

Felix Kolbeck · Marion Rauscher

# Tourismus- Management

Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen



Vahlen

# Inhaltsübersicht

Vorwort .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	XI
Abbildungsverzeichnis .....	XVII
<b>1. Grundlagen: Betriebswirtschaftslehre und Tourismus .....</b>	<b>1</b>
1.1 Betriebswirtschaftslehre: Kaufmännisches Denken und Handeln lernen .....	3
1.2 Tourismus: Die Sehnsucht nach Traumstränden und -renditen ..	13
1.3 Tourismusmanagement: Handlungsfelder einer Betriebswirtschaftslehre des Tourismus .....	23
1.4 Ordnungspolitischer Rahmen: Wirtschaftsordnung und Tourismuspolitik .....	35
1.5 Unternehmen im Wettbewerb .....	49
<b>2. Funktionsbereiche: Kernelemente touristischer Wertschöpfung .....</b>	<b>73</b>
2.1 Investition und Finanzierung .....	75
2.2 Beschaffung .....	103
2.3 Produktion .....	129
2.4 Marketing .....	157
<b>3. Managementprozesse: Lenken und Entscheiden im Tourismus .....</b>	<b>183</b>
3.1 Planung .....	185
3.2 Rechnungswesen und Controlling .....	209
3.3 Personalmanagement .....	239
3.4 Organisation .....	265
<b>4. Werte und Strategien: Fragen nach Sinn, Wegen und Verantwortung     im Tourismus .....</b>	<b>287</b>
4.1 Unternehmensidentität und Unternehmenspolitik .....	289
4.2 Strategisches Management .....	303
4.3 Nachhaltiges Tourismusmanagement .....	319
Stichwortverzeichnis .....	333

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsübersicht .....	IX
Abbildungsverzeichnis .....	XVII
<b>1. Grundlagen: Betriebswirtschaftslehre und Tourismus .....</b>	<b>1</b>
1.1 Betriebswirtschaftslehre: Kaufmännisches Denken und Handeln lernen .....	3
1.1.1 Kurze Geschichte der Betriebswirtschaftslehre .....	3
1.1.2 Abgrenzung zur Volkswirtschaftslehre .....	5
1.1.3 Einordnung der Managementlehre .....	6
1.1.4 Wie „lernt man BWL“ im Studium? .....	7
1.1.5 Stimmen aus dem Studium .....	9
1.2 Tourismus: Die Sehnsucht nach Traumstränden und -renditen ..	13
1.2.1 Der Wunsch nach Erholung und Erlebnis: Tourismusnachfrage .....	14
1.2.1.1 Wichtige Begriffe und Abgrenzungen .....	14
1.2.1.2 Historische Entwicklung der Tourismusnachfrage ..	15
1.2.2 Das Geschäft mit der Erholung und dem Erlebnis: Tourismusangebot .....	16
1.2.2.1 Wichtige Begriffe und Abgrenzungen .....	16
1.2.2.2 Historische Entwicklung der Tourismusangebote ..	20
1.2.3 Tourismusk Märkte .....	21
1.3 Tourismusmanagement: Handlungsfelder einer Betriebswirtschaftslehre des Tourismus .....	23
1.3.1 Betriebswirtschaftliches Denken im touristischen Alltag ..	23
1.3.2 Ein integrierter Ansatz für das Tourismusmanagement ..	25
1.3.3 Tourismusmanagement und Tourismusökonomie .....	29
1.3.4 Betriebswirtschaft und Tourismusmanagement in der Lehre .....	31
1.4 Ordnungspolitischer Rahmen: Wirtschaftsordnung und Tourismuspolitik .....	35
1.4.1 Fallbeispiel: Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT) .....	36
1.4.2 Allgemeine Tourismuspolitik .....	37
1.4.2.1 Begriff und Bedeutung .....	37
1.4.2.2 Instrumente zur ordnungspolitischen Steuerung und Förderung .....	38
1.4.3 Spezielle Tourismuspolitik .....	39
1.4.3.1 Tourismuspolitische Aufgaben .....	39

