

SKRIPT MANGEMENT IN DER  
**FREIZEIT- & TOURISMUSWIRTSCHAFT**  
Autor: Marc Sölter, Hotelfachmann, Tourismusreferent



Grafik von Steingrube, Skript Destinationsmanagement

**Das Phänomen Tourismus und seine Anforderungen an das  
Tourismusmanagement**

### **Begriffssystem**

#### **Tourismusdefinition nach C. KASPAR:**

**Fremdenverkehr/Tourismus** wird verstanden als die Gesamtheit der Beziehungen und Erscheinungen die sich aus dem Aufenthalt und der Reise Ortsfremder ergeben, für die der Aufenthaltsort weder hauptsächlich noch andauernder Wohn- und Arbeitsort ist.

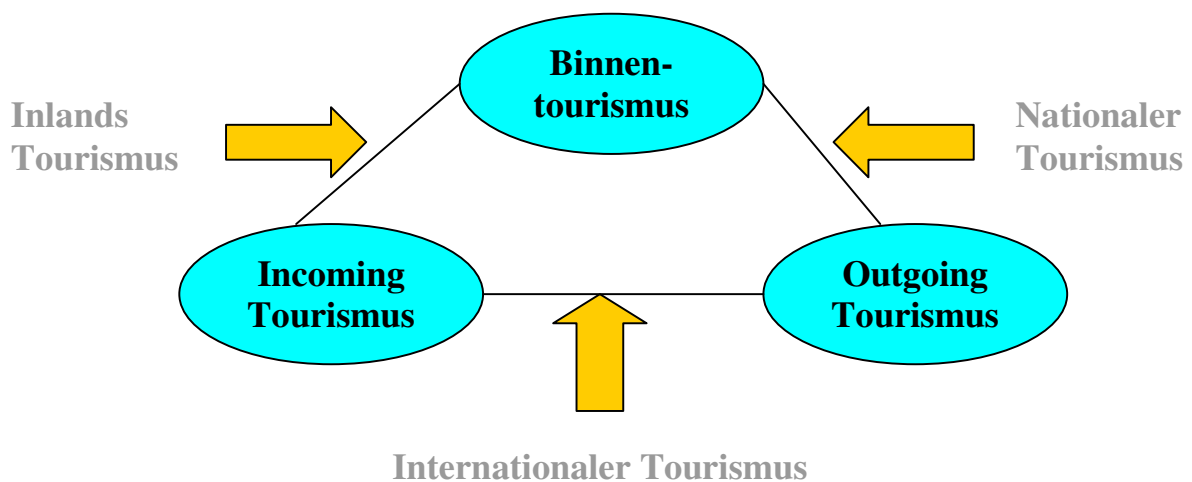
#### **Definition der WTO**

**Tourismus umfasst die Aktivitäten von Personen, die an Orte außerhalb ihrer gewohnten Umgebung reisen und sich dort zu Freizeit-, Geschäfts- oder bestimmten anderen Zwecken nicht länger als ein Jahr ohne Unterbrechung aufhalten.“**

#### **Definition des Freizeitbegriffes**

Die Freizeit als arbeitsfreie Zeit wird vom Freizeitforscher Dumazedier genauer umschrieben als Gesamtheit der Beschäftigungen, denen sich das Individuum nach freiem Belieben hingeben kann, sei es, um sich zu

erholen, zu vergnügen, seine frei gewählte Ausbildung und Information im Sinne seiner sozialen Beteiligung zu verbessern, und zwar nach seiner Befreiung von beruflichen, familiären und sozialen Pflichten.



### **Binnentourismus:**

Als Binnentourismus wird die Gesamtheit aller Phänomene verstanden, die sich aus der Reise oder dem Aufenthalt von Inländern im Inland ergeben, für die der Aufenthaltsort weder hauptsächlicher noch dauernder Wohn- und Arbeitsort ist (vgl. Kaspar, 1996 S. 16)

### **Incoming Tourismus:**

Als Incoming Tourismus wird die Gesamtheit aller Phänomene verstanden, die sich aus der Reise oder dem Aufenthalt von Ausländern im Inland ergeben, für die der Aufenthaltsort weder hauptsächlicher noch dauernder Wohn- und Arbeitsort ist. (Dettmer, Tourismus 1 Tourismuswirtschaft S. 53)

### **Outgoing Tourismus**

Als Outgoing Tourismus wird die Gesamtheit aller Phänomene verstanden die sich aus der Reise von Inländern im Ausland ergeben, für die der

Aufenthaltort weder hauptsächlichlicher noch dauernder Wohn- und Arbeitsort ist. (Dettmer, Tourismus 1 Tourismuswirtschaft S. 53)

## **Transittourismus**

Als Transittourismus wird die Gesamtheit aller Phänomene verstanden, die sich aus der Reise oder dem Aufenthalt von Ausländern im Inland ergeben, für die das Inland weder der Zielaufenthaltort ihrer Reise noch hauptsächlichlicher und dauernder Wohn- und Arbeitsort ist. (Kaspar, 1996 S. 2)

Als grundlegende Elemente des Tourismus gelten:

- **Ortswechsel mit Transportmitteln**
- **Vorübergehender Aufenthalt an einem fremden Ort**
- **Motive des Ortswechsels**
- **Aktivitäten am Reiseziel**
- **Beziehungen, die aus den Aktivitäten resultieren**

## **Abgrenzung des Begriffes Tourismus:**

- **Weiter** Tourismusbegriff: Alle Ortsveränderungen
- **Enger** Tourismusbegriff: Abgrenzung hinsichtlich der Zeit / Reisedauer, des Ortes, der Entfernung und der Motive des Ortswechsels

## **Tourismusarten**

C. KASPAR unterscheidet sechs Tourismusarten:

- ***Erholungstourismus***
- ***kulturorientierter Tourismus***
- ***gesellschaftsorientierter Tourismus***
- ***Sporttourismus***
- ***wirtschaftsorientierter Tourismus***
- ***politikorientierter Tourismus***

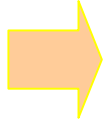
**Merke:** Bei den Tourismusarten wird nach der zugrunde liegenden Motivation unterschieden.

