

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>V</b>
<b>1 Einführung in theoretische Grundlagen</b>	<b>1</b>
1.1 Zum Konzept der vorliegenden Arbeit .....	1
1.2 Trends und Entwicklungen in der Touristik .....	4
1.3 Der Reiseveranstalter: Perspektiven eines Begriffs.....	6
1.3.1 Die historische Perspektive .....	6
1.3.2 Die soziologische und die psychologische Perspektive.....	9
1.3.3 Die rechtliche Perspektive.....	11
1.3.4 Die betriebswirtschaftliche Perspektive .....	12
1.4 Exkurs: Systemtheorie und Kybernetik.....	16
1.4.1 Zu den verschiedenen System-Begriffen.....	17
1.4.2 Grundzüge der Systemtheorie .....	18
1.4.3 Soziologische Systemtheorie.....	19
1.4.4 Kybernetik.....	21
1.4.5 Interaktionssysteme und soziale Systeme .....	23
1.4.5.1 Soziales Handeln und Interaktion.....	23
1.4.5.2 Soziale Systeme.....	24
<b>2 Die strategische Planung</b>	<b>27</b>
2.1 Begriff und Aufgaben der strategischen Planung .....	27
2.1.1 Die Planung eines Unternehmens.....	27
2.1.2 Die Unternehmensstrategie .....	28
2.2 Entscheidungsfindung mit System .....	30
2.2.1 Systematische Entscheidungen im Reiseveranstalter-Management .....	30
2.2.2 Der kybernetische Ansatz der Unternehmensführung .....	31
2.2.3 Die Phasen in einem Management-Entscheidungsprozess.....	32
2.3 Faktoren des unternehmerischen Erfolgs .....	39
2.3.1 Merkmale erfolgreicher Unternehmen .....	39
2.3.2 Erfolgsfaktorenmodelle .....	41
2.3.2.1 Das 7-S-Modell .....	44
2.3.2.2 Die harten „S“ .....	45
2.3.2.3 Die weichen „S“ .....	45
2.4 Erfolgsfaktoren bei Reiseveranstaltern.....	46
2.4.1 Ziele und Selbstverständnis.....	46
2.4.1.1 Qualitative Ziele .....	48

2.4.1.2	Selbstverständnis einer Unternehmung .....	48
2.4.1.3	Weitere Erfolgsfaktoren abgeleitet aus den qualitativen Zielen .....	52
2.4.1.4	Quantitativ-ökonomische Ziele .....	54
2.4.2	Strategien .....	55
2.4.2.1	Die Produktdimension (P).....	56
2.4.2.2	Das Preis-Qualitäts-Niveau (P/Q) .....	56
2.4.2.3	Die Auswahl der Zielgebiete (P/Z).....	58
2.4.2.4	Die Produktionslogik (P/X).....	60
2.4.2.5	Die Marktsegmentierung (Zielgruppen-Wahl, (P/M)).....	60
2.4.2.6	Die Unternehmensgröße (U) .....	62
2.4.2.7	Das Vertriebssystem (V) .....	63
2.4.3	Erfolgsfaktor Struktur .....	67
2.4.4	Erfolgsfaktor Systeme .....	67
2.4.5	Erfolgsfaktor Spezialkenntnisse .....	70
2.4.6	Erfolgsfaktor Stil (Führungsstil und Motivation).....	71
2.4.7	Service am Kunden .....	72
2.5	Zur Frage der vertikalen Integration als Erfolgsfaktor.....	73
2.6	Geschäftsmodelle und Geschäftsprozesse kleiner Reiseveranstalter .....	76
2.6.1	Die Reisearten Einzelreise und Gruppenreise .....	77
2.6.1.1	Einzelreisen.....	77
2.6.1.2	Gruppenreisen .....	79
2.6.1.3	Zur Wirtschaftlichkeit von Gruppenreisen .....	82
2.6.2	Die manuelle und die automatisierte Arbeitsweise .....	83
2.6.2.1	Die manuelle Arbeitsweise.....	83
2.6.2.2	Der automatisierte kleine Veranstalter mit Online-Buchung.....	83
2.6.3	Spezialisierung auf Zielgebiete oder Zielgruppen.....	84
2.7	Nachhaltigkeit im Reiseveranstalter-Management.....	85
2.7.1	Begriffsbestimmungen zum nachhaltigen Tourismus .....	85
2.7.2	Nachhaltigkeit beim Reiseveranstalter.....	91
2.7.3	Umsetzung von Nachhaltigkeitskonzepten bei Reiseveranstaltern .....	99
2.7.4	Schlussfolgerung zur Nachhaltigkeit .....	103
2.7.5	Kybernetischer Ansatz zu einer Destinations-Verbrauchs-Theorie .....	104
<b>3</b>	<b>Die operative Planung</b> .....	<b>111</b>
3.1	Die Leistungserstellung des Reiseveranstalters .....	111
3.2	Die operative Planung des Reiseprodukts .....	112
3.2.1	Begriff und Aufgaben der operativen Planung .....	112
3.2.2	Die Produktplanung und Produktgestaltung.....	114
3.2.2.1	Marktanalyse und Informationsgewinnung.....	116
3.2.2.2	Planung der Teilnehmer und Umsätze.....	124
3.2.2.3	Planung der Flugkapazitäten .....	128
3.2.2.4	Planung der Bettenkapazitäten .....	134
3.2.2.5	Planung der Reiseleiterkapazität .....	135
3.3	Die Werbeplanung.....	138