1.4.3.2	Akteure der nationalen, regionalen und kommunalen Tourismuspolitik .....	40
1.4.3.3	Akteure der internationalen Tourismuspolitik .....	44
1.4.4	Stimmen aus der Praxis .....	46
1.5	Unternehmen im Wettbewerb .....	49
1.5.1	Fallbeispiel: Deutsche Bahn AG .....	50
1.5.2	Unternehmen .....	51
1.5.2.1	Definition und Begriffsabgrenzung .....	51
1.5.2.2	Arten von Unternehmen .....	53
1.5.2.3	Betriebe der Tourismusbranche .....	62
1.5.3	Wirtschaftliches Handeln .....	65
1.5.4	Wettbewerbsvorteile .....	70
<b>2.</b>	<b>Funktionsbereiche: Kernelemente touristischer Wertschöpfung .....</b>	<b>73</b>
2.1	Investition und Finanzierung .....	75
2.1.1	Fallbeispiel: Deutsche Lufthansa (1) .....	76
2.1.2	Die betriebliche Finanzwirtschaft .....	77
2.1.2.1	Einordnung des Investitionsbegriffs .....	77
2.1.2.2	Definition und Notwendigkeit der Finanzierung ..	77
2.1.2.3	Die Finanzplanung .....	79
2.1.3	Investitionsrechnung .....	80
2.1.3.1	Einführung .....	80
2.1.3.2	Statische Investitionsrechenverfahren .....	81
2.1.3.3	Dynamische Investitionsrechenverfahren .....	85
2.1.4	Finanzierung .....	89
2.1.4.1	Überblick über die Kapitalarten .....	89
2.1.4.2	Außenfinanzierung .....	92
2.1.4.3	Innenfinanzierung .....	93
2.1.4.4	Kapitalkosten .....	95
2.1.5	Kennzahlen der finanzwirtschaftlichen Analyse .....	96
2.1.6	Stimmen aus der Praxis: Achim von der Lahr, UniCredit Bank AG; Dieter Semmelroth, TUI AG .....	99
2.2	Beschaffung .....	103
2.2.1	Fallbeispiel: Deutsche Lufthansa (2) .....	104
2.2.2	Überblick: Zu beschaffende Güter und Dienstleistungen im Tourismus .....	105
2.2.3	Investitionsgüterbeschaffung .....	107
2.2.4	Materialbeschaffung und Wareneinkauf .....	108
2.2.4.1	Analyse der zu beschaffenden Güter und Materialien .....	108
2.2.4.2	Lieferantenauswahl .....	110
2.2.4.3	Festlegung von Bestellmengen und -rhythmen bei kontinuierlichem Verbrauch .....	112
2.2.4.4	Festlegung von Bestellzeitpunkten bei schwankendem Verbrauch .....	114

2.2.5	Dienstleistungsbeschaffung	116
2.2.5.1	Segmente unternehmensbezogener Dienstleistungen	116
2.2.5.2	Optimierung der Dienstleistungsbeschaffung	117
2.2.6	Touristischer Leistungsträgereinkauf	118
2.2.7	Eine zentrale Frage im Tourismus: Selber produzieren oder fremd beziehen?	120
2.2.7.1	Die Make or Buy-Entscheidung	120
2.2.7.2	Operativer Aspekt: Kostenvergleichsrechnung am Beispiel eines Flugeinkaufs	121
2.2.7.3	Strategischer Aspekt: Die Frage der Wertschöpfungstiefe im Tourismus	124
2.2.8	Stimmen aus der Praxis: Heike Pabst, FTI Touristik GmbH	126
2.3	Produktion	129
2.3.1	Fallbeispiel: Touropa – TUI – Touropa	130
2.3.2	Produktionsprozesse	132
2.3.2.1	Überblick: Struktur der Produktionsprozesse	132
2.3.2.2	Besonderheiten in der Produktion touristischer Dienstleistungen	133
2.3.2.3	Ausgewählte Produktionsprozesse im Tourismus	135
2.3.3	Grundlegende Elemente der Produktionstheorie	142
2.3.3.1	Produktionsfaktoren und Produktionsfunktionen	142
2.3.3.2	Kostenfunktionen, -begriffe und -verläufe	144
2.3.3.3	Produktion als kostenminimale Faktorkombination	147
2.3.3.4	Economies of Scale, Economies of Scope	148
2.3.4	Produktionsstandorte im Tourismus	150
2.3.5	Stimmen aus der Praxis: Marcus Minzloff, TUI Deutschland GmbH	152
2.4	Marketing	157
2.4.1	Fallbeispiel: weg.de	158
2.4.2	Grundlagen des Marketing	160
2.4.2.1	Marketingbegriff und Besonderheiten im Tourismus	160
2.4.2.2	Die Marktorientierung	161
2.4.2.3	Die Kundenorientierung	162
2.4.3	Der Marketing-Prozess	163
2.4.3.1	Überblick über den Marketing-Prozess	163
2.4.3.2	Information und Analyse	164
2.4.3.3	Strategisches Marketing	165
2.4.3.4	Operatives Marketing	169
2.4.3.5	Integration, Umsetzung und Kontrolle	170
2.4.4	Der Marketing-Mix	170
2.4.4.1	Produktpolitik	170
2.4.4.2	Preispolitik	174
2.4.4.3	Kommunikationspolitik	177
2.4.4.4	Distributionspolitik	179