## Tourismusformen

- Herkunft (Inlands-, Auslandstourismus)
- Zahl der Tourismusteilnehmer (Individual-, Kollektiv-, Massen-, Familientourismus)
- Alter der Tourismusteilnehmer (Jugend-, Seniorentourismus)
- Dauer des Aufenthalts (Kurzfristiger, Langfristiger T.)
- Jahreszeit (Sommer-, Winter-, Hochsaison-, Zwischensaisontourismus)
- Beherbergungsform (Hoteltourismus, Tourismus der Parahotellerie)
- Verwendetes Verkehrsmittel (Eisenbahn-, Auto-, Schiffs- Flugtourismus)
- Auswirkungen auf die Zahlungsbilanz (Aktiver [Incoming] Tourismus, Passiver [Outgoing] Tourismus)
- Finanzierungsart
- Soziologischer Inhalt (Luxus- und Exklusiv-, Traditioneller Jugend-, Sozial-, Sanfter Tourismus)
- Reiseform (Art der Reiseorganisation: Individual-, Pauschal-, Veranstaltertourismus)
- Reiseverhalten (Intelligenter Tourismus)
- Globalisierung der Weltökonomie
- Wachstumsdynamik entwickelt sich unterschiedlich
- Wachstum der Reiseströme
- Demografischer Wandel
- Sozialstruktureller Wandel (gestiegenes Bildungsniveau, steigende Anforderungen des Arbeitsmarktes, Verteilungsschieflage, Verhältnis Arbeitszeit / Freizeit)
- Ausdifferenzierung verschiedenartiger Lebensstile (Diversifizierung des Freizeitverhaltens, hybrider Verbraucher)
- Tourismus und Umwelt (Fortschreitende Umweltbelastung durch Tourismus)
- Globalisierung des Tourismus (mehr Auslands- und Fernreisen)
- Informations- und Kommunikationstechnologien (Internet, Direktbuchungswelt, Marktstrukturierung)

**Merke:** Bei den Tourismusformen wird nach verursachenden oder abgrenzenden äußeren Merkmalen differenziert.

## Das System Tourismus – Einleitung



**Die Gesamtheit der Beziehungen und Erscheinungen des Tourismus bezeichnen wir als „*System Tourismus*“ (oder Fremdenverkehr)**

(C. KASPAR Management im Tourismus 1995 )

Dieses System Tourismus bildet den Bezugsrahmen, in welchem die Tourismusunternehmungen und –organisationen und deshalb auch das Management der Tourismusunternehmungen einzuordnen ist.

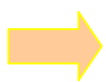
Als Subsysteme des Tourismus wählen wir

- das Subsystem Tourismussubjekt
- die institutionellen Subsysteme
  - Tourismusort,
  - Tourismusbetriebe bzw. – unternehmungen,
  - Tourismusorganisationen (öffentl.-rechtliche und privatwirtschaft-liche Organisationsstrukturen)

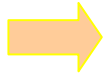
(C. Kaspar in Tourismusmanagement 1998)

KASPAR gliedert das System Tourismus in die beiden Subsysteme Tourismussubjekt und Tourismusobjekt. Die Bezeichnung „**Tourismussubjekt**“ steht für die am Tourismus teilnehmende Person, den Touristen. Dieses Tourismussubjekt, oder dieser Tourist, versucht seine spezifischen Bedürfnisse nach touristischen Leistungen zu befriedigen, indem er diese Leistungen nachfragt, sie erwirbt, und konsumiert. Das zweite Subsystem, das sog. „**Tourismusobjekt**“ bietet touristische Leistungen an, und versucht somit die Nachfrage des Tourismussubjektes zu befriedigen. Tourismusobjekt ist somit alles, was in Natur, Kultur, Wirtschaft und Gesellschaft zum Ziel touristischer Ortsveränderung werden kann.

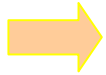
Das „Subsystem Tourismusobjekt“ wird wiederum aufgegliedert in den **Tourismusort**, die **Tourismusunternehmungen** und **Tourismusorganisationen**.



Im **Tourismusort** spielt sich der Großteil des touristischen Geschehens ab.



**Tourismusunternehmen** Wirtschaftseinheiten welche durch die Verbindung von Produktionsmitteln ( Arbeit, Kapital und Boden) den Absatz, die Erzeugung und die Vorbereitung von (Dienst-) Leistungen, im Rahmen des Tourismus bezwecken wollen.