3.4	Die Personalplanung .....	139
3.5	Budgetierung als Instrument der operativen Planung.....	140
3.6	Grenzen und Schwachstellen der Planung.....	141
<b>4</b>	<b>Der Einkauf</b> .....	<b>143</b>
4.1	Tätigkeiten des Einkäufers .....	143
4.2	Der Hoteleinkauf.....	144
4.2.1	Planung des Hoteleinkaufs .....	144
4.2.2	Einkaufspolitik im Hotelbereich .....	146
4.2.2.1	Einkaufszeitpunkt.....	146
4.2.2.2	Mengenpolitik .....	146
4.2.2.3	Qualitätspolitik .....	147
4.2.2.4	Preis- und Konditionspolitik .....	148
4.2.3	Der Hotelvertrag.....	149
4.2.4	Die Vertragsarten im Hoteleinkauf.....	152
4.2.5	Zahlungsbedingungen .....	155
4.2.5.1	Vorauszahlungen .....	155
4.2.5.2	Hotel-Abrechnungsverfahren .....	157
4.2.6	Hotelbeteiligungspolitik .....	160
4.2.6.1	Eigentum .....	164
4.2.6.2	Pacht.....	165
4.2.6.3	Managementvertrag.....	166
4.2.6.4	Franchising .....	170
4.2.6.5	Hotelbeteiligungen deutscher Reiseveranstalter .....	172
4.3	Der Flugeinkauf.....	176
4.3.1	Zur Entwicklung des Luftverkehrs .....	176
4.3.2	Linienflugverkehr .....	178
4.3.3	Flugpauschalreisen im Charterflugverkehr .....	179
4.3.4	Die Vertragsarten im Charterflugeinkauf .....	180
4.3.4.1	Vollcharter .....	180
4.3.4.2	Teil- oder Blockcharter.....	180
4.3.4.3	Kumulative Garantie .....	181
4.3.4.4	Flugstundeneinkauf.....	181
4.3.4.5	Zubucher/Einbucher .....	181
4.3.5	Einkaufspolitik im Flugbereich .....	181
4.3.5.1	Die Streckenführung .....	181
4.3.5.2	Das eingesetzte Fluggerät.....	187
4.3.5.3	Flugzeugbesatzung .....	189
4.3.5.4	Die Wahl der Fluggesellschaft.....	190
4.3.5.5	Der Flugtag und die Tageszeit des Fluges .....	191
4.4	Zielgebietsagenturen .....	192
4.4.1	Die Zielgebietsagentur in der Wertschöpfungskette .....	192
4.4.2	Funktionen im Zielgebietsmanagement der Reiseveranstalter .....	193
4.4.3	Die Auswahl einer Zielgebietsagentur.....	197