2.4.5 Stimmen aus der Praxis: Katrin Köhler, Comvel GmbH; Burkhard von Freyberg, Zarges von Freyberg Hotel Consulting .....	181
<b>3. Managementprozesse: Lenken und Entscheiden im Tourismus .....</b>	<b>183</b>
3.1 Planung .....	185
3.1.1 Fallbeispiel: Carnival Corporation & plc. ....	186
3.1.2 Grundlegende Begriffe zur Planung .....	188
3.1.3 Strategische Planung .....	190
3.1.3.1 Strategiebegriff .....	190
3.1.3.2 Strategieentwicklung .....	192
3.1.4 Operative Planung .....	198
3.1.4.1 Ziele und Inhalte der operativen Planung .....	198
3.1.4.2 Ablauf der operativen Planung .....	199
3.1.4.3 Budgetierung .....	200
3.1.5 Grenzen der Planung im Tourismus .....	203
3.1.5.1 Grenzen der strategischen Planung .....	203
3.1.5.2 Grenzen der operativen Planung .....	203
3.1.6 Stimmen aus der Praxis: Dr. Michael Frenzel, TUI AG ....	204
3.2 Rechnungswesen und Controlling .....	209
3.2.2 Überblick: Financial Management .....	211
3.2.2.1 Bereiche und Aufgaben des Rechnungswesens .....	211
3.2.2.2 Monetäre Wertgrößen eines Unternehmens .....	212
3.2.3 Elemente der externen Rechnungslegung .....	214
3.2.3.1 Bestandteile des Jahresabschlusses im Überblick ...	214
3.2.3.2 Der Blick auf das Vermögen: Die Bilanz .....	215
3.2.3.3 Der Blick auf den Erfolg: Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) .....	219
3.2.3.4 Der Blick in die Kasse: Die Cash Flow-Rechnung ...	220
3.2.4 Elemente des internen Rechnungswesens .....	222
3.2.4.1 Controlling ist nicht Kontrolle .....	222
3.2.4.2 Grundzüge der Kosten- und Leistungsrechnung ...	224
3.2.4.3 Ergebnisrechnung auf Vollkostenbasis und Deckungsbeitragsrechnung .....	227
3.2.4.4 Besonderheiten der Controlling-Sicht auf das Geschäft .....	230
3.2.5 Kennzahlen der bilanziellen und erfolgswirtschaftlichen Analyse .....	231
3.2.6 Stimmen aus der Praxis: Susanne Wübbeling, Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc. ....	234
3.3 Personalmanagement .....	239
3.3.1 Fallbeispiel: Schindlerhof .....	240
3.3.2 Begriffsabgrenzung und Zieldefinition .....	241
3.3.3 Aufgaben der Personalwirtschaft .....	242
3.3.3.1 Überblick .....	242