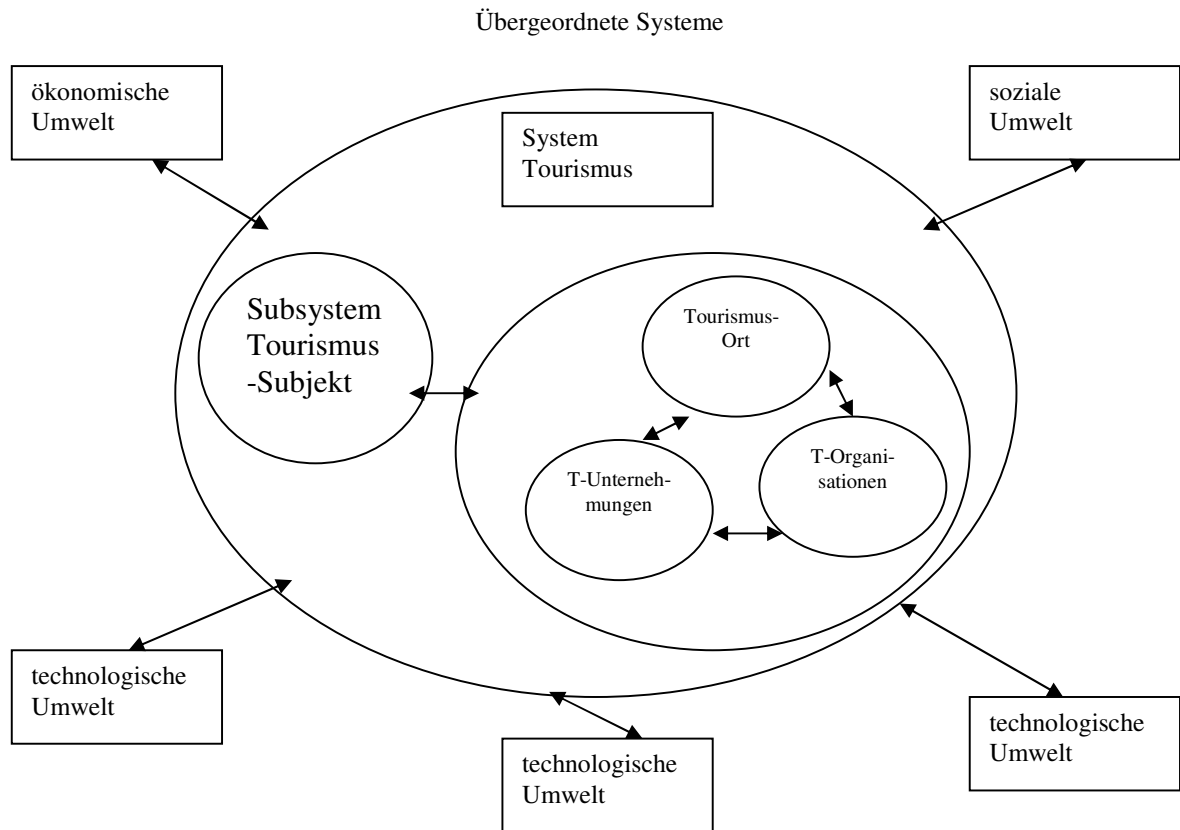


**Tourismusorganisationen** koordinieren die Teilfunktionen von Tourismusunternehmen und Tourismusorten.

**Das System Tourismus ist als Folge der Verbindungen zur Umwelt ein offenes System. Da das System Tourismus zudem nicht nur von der es umgebenden Umwelt stark beeinflusst wird, sondern diese Umwelt ebenfalls mitprägt, können wir von INPUTS (Eingang bzw. Einfluss seitens neben- und übergeordneter Systeme bzw. Dimensionen) und OUTPUTS (Ausgang bzw. Einfluss auf die neben- und übergeordneten Systeme bzw. Dimensionen) sprechen. Die Intensität der In- bzw. Outputs kann über die Einflussstärke der anderen gleich- oder überlagerten Systeme sprechen auf den Tourismus bzw. über die Einflusskraft des Systems Tourismus auf andere Systeme aussagen**

(C. Kaspar in Tourismusmanagement 1998)

## Das System „Tourismus“



### Rahmenbedingungen und Trends des Tourismus

- Tourismus ist ein komplexes Phänomen, welches **viele Dimensionen** und **interdependente Beziehungen** enthält.
- Tourismus erfordert eine **ganzheitliche Betrachtung**.
- Tourismus als Untersuchungsgegenstand erfordert den Einsatz von unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen z.B. Soziologie = Tourismussoziologie, Ökonomie = Tourismusökonomie, Psychologie = Tourismuspsychologie, Geschichte = Tourismusgeschichte, Pädagogik = Tourismuspädagogik..... dies und noch viele andere Wissenschaften beschäftigen sich mit dem Phänomen Tourismus.

## **Ganzheitliches Zielsystem Tourismus: Systemziele in Zweckkategorien**

- Befriedigung touristischer Bedürfnisse (aus Kundensicht und aus Sicht der Gesellschaft)
- Wirtschaftliche Wertschöpfung (Nettoergebnis, Kapitalerträge, Arbeitserträge, etc)
- Volkswirtschaftlich (Beitrag zum Sozialprodukt, Beitrag für die Allgemeinheit)
- Umweltverträglichkeit
- Mitweltverträglichkeit (TR hat Einfluss auf das soziale Gefüge, auf das Wertegefüge und auf kulturelle Bestände)

## **Kritik**

- Vorrang haben meist die wirtschaftlichen Ziele, leider werden die Ziele der Stakeholder immer noch zu wenig berücksichtigt
- Fehlendes kritisches Bewusstsein
- Fehlen verpflichtender Weisungen
- Unzweckmäßige Steuerungsinstrumente

## **Folgerungen für das Tourismusmanagement**

- **Viele Dimensionen** (nicht nur betriebswirtschaftlich denken und handeln, auch ökologisch und sozial!)
- **Interdependente Beziehungen** (Erkennen der Wirkungsweise: positiv, negativ, neutral)
- **Unterschiedliche wissenschaftliche Disziplinen** sind gefordert (Blickpunkt aus Einzeldisziplin und Ganzheitlichkeit (→ Forderung nach Denkansätzen und Instrumenten, die die Erscheinungen und interdependenten Beziehungen des Tourismus beschreiben und erklären können, um Zielrichtungen seiner Entwicklungen formulieren und beeinflussen zu können.)



## Grundlagen der Freizeitwissenschaft

Das DGF (Deutsche Gesellschaft für Freizeit) – Lexikon definiert Freizeitwissenschaft als die Gesamtheit, jener Erkenntnisse, Erörterungen, Forschungen und Methoden, die nach wissenschaftlichen Grundlagen die Probleme und Erscheinungen von Freizeit, Freizeitgestaltung, Freizeittätigkeiten, sowie deren Rahmenbedingungen zum Gegenstand haben.