<b>5</b>	<b>Die Produktion</b>	<b>201</b>
5.1	Die Kalkulation .....	201
5.1.1	Grundlagen und Begriffsbestimmungen .....	201
5.1.1.1	Kalkulation auf Vollkostenbasis .....	202
5.1.1.2	Kalkulation auf Teilkostenbasis .....	202
5.1.2	Ablauf der Kalkulationsprozesses .....	204
5.1.2.1	Festlegung der Preisstrategie .....	204
5.1.2.2	Teilnehmer-Planung .....	205
5.1.2.3	Einrichten der Verkaufssaisonzeiten .....	205
5.1.2.4	Planung und Berechnung der Kosten .....	205
5.1.2.5	Planung des Deckungsbeitragsvolumens (DB-V) .....	205
5.1.2.6	Kalkulation der Verkaufspreise .....	206
5.1.2.7	Abschluss der Kalkulation .....	206
5.1.3	Strategische Preisgestaltung .....	206
5.1.3.1	Kostenorientierte Preisgestaltung .....	207
5.1.3.2	Nachfrageorientierte Preisgestaltung .....	207
5.1.3.3	Konkurrenzorientierte Preisgestaltung .....	207
5.1.4	Bestimmung der VK-Saisonzeiten .....	208
5.1.5	Die Hotelkalkulation .....	214
5.1.6	Die Flugkalkulation .....	221
5.1.7	Kinderermäßigungen .....	228
5.1.8	Taktische Preisgestaltung .....	231
5.1.8.1	Preisdifferenzierungen .....	231
5.1.8.2	Eckpreisbildung .....	234
5.2	Währungsmanagement bei Touristik-Unternehmen .....	234
5.2.1	Grundzüge des Devisenmarktes .....	235
5.2.1.1	Grundbegriffe .....	235
5.2.1.2	Volatilität und Preisbildung bei Wechselkursen .....	237
5.2.1.3	Wechselkursgewinne und Wechselkursverluste .....	241
5.2.2	Währungsmanagement in Unternehmen .....	241
5.2.2.1	Generelle Anforderungen .....	242
5.2.2.2	Sicherungsmöglichkeiten .....	243
5.2.3	Anforderungen im Bereich Tourismus .....	244
5.2.3.1	Anforderungen an den Reiseveranstalter .....	244
5.2.3.2	Spezifische Währungsproblematik der Reiseveranstalter .....	245
5.2.3.3	Währungsrisiken und Währungschancen im Bereich Touristik .....	247
5.2.4	Instrumente der Wechselkurssicherung .....	248
5.2.4.1	Anforderungen an die Kurssicherungsinstrumente .....	248
5.2.4.2	Basisinstrumente .....	249
<b>6</b>	<b>Der Katalog</b>	<b>257</b>
6.1	Aufgaben des Katalogs .....	257
6.2	Die Katalogplanung .....	258
6.2.1	Auflagenhöhe .....	258
6.2.2	Katalogumfang .....	258

---

6.2.3	Kostenplanung.....	259
6.2.4	Zeitplanung .....	259
6.3	Die Katalogerstellung.....	263
6.3.1	Kataloggestaltung und -aufbau.....	263
6.3.1.1	Die Katalog-Titelseite .....	263
6.3.1.2	Allgemein einleitende Werbe- und Informationsseiten .....	264
6.3.1.3	Der Angebotsteil.....	264
6.3.1.4	Der Preisteil.....	268
6.3.2	Rechtliche Aspekte der Katalogerstellung.....	268
6.3.2.1	Rechtliche Aspekte bei Hotel- und Ortsbeschreibungen .....	268
6.3.2.2	Rechtliche Aspekte bei der Preisdarstellung .....	270
7	<b>Fazit und Ausblick</b>	<b>271</b>
	<b>Literatur</b>	<b>277</b>
	<b>Register</b>	<b>281</b>