3.3.3.2	Personalbedarfsermittlung .....	243
3.3.3.3	Personalbeschaffung .....	245
3.3.3.4	Personaleinsatz .....	247
3.3.3.5	Personalentlohnung .....	249
3.3.3.6	Personalentwicklung .....	251
3.3.3.7	Personalfreisetzung .....	252
3.3.4	Personalführung .....	255
3.3.4.1	Motivationsstheorien .....	255
3.3.4.2	Führungsstile .....	258
3.3.4.3	Führungstechniken .....	260
3.3.5	Stimmen aus der Praxis: Andreas Graeber-Stuch, Eckelmann Hotels KG .....	261
3.4	Organisation .....	265
3.4.1	Fallbeispiel: Best Western .....	266
3.4.2	Organisationsbegriff und Elemente der Organisation .....	268
3.4.3	Organisationsformen .....	273
3.4.3.1	Aufbau- und Ablauforganisation im Vergleich .....	273
3.4.3.2	Aufbauorganisation .....	274
3.4.3.3	Ablauforganisation .....	280
3.4.4	Weitergehende Organisationstheorien .....	282
3.4.5	Stimmen aus der Praxis: Philipp Bessler, Treugast Unternehmensberatung .....	284
<b>4.</b>	<b>Werte und Strategien: Fragen nach Sinn, Wegen und Verantwortung im Tourismus .....</b>	<b>287</b>
4.1	Unternehmensidentität und Unternehmenspolitik .....	289
4.1.1	Grundlage: Normatives Management .....	290
4.1.2	Unternehmensidentität .....	292
4.1.2.1	Unternehmensverhalten und Unternehmenskultur .....	292
4.1.2.2	Erscheinungsbild .....	294
4.1.2.3	Unternehmenskommunikation .....	294
4.1.3	Unternehmenspolitik .....	297
4.1.3.1	Basis und Ziele der Unternehmenspolitik .....	297
4.1.3.2	Unternehmensleitbilder .....	298
4.1.3.3	Fallstricke in der Unternehmenspolitik .....	299
4.2	Strategisches Management .....	303
4.2.1	Instrumentalcharakter und Ebenen von Strategien .....	304
4.2.2	Grundlegende Strategietypen .....	305
4.2.2.1	Strategien auf Geschäftsfeldebene .....	305
4.2.2.2	Strategien auf Ebene des Gesamtunternehmens .....	307
4.2.3	Wachstumsstrategien .....	312
4.2.3.1	Internes und externes Unternehmenswachstum .....	312
4.2.3.2	Kooperation .....	315
4.3	Nachhaltiges Tourismusmanagement .....	319
4.3.1	Begriffe im Kontext unternehmerischer Nachhaltigkeit .....	320

4.3.2 Nachhaltiges Management . . . . .	322
4.3.3 Nachhaltigkeit im Kontext des Tourismus . . . . .	323
4.3.3.1 Statische Betrachtung: Begriffe, Kriterien und die Politik . . . . .	323
4.3.3.2 Dynamische Betrachtung: Driving Forces im Touris- mus für Destinationen und Unternehmen . . . . .	325
4.3.4 Elemente eines nachhaltigen Tourismusmanagements . . . .	328
4.3.5 Stimmen aus der Praxis: Peter-Mario Kubsch, Studiosus Reisen München GmbH . . . . .	329
Stichwortverzeichnis . . . . .	333