Auch in der Freizeitwissenschaft herrschte lange ein Definitionsproblem, ähnlich der Diskussion um eine, keine, oder mehrere Tourismuswissenschaften. So schrieb Schmitz-Scherer in seinem Buch Sozialpsychologie der Freizeit (1974) noch: **Freizeitwissenschaft zu definieren dürfte zu den Definitionsproblemen des Freizeitbegriffs noch die der einzelnen beteiligten Wissenschaften hinzufügen, da Freizeitwissenschaft – im Idealfall – nur als interdisziplinäre Wissenschaft denkbar scheint. Soziologie, Philosophie, Pädagogik, Ökonomie, Medizin, und Psychologie wären die Wissenschaften, die zunächst zu einer engen Zusammenarbeit gefordert wären.** Auch er stellte damals die Frage, ob es überhaupt eine Freizeitwissenschaft geben kann, bzw. ob diese möglich oder nötig wäre, oder ob man nicht einfach die mit dem Phänomen Freizeit befassten Wissenschaften als Freizeitwissenschaften auffassen sollte, um gemeinsam an dieser Thematik zu arbeiten. In der heutigen Zeit wird die Freizeitwissenschaft als eine typische Spektrumswissenschaft verstanden (siehe Abbildung). Die Freizeitwissenschaft ist ein Teil der Lebensstilforschung, Freizeit ist kein eigenständiger Strukturbereich, sondern ist "vielmehr durch einen Mangel an Strukturvorgaben ausgezeichnet". (Bardmann 1986: 65)



An der Schwelle zum 21. Jahrhundert fordert Opaschowski eine wissenschaftstheoretische Standortbestimmung und die Begründung der Freizeitpädagogik als Freizeitwissenschaft.

Nach Opaschowski (*Einführung in die Freizeitwissenschaft* 1997) ist die Freizeitwissenschaft eine neue Spektrumswissenschaft, in der die Hauptbereiche der Freizeit

- \* Tourismus/Fremdenverkehr
- \* Medien/Kommunikation
- \* Kultur/Kulturelle Bildung
- \* Sport/Spiel
- \* Konsum/Unterhaltung

wie bei einem Farbspektrum fließend ineinander übergehen, sich überschneiden und vermischen.

Die nächsten Zeilen stammen aus Opaschowskis Buch *Einführung in die Freizeitwissenschaft* S. 287 -288 und werden hier wörtlich übernommen:

Pragmatik und Praktikabilität bestimmen die Diskussion: Freizeit ist das, was die Mehrheit der Bevölkerung bzw. einzelner Bevölkerungsgruppen als Freizeit empfindet - im Gegensatz zu den 60er bis 80er Jahren, in denen es so viele Definitionen wie Autoren gab.

Jede Zeit hat ihre eigene Forschung. Fünf Phasen der Freizeitforschung zeichnen sich ab:

- In den 50er Jahren entwickelte sich eine anthropologisch und kulturphilosophisch bestimmte Freizeitdiskussion.
- In den 60er Jahren sorgten Soziologie und Ökonomie für Grundlagendaten in der Freizeitforschung.
- In den 70er Jahren gaben - im Gefolge der 68er Zeit - Pädagogik und Politik den Ton an. Freizeitpädagogische und freizeitpolitische Programme wurden auf breiter Ebene diskutiert.
- In den 80er Jahren gingen wesentliche Impulse der Freizeitforschung von der Psychologie und Ökologie aus. Freizeitforschung war immer auch qualitative Forschung, deckte die Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit auf und machte die Grenzen und Folgen des Wachstums bewußt.
- In den 90er Jahren werden Ethik und interdisziplinär-ganzheitliche Forschungsansätze dominieren. Fragen nach der Sinngebung des ganzen Lebens stehen im Mittelpunkt.

Dreißig Jahre systematische Freizeitforschung sind nicht folgenlos geblieben. Einzelwissenschaftliche Ansätze verdichten sich immer mehr. Zwar stehen wir in der Entwicklung ganzheitlich-interdisziplinären Denkens und Forschens noch am Anfang. Aber die Verwirklichung der *Freizeitwissenschaft als interdisziplinäre Freizeitforschung* steht unmittelbar bevor.

Die Hauptbereiche der Freizeit (Tourismus/Medien/Kultur/Sport/Konsum) korrespondieren mit interdisziplinären Sichtweisen/Aspekten der Freizeitforschung. Im einzelnen lassen sich unterscheiden:

- Tourismuswissenschaftliche Freizeitforschung
- Medienwissenschaftliche Freizeitforschung
- Kulturwissenschaftliche Freizeitforschung
- Sportwissenschaftliche Freizeitforschung
- Konsumwissenschaftliche Freizeitforschung.

Aufgabe einer Freizeitwissenschaft im engeren Sinne könnte es folglich sein, die in den verschiedenen Wissenschaftsbereichen vorhandenen Ansätze freizeitbezogener Forschung und Lehre zu integrieren

Freizeitwissenschaft als Spektrumwissenschaft					
SPEKTRUM FREIZEIT	Tourismus/ Mobilität	INTER- DISZIPLINÄRE FREIZEIT- FORSCHUNG	Tourismus- wissenschaftliche Freizeitforschung	INTER- DISZIPLINÄRE FREIZEIT- WISSENSCHAFT	Soziologie der Freizeit
	<b>Medien/ Kommunikation</b>		<b>Medien- wissenschaftliche Freizeitforschung</b>		Psychologie der Freizeit
	<b>Kultur/ Kulturelle Bildung</b>		<b>Kultur- wissenschaftliche Freizeitforschung</b>		<b>Pädagogik der Freizeit</b>
	<b>Sport/ Spiel</b>		<b>Sport- wissenschaftliche Freizeitforschung</b>		<b>Ökologie der Freizeit</b>
	<b>Erlebniskonsum/ Unterhaltung</b>		<b>Konsum- wissenschaftliche Freizeitforschung</b>		<b>Ökonomie der Freizeit</b>
					<b>Futurologie der Freizeit</b>
					<b>Ethik der Freizeit</b>

Der Vollständigkeit halber und zum besseren Verständnis werde die beteiligten Wissenschaften (ganz rechts in der Grafik) kurz vorgestellt:

## Freizeitsoziologie

Prof. Dr. Vester definiert die Freizeitsoziologie in einem mit ihm geführtem Interview als:

**Die Soziologie der Freizeit beschäftigt sich mit den sozialen Bedingungen, Funktionen und Konsequenzen der Freizeit. Sie interessiert sich für die Zusammenhänge zwischen der Freizeitgestaltung einerseits und Institutionen wie Wirtschaft, Familie, Bildung, Politik andererseits; dafür, was Menschen wie und weshalb in ihrer Freizeit tun und welche Bedeutung sie mit diesen Tätigkeiten verbringen; außerdem dafür, wie sich die Gestaltung der Freizeit auf Gesellschaft, Kultur und Umwelt auswirkt.**

