Aufgabenanalyse und Festlegung der Ablauforganisation	34
2.3.1. Schritte der organisationalen Gestaltung von Reiseveranstaltern	34
2.3.2. Definition von Tätigkeitsfeldern der Unternehmung sowie Einzeltätigkeiten	36
2.3.3. Ermittlung des Tätigkeitsumfangs	41

2.3.4. Koordination der einzelnen Tätigkeiten und Stellenbildung	43
2.3.4.1. Logisch-zeitliche Anordnung der Einzelaufgaben	43
2.3.4.2. Zusammenfassung der Einzeltätigkeiten zu Stellen unter Berücksichtigung des Zentralisationsgrades	47
2.3.4.3. Hierarchische Anordnung der Stellen und Verteilung der Weisungsbefugnis	52
2.3.5. Dokumentation und Kontrolle	57
2.4. Organisationale Grundformen der Aufgabenverteilung	62
2.4.1. Funktionale Organisationsstruktur	63
2.4.2. Divisionale Organisationsstruktur	64
2.4.3. Mischformen	65
2.5. Alternative organisationale Gestaltung am praktischen Fallbeispiel	67

Kapitel II:

Ausgewählte Probleme des Personalmanagements bei Reiseveranstaltern	71
1. Die Teilbereiche des Personalmanagements	71
2. Kriterien der Personalauswahl: Anforderungen von Tourismusunternehmen an potentielle Mitarbeiter	73
3. Ausgewählte Aspekte des Personaleinsatzes: Möglichkeiten und Probleme der Arbeitszeitflexibilisierung	77
3.1. Zur Problematik der Arbeitszeitflexibilisierung	77
3.2. Arbeitszeitmodelle: Grundzüge und Beispiele aus anderen Branchen	79
3.3. Fallbeispiel zur Gestaltung von Arbeits- und Urlaubsplänen in Tourismusunternehmen	83
4. Finale Entlohnung: Gestaltung von Mitarbeitererfolgsbeteiligungssystemen bei Reiseveranstaltern - Grundlagen und Fallbeispiel	88
4.1. Mitarbeitererfolgsbeteiligung - oder: Wie motiviere ich meine Mitarbeiter zu Höchstleistungen?	88
4.2. Ziele eines Mitarbeitererfolgsbeteiligungssystems	88
4.3. Konzeptionelle Ansatzpunkte eines Mitarbeitererfolgsbeteiligungssystems	90
4.3.1. Grundsätzliches zur Gestaltung eines Mitarbeitererfolgsbeteiligungssystems	90
4.3.2. Zentrale Entscheidungsfelder im Rahmen der Systemgestaltung	91
4.3.2.1. Wahl der Basisgröße und Festlegung des Ermittlungszeitraums	91
4.3.2.2. Festlegung der Faktoranteile	94
4.3.2.3. Festlegung der Individualquote	95
4.3.2.4. Verwendungsalternativen	96
4.3.3. Zur Problematik der Verlustbeteiligung	96

4.4. Fallbeispiel: Erfahrungen mit einem Mitarbeitererfolgsbeteiligungssystem in einem mittelständischen Unternehmen	97
5. Personalfreistellung: Zeugnisformulierung	105
5.1. Globale Leistungsbeurteilung	106
5.2. Angabe des Ausscheidungsgrunds	107
5.3. Beurteilungsdimensionen eines qualifizierten Arbeitszeugnisses	108
5.4. Zeugnisaufbau und Formulierungsbeispiele	110
 Kapitel III:	
Ausgewählte Probleme des Finanzmanagements von Veranstalter- unternehmen	113
1. Strukturelle Rahmenbedingungen des Finanzmanagements bei Reiseveranstaltern	113
1.1. Einzelne Leistungsebenen im arbeitsteiligen Tourismussystem	113
1.2. Finanzielle Rahmenbedingungen des Veranstaltergeschäfts	117
1.3. Zusammenfassung und Praxisbeispiele	118
2. Preiskalkulation und Preisgestaltung bei Reiseveranstaltern	119
2.1. Preistheoretische Modelle und ihre Relevanz für den Reiseveranstaltermarkt	119
2.2. Kalkulationsstrategien - ein Überblick	122
2.2.1. Kostenorientierte Preisfindung	122
2.2.2. Nachfrageorientierte Preispolitik	125
2.2.2.1. Die Rolle des Preises im Rahmen der Reiseentscheidung	125
2.2.2.2. Ziele der nachfrageorientierten Preisbildung	127
2.2.2.3. Preisdifferenzierung im Rahmen der Strategie der Marktsegmentierung	129
2.2.2.4. Preislogik	132
2.2.3. Konkurrenzorientierte Preisstellung	135
2.2.3.1. Ausgewählte Aspekte der strategischen Preisfestsetzung	135
2.2.3.2. Grundzüge einer informatorischen Basis	137
2.2.4. Das Zusammenspiel von kosten-, konkurrenz- und nachfrageorientierter Preiskalkulation	138
2.3. Vertiefung ausgewählter Aspekte der kostenorientierten Preisfindung	140
2.3.1. Fixe versus variable Leistungskosten und Währungsrisiken	140
2.3.2. Bedeutung der Auslastung bei der Verteilung fixer Leistungskosten und deren Auswirkung auf das Preisniveau	141
2.3.3. Varianten des Kalkulationsaufschlags und deren Auswirkung auf das Preisniveau	149
2.4. Zusammenfassung	150

3. Cash-Management	152
3.1. Zahlenspielerien: Die Cash-Illusion	152
3.2. Der kurzfristige Liquiditätsplan als Ausgangspunkt eines effizienten Cash-Managements	156
3.3. Anlagealternativen für kurzfristige Finanzüberschüsse	159
3.4. Absicherung des Devisenbedarfs	165
3.5. Weitere Aufgaben des Cash-Managements	168
 Kapitel IV:	
Übertragung neuerer Managementansätze auf Tourismusunternehmen	169
1. Leistungspolitische Strategieansätze sowie deren preis- und distributionspolitische Konsequenzen - ein Überblick	169
1.1. Qualitätsstrategie versus Standardangebot-Strategie als alternative strategische Stoßrichtungen	169
1.2. Anforderungen hinsichtlich der Leistungsgestaltung	170
1.3. Implikationen für die Entgeltpolitik	171
1.4. Anforderungen an die Distributionspolitik	172
1.5. Fazit: Eignung der jeweiligen strategischen Positionierung für mittelständische Reiseveranstalter	173
 2. Yield Management im Veranstaltergeschäft	174
2.1. Der Grundgedanke des Yield Management	174
2.2. Ansatzpunkte eines Yield Managements für Reiseveranstalter	178
2.2.1. Das Yield Management als Strategie der kurzfristigen Wachstums-sicherung	178
2.2.1.1. Der Buchungsverlauf als Planungsansatz	179
2.2.1.2. Zielgruppenorientierte Kapazitätsstückelung	181
2.2.1.3. Überbuchungsstrategien zur Auslastungsoptimierung	183
2.2.1.4. Die Steuerung kombinierter Reisebaustein-Kapazitäten	184
2.2.2. Langfristige Strategieimplikationen des Yield Management	185
 3. Lean Management	188

Literaturverzeichnis

Stichwortverzeichnis