## 2.2 Beschaffung

2.2.1	Fallbeispiel: Deutsche Lufthansa (2) .....	104
2.2.2	Überblick: Zu beschaffende Güter und Dienstleistungen im Tourismus. ....	105
2.2.3	Investitionsgüterbeschaffung .....	107
2.2.4	Materialbeschaffung und Wareneinkauf .....	108
2.2.4.1	Analyse der zu beschaffenden Güter und Materialien. ....	108
2.2.4.2	Lieferantenauswahl .....	110
2.2.4.3	Festlegung von Bestellmengen und -rhythmen bei kontinuierlichem Verbrauch .....	112
2.2.4.4	Festlegung von Bestellzeitpunkten bei schwankendem Verbrauch	114
2.2.5	Dienstleistungsbeschaffung .....	116
2.2.5.1	Segmente unternehmensbezogener Dienstleistungen .....	116
2.2.5.2	Optimierung der Dienstleistungsbeschaffung .....	117
2.2.6	Touristischer Leistungsträgereinkauf .....	118
2.2.7	Eine zentrale Frage im Tourismus: Selber produzieren oder fremd beziehen? .....	120
2.2.7.1	Die Make or Buy-Entscheidung .....	120
2.2.7.2	Operativer Aspekt: Kostenvergleichsrechnung am Beispiel eines Flugeinkaufs .....	121
2.2.7.3	Strategischer Aspekt: Die Frage der Wertschöpfungstiefe im Tourismus. ....	124
2.2.8	Stimmen aus der Praxis: Heike Pabst, FTI Touristik GmbH ....	126

### Leitfragen

- Worin liegen die operative und die strategische Bedeutung der Beschaffung?
- Was muss im touristischen Geschäft eingekauft, also beschafft werden?
- Welche Bereiche umfasst der touristische Leistungsträgereinkauf? Wie ist seine Stellung in der Struktur der Beschaffungsobjekte?
- Welche Alternativen bestehen bei der Beschaffung von Investitionsgütern?
- Wonach richtet sich die Entscheidung, ob man Leistungen bezieht oder selbst produziert?
- Wie werden bei Sachgütern optimaler Bestellzeitpunkt und optimale Bestellmenge ermittelt?
- Warum gehen mit Investitionsbeschaffungen oftmals weitere Dienstleistungsbeschaffungen einher?
- Was unterscheidet operative von strategischen Beschaffungsfragen?
- Wie wählt man Lieferanten aus und unterhält Beziehungen zu ihnen?
- Welche Zusammenhänge bestehen speziell im Tourismus zwischen Beschaffung und Produktion?
- Welche Arten von Beschaffungszusammenhängen können in Unternehmen existieren?

### 2.2.1 Fallbeispiel: Deutsche Lufthansa (2)

Die *Deutsche Lufthansa AG* als weltweit operierendes Luftverkehrsunternehmen hat die Aktivitäten des Konzerns in fünf Geschäftsfelder gegliedert: **Passage Airline Gruppe** (Lufthansa Passage, *Swiss*, *Austrian* und *Germanwings* sowie Beteiligungen an *Brussels Airlines*, *JetBlue* und *SunExpress*), **Logistik/Luftfracht** (Lufthansa Cargo), **Technik** (Lufthansa Technik), **IT Services** (Lufthansa Systems) und **Catering** (LSG Sky Chefs).<sup>105</sup>

In allen fünf Geschäftsbereichen haben Beschaffungsprozesse eine herausragende Bedeutung und weisen eine große Vielfalt auf. Zudem treten die Geschäftsbereiche nicht nur als Einkäufer von Gütern und Dienstleistungen auf, sondern auch als Lieferanten. Die Dienstleistungen der Sparten Technik, IT Services und Catering werden dabei nicht nur konzernintern von den Fluggesellschaften der Lufthansa Passage Group und von Lufthansa Cargo nachgefragt, sondern auch von anderen Fluggesellschaften eingekauft.