## Entwicklung Freizeitsoziologie

- 50er Jahre: geprägt durch Anthropologie und Kulturphilosophie
- 60er Jahre: Grundlagen durch Soziologie und Ökonomie
- 70er Jahre: Grundlagen durch Pädagogik und Politik  
(Gesellschaftsverbesserung, Emanzipation der Kultur)
- 80er Jahre: Grundlagen durch Psychologie und Ökologie (Grenzen des Wachstums, theoretische Konsolidierung)
- 90er Jahre: Grundlagen durch Ethik und Ganzheitlichkeit Ent- und Beschleunigung mit schädlichen Gesundheits- und Gesellschaftsfolgen

Quelle Vorlesungsmitschrift Vorlesung Freizeitsoziologie LB Schrand

## Freizeitpsychologie

Der Unterschied zwischen Freizeitsoziologie und Freizeitpsychologie ist, dass die Freizeitpsychologie mehr nach den Motivationen des Freizeitverhaltens, sowie den Freizeitinteressen und den Dimensionen des Freizeiterlebens fragt. Allgemein steht bei der psychologischen Freizeitforschung das Individuum also der einzelne Mensch und nicht wie bei der soziologischen Freizeitforschung die Gruppe von Individuen im Mittelpunkt des Forschungsinteresses. Schmitz-Scherer nennt folgende freizeitpsychologischen Ansätze

- Erforschung des Einflusses spezifischer Persönlichkeitsstrukturen oder Persönlichkeitsmerkmale auf das Freizeitverhalten;
- Erforschung der Freizeitinteressen und -bedürfnisse und ihre Verankerung im persönlichen, sozialen und situativen Kontext;
- Erforschung der Zusammenhänge von Interessen/Motiven und Freizeitaktivitäten;
- Erforschung unterschiedlicher Erlebnisbereiche in der Freizeit

## Freizeitpädagogik

Die Freizeitpädagogik hat sich im 19. Jahrhundert aus Schulpädagogik, Seelsorge und Sozialpolitik entwickelt (*vergl. Opaschowski Pädagogik und Didaktik der Freizeit*) Im Jahre 1978 mit der Gründung einer eigenen Kommission Freizeitpädagogik innerhalb der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft, wurde der Weg für die Akademisierung der Freizeitpädagogik geschaffen und es wurden Studiengänge und Studienschwerpunkte in den Hochschulen integriert. Der eigentlich Begriff „Freizeitpädagogik“ wurde allerdings schon 1929 von Fritz Klatt als Umschreibung für die pädagogische Gestaltung von Bildungs- „Freizeiten“ verwendet. Nach Gierske waren die Aufgaben der Freizeitpädagogik mit den Stichworten Freizeit- und Konsumerziehung verbunden. Bezüglich der Freizeitpädagogik unterscheidet Rüdiger 1977 zwischen:

- **Primärer Freizeitpädagogik:** Beschreibung des Freizeitbereiches – unter Berücksichtigung der Interdependenz von Arbeit und Freizeit – als selbstständiges Bildungs- und Erziehungsfeld mit einem spezifischen Methoden- und Systemansatz.
- **Sekundärer Freizeitpädagogik:** Beschreibung des Freizeitbereiches als Teilgebiet der Schul-, Berufs-, Sozial-, Sonder- und Kulturpädagogik u.a. als abgeleitete Erziehung für und innerhalb der Freizeit.

## Ökologie der Freizeit

Opaschowski schreibt dazu in der Einleitung seines Buches *Ökologie von Freizeit und Tourismus*: ***Ökologie von Freizeit und Tourismus soll dazu beitragen, Zielkonflikte zwischen Freizeit- und Urlaubsbedürfnissen einerseits und Natur- und Umweltinteressen andererseits zu vermeiden und auch in Zukunft bei anhaltend expansiver Freizeitentwicklung eine naturnahe Freizeitgestaltung der Bevölkerung sicherstellen.***

## Ökonomik der Freizeit

Die Ökonomik der Freizeit wird zu einem immer wichtigeren Aspekt in der gesamten Freizeitbetrachtung. Das war aber nicht immer so, so schrieb Andrae in seinem Buch *Ökonomik der Freizeit*: ***Schon die bisherigen Zitate lassen ahnen, dass die Soziologen, Pädagogen, und Anthropologen in den wissenschaftlichen Veröffentlichungen über Freizeit dominieren. Leider haben wir es hier aber ganz überwiegend***

**mit einer Domäne schreibender Dilettanten zu tun, die in ihrer Freizeit die Freizeit ihrer Mitbürger kritisieren.** Bei der ökonomischen Betrachtung der Freizeit sind besonders die Wirkungen der Freizeitverlängerung auf das Sozialprodukt, die Freizeitausgaben, sowie der Zusammenhang von Arbeit und Freizeit von Bedeutung. Denn immerhin wurden nach Angaben der Deutschen Gesellschaft für Freizeit 1998 rund 228 Mrd. Euro zum in den Bereichen Tourismus, Medien, Kultur, Sport und Hobby umgesetzt. Ebenso trägt der Freizeitmarkt mit ca. 12 % zum Bruttosozialprodukt bei (Quelle Frank, in Erlebnis- und Konsumwelten 2000 S. 32).

### **Futurologie der Freizeit**

Zu diesem Bereich der Freizeitforschung schreibt Opaschoski (Einführung in die Freizeitwissenschaft) :

Für die Zukunftsforschung gilt jedoch ein anderer Grundsatz: "Nur wer sich bewegt, kann gewinnen". Das Thema "Gesellschaft 2000" muß auch die Freizeitforschung daran erinnern, daß sie eine Pflicht zur Zukunft hat. Die Freizeitforschung muß sich zum Anwalt der Zukunft machen

Die Freizeitforschung braucht Visionen, weil auch die nachwachsenden Generationen eine Zukunft brauchen. Und Freizeitwissenschaft kann keine l'art-pour-l'art-Wissenschaft sein, die sich nur mit sich selbst beschäftigt. Zum öffentlichen Auftrag der Freizeitwissenschaft gehört nicht bloß das Nachdenken über das Gestern und Heute.