Für die **Lufthansa Passage** Gruppe werden unterschiedlichste Güter beschafft, von ganzen Flugzeugen über Kerosin bis hin zu Handelswaren für den Bordverkauf und Seife für die Waschräume an Bord. Allein die Aufwendungen für Treibstoffe betragen im Geschäftsjahr 2010 knapp 5,2 Mrd. € und waren im Vergleich zum Vorjahr um 41,5% gestiegen. Die Produkte der Lufthansa Passage, vor allem die Linienflüge, werden nicht nur von Endkunden gebucht. Sie stellen auch wichtige touristische Teilleistungen etwa für Reiseveranstalter dar, die diese Flüge einkaufen und zusammen mit anderen Leistungen zu Flugpauschalreisen kombinieren. **Lufthansa Cargo** liefert nicht nur Standard- und Expressfracht, sondern auch Spezialfracht (Lebende Tiere, Wertfracht, Post, Gefahrgut und temperatursensible Güter). Lufthansa Cargo stellt durch ihr Geschäft die Beschaffungsprozesse zahlreicher Branchen sicher. Die dafür nötige Kapazität wird zu 46% durch Lufthansa Passage gestellt. **Lufthansa Technik** hat mit zahlreichen Fluggesellschaften langlaufende Komponentenversorgungsverträge, unter anderem über 10 Jahre für die 35 Maschinen umfassende, neue B787-Flotte der japanischen Fluggesellschaft ANA. Parallel dazu bezieht Lufthansa Technik natürlich Komponenten unterschiedlichster Art bei den Herstellern, von ganzen Baugruppen (Triebwerken) bis zu kleinen Ersatzteilen. Zu den über 300 Kunden von **Lufthansa Systems** zählen mehr als 200 Fluggesellschaften, die verschiedene IT-Dienstleistungen beziehen, unter anderem Beratung, Anwendungsentwicklung, Softwareanpassung und Anwendungsbetreuung im Routinebetrieb. Mit 75 Mio. € im Jahr 2010 spielt der Materialaufwand dieser Sparte naturgemäß im Lufthansa-Konzern eine untergeordnete Rolle. **LSG Sky Chefs** zählt fast alle internationalen sowie viele nationale und regionale Fluggesellschaften zu ihren Kunden: „Die größten Kunden werden innerhalb einer oder mehrerer Regionen an nahezu allen Stationen mit Catering versorgt und beziehen darüber hinaus Dienstleistungen wie die Entwicklung,

<sup>105</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Lufthansa (2011a), S.78–117 und Lufthansa (2011b), S.12–23.

Beschaffung und Logistik von Bordartikeln.“<sup>106</sup> Dabei gelten verschiedene Vertragslaufzeiten, die von wenigen Monaten bis zu mehreren Jahren reichen. LSG Sky Chefs beschafft ihre Materialien (unter anderem Frischwaren, vorgefertigte Lebensmittel, Backwaren, Tiefkühlkost) über ein weit verzweigtes, weltweites Netz aus mehrstufigen Lieferketten und Kooperationspartnern. Dieser Materialaufwand betrug im Jahr 2010 knapp eine Mrd. €.

Für den Gesamtkonzern hat *Lufthansa* im Jahr 2009 das Projekt „Procurement Leadership“ aufgesetzt, um die konzernweiten Beschaffungsprozesse weiter zu professionalisieren. Durch die Einführung eines strategischen Warengruppenmanagements sollten die Einkaufsbereiche der Sparten bis 2011 rund 300 Mio. € pro Jahr zum operativen Ergebnis beitragen. *Lufthansa* sieht sich in seinem Lieferantennetzwerk als „Procurement Leader“ und will künftig verbindliche Verantwortungskriterien konzernweit in allen Verträgen und internen Richtlinien verankern.

### 2.2.2 Überblick: Zu beschaffende Güter und Dienstleistungen im Tourismus

Die bereits geschilderte Vielfalt touristischer Produkte bringt es mit sich, dass die für die Produktion zu beschaffenden Güter und Dienstleistungen eine große Bandbreite aufweisen:<sup>107</sup>