### **Ethik der Freizeit**

Freizeit ist wie andere Bereiche des sozialen Lebens keine ethikfreie Sphäre. Um den spezifischen Bereich der Freizeit nach ethischen Gesichtspunkten zu befragen, bedarf es zuvor einer generellen anthropologischen Bestimmung des Menschen, in der auch seine sittliche Fähigkeit verankert werden muss. Der Mensch kann zuallererst als Person charakterisiert werden. Ferner muss der Mensch auch von seinen naturalen Strukturen her bestimmt werden. Diese eher empirische Anthropologie lässt den Menschen als bedürfnis- und entwurfsoffenes Wesen charakterisieren. Schließlich hat auch der Mensch ein Bedürfnis nach Entlastung. Hinsichtlich des Freizeitbereichs ist auch auf das fundamentale Bedürfnis des Menschen nach Vergnügen und Unterhaltung hinzuweisen.

Im Herbst 1999 wurde von der Welttourismusorganisation WTO / OMT der Weltkodex für Ethik im Tourismus beschlossen. Dieser Kodex richtet

sich an alle gewerblich tätigen in der Tourismuswirtschaft sowie an die Touristen selbst. In 10 Artikeln wurden ethische Grundsätze für alle Beteiligten erarbeitet.

## Was ist Tourismusmanagement?

Tourismusmanagement bezeichnet die Führungsaufgaben in betriebs-, verbands- und gebietskörperschaftlichen Organisationen, die Leistungen für Reisekonsumenten erstellen und/oder vermarkten oder tourismuspolitische Rahmenbedingungen für diese Aktivitäten setzen. In der anglo-amerikanischen Fachsprache wird der Terminus tourism management auf die lokale, regionale oder nationale Planungsebene und nicht auf betriebliche Organisationen (wie im Deutschen) bezogen. Hingegen meint hospitality management die Führungsaufgaben in allen wirtschaftlichen Unternehmungen sowie in Nonprofit-Organisationen, die Logis-, Catering-, Veranstaltungs- oder sonstige Leistungen für Konsumenten in ihrer Rolle als Gäste erbringen.

*(Definition in Anlehnung an , Profitabilität durch Kundenzufriedenheit - Tourismusmarketing, FH-Fortis Wien 1998)*

## 1. Begriff und Merkmale des Managements

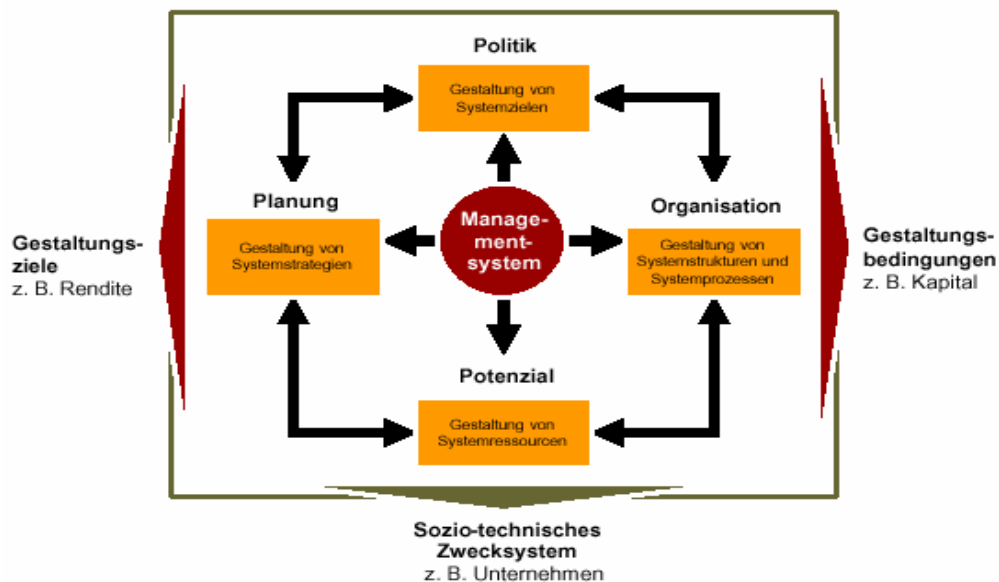
**Management** umschreibt das **Gestalten, Lenken, und Entwickeln** von zweckorientierten sozialen Systemen. (Vgl. ULRICH 1984; S. 11)

Damit bezieht sich das Management nicht nur auf Unternehmen mit rein wirtschaftlicher Zielsetzung; zumal auch bei anderen gesellschaftlichen Institutionen Führungsprobleme auftauchen können. Management ist also mehr als Menschenführung und Organisation einer Institution. (vgl. KASPAR 1995; S. 42).

Der Begriff des Management wird in zweifacher Hinsicht verwendet; einmal in Hinblick auf die Institution und zum anderen aus funktioneller Sicht.

**Funktionell** beinhaltet der Managementbegriff alle zur Steuerung des Unternehmens notwendigen Aufgaben. Die Aufgaben, die jedoch rein ausführender Natur sind, gehören nicht zum Management.

**Management als Institution** umfasst alle leitenden Instanzen, d.h. alle Aufgaben- bzw. Funktionsträger im Unternehmen, die mit Entscheidungs- und Anordnungs Kompetenzen ausgestattet sind.



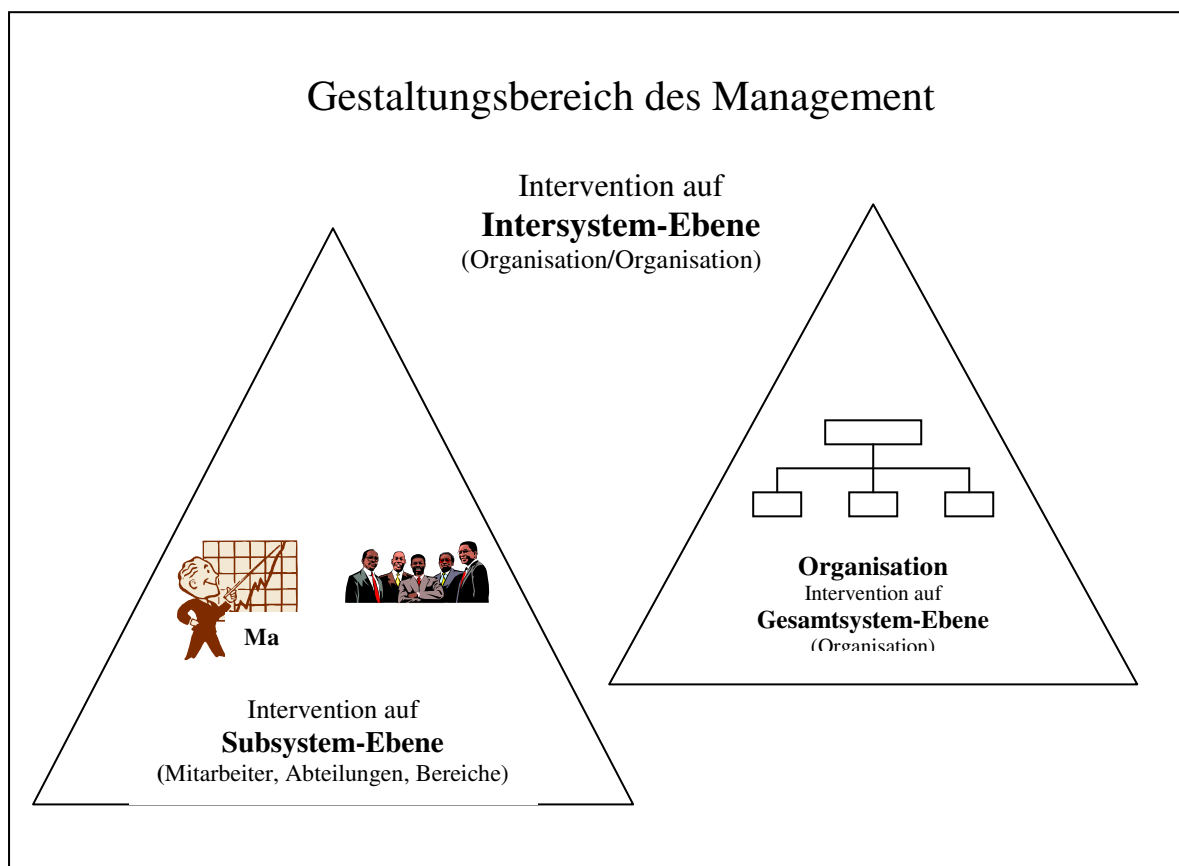
### 1.1.1 Andere Definitionen des Managements

- „**Management** ist ein Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und –sicherung in arbeitsteiligen Systemen erbracht werden müssen.“ (STEINMANN / SCHREYÖGG 1990)
- „**We define management as** the process of getting things done through the efforts of other people.“ (MONDY u.a. 1986)
- „**Management** ist die Konstruktion organisationaler Wirklichkeiten.“ (PROBST 1989)
- „**Die Aufgabe des Managements** besteht darin, alle anderen bei der Arbeit zu stören“ (BAECKER 1994)
- **Management expresses** the belief in the possibility of controlling man’s livelihood through systematic organization of economic resources. It expresses the belief the economic change can be made into the most powerful engine for human betterment and social justice.“

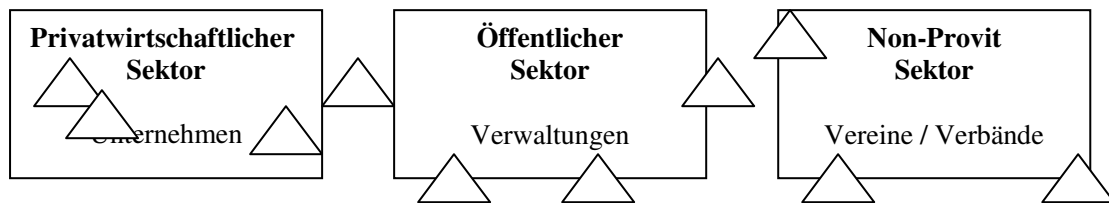


## 1.1.2 Integrative Managementdefinition

- **Management = Steuerung von Organisationen**
  - Steuerung = zielgerichtete Intervention in ein System
  - Organisation = ein soziales System mit definierten Aufgaben
- **Gegenstandsbereich von Management:**
  - Intervention auf Subsystem-Ebene (Mitarbeiter, Abteilungen, Bereiche)
  - Intervention auf Gesamtsystem-Ebene (Organisation)
  - Intervention auf Inersystem-Ebene (Organisation / Organisation)
- **Gestaltungsbereich des Managements:**
  - Organisationen im privatwirtschaftlichen Sektor (private Hotels, Reisebüros, Gaststätten...)
  - Organisationen im öffentlichen Sektor (Tourismusverwaltungen)
  - Organisationen im Non-Provit-Sektor (Vereine und Verbände z.B. Schweizer-Hotellier-Verein oder Tourismusverbände)



## Geltungsbereich von Management



Beim Geltungsbereich des Managements kann man unterscheiden in „**Generelles Management**“ und „**Spezielles Management**“.

**Generelles Management:** Zum generellen Management gehören all diejenigen Steuerungsaufgaben einer Organisation, die ganz unabhängig davon anfallen, ob es sich jetzt um z.B. ein Hotel (Unternehmen), eine Tourismusverwaltung (Verwaltung) oder um einen Fremdenverkehrsverein (Non-Provit-Unternehmen) handelt. Diese sind generelle Aufgaben, die eigentlich in jeder Organisation anfallen, z.B. Aufbau- und Ablauforganisation, Personalplanung, oder die Mitarbeiterführung.