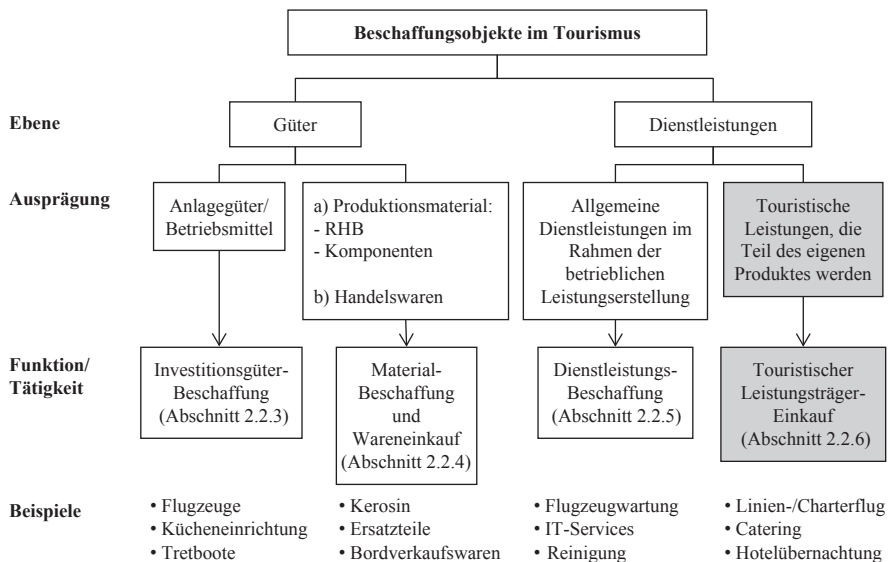


Abbildung 24: Beschaffungsobjekte im Tourismus

<sup>106</sup> Lufthansa (2011a), S. 115.

<sup>107</sup> Vgl. aufbauend auf (ohne Tourismusbezug) Large (2009), S. 8.

Auf der **Güterebene** wird zunächst in Anlagegüter und Produktionsmaterial unterschieden.<sup>108</sup> **Anlagegüter**, auch Betriebsmittel oder Investitionsgüter genannt, werden nicht Teile des eigenen Produktes, sondern dienen über einen längeren Zeitraum der eigenen Produktion.

Die Aufteilung des **Produktionsmaterials** in Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe (RHB, auch Verbrauchsmaterial genannt) und Komponenten erfolgt nach dem Grad des Fertigungsfortschritts. **Komponenten**, auch Fertigerzeugnisse genannt, werden weitgehend ohne Änderung der Gestalt in ein Endprodukt eingebaut. Sie können auch Investitionsgut-Charakter haben, etwa wenn hochwertige Ersatzteile in ein Investitionsgut (Flugzeug) eingebaut werden. Insgesamt spielt die Komponentenbeschaffung in der Tourismusbranche eine untergeordnete Rolle. Allerdings ist ihre Erwähnung hier angebracht, da der touristische Leistungsträgereinkauf in der Tourismusbranche gleichsam die Analogie zum Komponenteneinkauf des Verarbeitenden Gewerbes darstellt. Die Unterteilung der RHB erfolgt anhand des Kriteriums, ob und – wenn ja – mit welcher Bedeutung sie in das Endprodukt eingehen. In der Gastronomie könnte ein Lachsfilet als Rohstoff in ein 5-Gänge-Menü eingehen und hat darin eine zentrale Bedeutung. Der Hilfsstoff Bootslack dagegen geht zwar beim Bootshersteller oder dem Bootsbetreiber in das Produkt ein, hat dort jedoch einen ergänzenden Charakter. Das Kerosin wird als Betriebsstoff während der Produktion einer Fluggesellschaft (Flugbetrieb) verbraucht.

**Handelswaren** sind Güter, die bezogen und ohne Veränderungen weiterverkauft werden. Sie ergänzen das eigene Kern-Produkt, wie etwa Bordverkaufsartikel im Flugzeug oder Reise-DVDs im Reisebüro.

Güter müssen nicht nur beschafft, sondern auch transportiert und gelagert werden (Logistik). Die Beschaffung und Logistik von Produktionsmaterial und Handelswaren wird unter dem Begriff der **Materialwirtschaft** zusammengefasst.

Auf der **Dienstleistungsebene** werden die Besonderheiten der Tourismusbranche besonders deutlich, denn hier besteht neben der Beschaffung allgemeiner Dienstleistungen eine eigene, tourismusspezifische Form des Einkaufs, der touristische Leistungsträgereinkauf. Hier zeigt sich bereits eine der Kernfragestellungen touristischer Leistungserstellung: Welche Teile meines touristischen Produktes (z. B. Pauschalreise)

- ... produziere ich selbst – und muss dann die dafür nötigen einzelnen Güter selbst einkaufen (z. B. Flugzeuge, Kerosin, ...) und ggf. betreiben?
- ... kaufe ich zu – und muss dann diese touristische Teilleistung von einem Dritten (fremde Fluggesellschaft) als komplette Dienstleistung einkaufen?

Diese Frage ist auch in kleinerem Maßstab von nicht minder zentraler Bedeutung. So kann etwa der Veranstalter eines Events überlegen, die gastronomische Verpflegung selbst sicher zu stellen oder komplett als Catering-Dienstleistung zuzukaufen. Die Grundfrage ist stets dieselbe: **make or buy?** In Abschnitt 2.2.7.1 wird hierauf noch ausführlich eingegangen.

<sup>108</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden: Hutzschenreuter (2011), S.213f. und Large (2009), S.8–13.

Unabhängig von der Art des Beschaffungsobjektes hat die Beschaffung immer **Ziele**, die teilweise in Widerspruch zu einander stehen:

- Günstige Einkaufspreise, geringe Beschaffungskosten
- Hohe Qualität der Beschaffungsobjekte, hohe Lieferbereitschaft
- Geringe Kapitalbindung, hohe Liquidität

Neben den genannten Ebenen und Ausprägungen der Beschaffung gibt es im Unternehmen weitere, spezielle Formen, die nicht in die Aufteilung nach Gütern und Dienstleistungen passen.<sup>109</sup> Hierzu zählen die Beschaffung geeigneter Mitarbeiter (Personalbeschaffung) und die Beschaffung finanzieller Mittel (Finanzierung). Auf diese **Sonderformen der Beschaffung** wurde bzw. wird in den jeweiligen Abschnitten zur Finanzierung (Abschnitt 2.1) und zum Personalmanagement (Abschnitt 3.3) eingegangen.

Nachdem nun die Beschaffungsobjekte im Tourismus strukturiert sind, werden nachfolgend die im Rahmen der Beschaffung relevanten Prozesse, gegliedert nach den Beschaffungsobjekten, dargestellt.

### 2.2.3 Investitionsgüterbeschaffung

Ein Investitionsgut wird in der Regel von Unternehmen nachgefragt, um damit Konsumgüter herzustellen oder die Produktion von Dienstleistungen zu ermöglichen. Hierzu zählen Maschinen, Aggregate, Anlagen und Systeme (IT).<sup>110</sup> Auch Immobilien haben meist den Charakter eines Investitionsgutes.

Die Entscheidungsprozesse der Käufer auf Investitionsgütermärkten unterscheiden sich stark von denen auf Konsumgüter- oder Dienstleistungsmärkten.<sup>111</sup> Bei sehr teuren Investitionsgütern wie Hotelimmobilien, Kreuzfahrtschiffen und Flugzeugen stellt sich regelmäßig die Frage, ob diese tatsächlich gekauft werden müssen und damit viel Kapital binden, oder ob sie geleast werden sollten.<sup>112</sup>

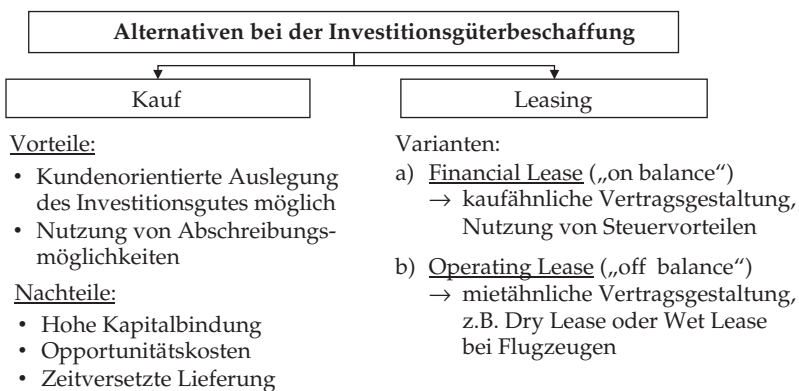


Abbildung 25: Investitionsgüterbeschaffung

<sup>109</sup> Vgl. Large (2009), S. 14.

<sup>110</sup> Vgl. Oberstebrink (2009), S. 15–21.

<sup>111</sup> Vgl. Jung (2010), S. 558.

<sup>112</sup> Vgl. am Beispiel von Flugzeugen Berg (2006), S. 231 f.