**Spezielles Management:** Zum speziellen Management, zählen alle diejenigen Steuerungsaufgaben, welche in einer Organisation abhängig von ihrer sektoralen Zugehörigkeit, zusätzlich zu speziellen Management anfallen. Dies gilt insbesondere für Unternehmen und bezieht sich auf betriebswirtschaftliche Probleme, welche daraus entstehen, dass Unternehmen (privatwirtschaftlicher Sektor) im Gegensatz zu Verwaltungen (öffentlicher Sektor) und Vereinen (Non-Povit-Sektor) nicht fremd alimentiert sind

# Geltungsbereich von Management

## Spezielles Management

Generelles Management	Privatwirtschaftlicher Sektor	Öffentlicher Sektor	Non-Provit Sektor
<b>Organisation</b>			
<b>Personal</b>			
<b>Führung</b>			

## 1.2. Die Funktion des Managers

Im Grunde genommen besteht die Funktion des Managers darin, an einer höchstmöglichen Rentabilität „ seines Unternehmens mitzuwirken“, die aber nur arbeitsteilig zu realisieren ist.

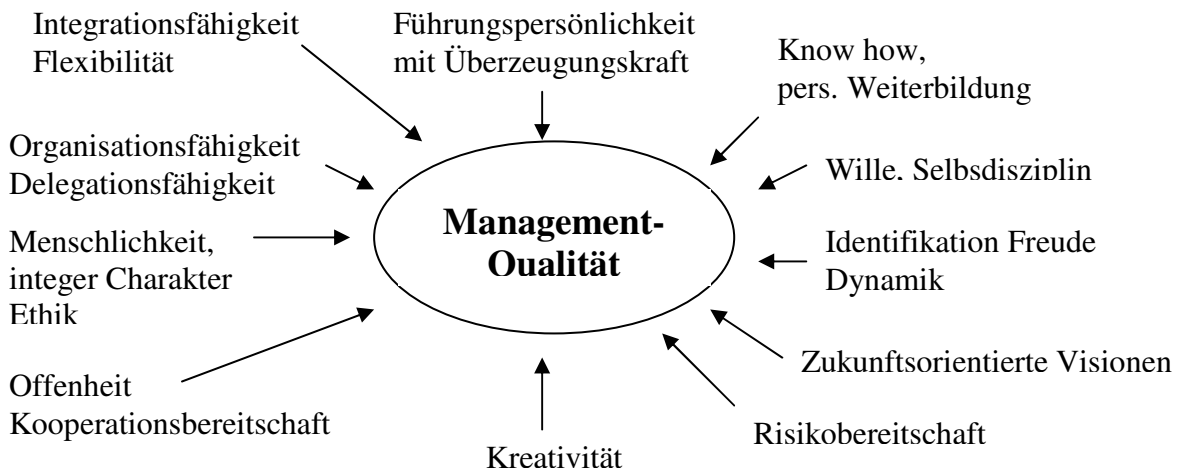
**Drei bestimmende Komponenten sind kennzeichnend für die Arbeit des Managers:**

**HANDLUNGSZWÄNGE (demands)** Alle Aktivitäten, die zu den **fest umrissenen Pflichten** eines Stelleninhabers gehören (Berichterstattung, Budgeterstellung, Gegenzeichnung von Briefen etc)

**RESTRIKTIONEN (constraints) Begrenzungen** , die der Manager in seiner Tätigkeit erfährt. Sie können **von Innen und Außen** kommen (Budgetlimits, Satzungen, Betriebsvereinbarungen, eingesetzte Technologien etc)

**EIGENGESTALTUNG (choices) Frei gestaltbarer Aktivitätenraum.** Hier wird der eigenständige Stempel der eigenen Arbeit aufgesetzt (Führungsverhalten, Arbeitsstil, Konfliktlösung etc)

### 1.3. Die Managementqualitäten



(in Anlehnung an DETTMER, Managementformen im Tourismus 1998)

### 1.4. Die fünf Grundsätze des Managements

- **anwendungsorientiert:** Das Management entwickelt Handlungsanleitungen für ausführende Mitarbeiter
- **systemorientiert.** Das Management erfasst die Institution ganzheitlich, unter Berücksichtigung der Beziehungen in- und außerhalb der Institution mit allen Auswirkungen hinsichtlich Dynamik, Vernetztheit und Offenheit des eigenen Systems bzw. des Subsystems „Tourismus“. In einem ganzheitlichen Ansatz müssen von den leitenden Mitarbeitern alle Beziehungen innerhalb der Institution berücksichtigt werden sowie alle Beziehungen, die die Institution mit der Außenwelt verbinden ( dazu zählen z.B. das Verhalten der Kunden, das Verhalten der Massenmedien, die Auswirkungen eigener Handlungsweisen auf die Umwelt)
- **integrierend:** Management soll intern die verschiedenen Verhaltensweisen und Ansichten der Mitarbeiter integrieren und extern muss der Betrieb bzw. die Institution in ihre Umwelt/Umfeld eingliedert bzw. eingefügt werden.
- **mehrdimensional:** das Management umfasst die materielle Ebene (Einsatz der Rohstoffe, der Einzelleistung), die funktionelle Ebene (Organisation der Tätigkeiten) und die sog. Sinnebene ( Welchen Sinn hat die Tätigkeit ) Kurz gesagt: **Die Aufgaben des Managements umfassen sowohl materielle, funktionale, als auch sinnhafte Aufgaben..**

- **wertorientiert:** das Management ist in eine gesellschaftliche Umwelt mit best. Wertvorstellungen wie Gastfreundschaft, ehrliche Leistungen, günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis, usw. eingebettet. Das Management hat dies nicht nur zu berücksichtigen, sondern ist gehalten, das eigene Wirken danach festzulegen. Gesellschaftliche Wertvorstellungen müssen im Wirken des Betriebes berücksichtigt werden. Dabei muss das institutionelle Management eine Vorbildfunktion einnehmen, denn nur **vorgelebte** Verhaltensweisen sind als Anordnungen **glaubwürdig** und werden von Mitarbeitern oder Externen übernommen.

## 1.5. Dimensionen des Managements

- Prozessual: **Analyse, Planung, Kontrolle**
- Strukturell: **Organisation und Disposition**
- Personell: **Mitarbeiterführung und Personalentwicklung**

Die **prozessuale Dimension** ergänzt den Kern der institutionellen Managementdefinition, die darin besteht Entscheidungen zu treffen und diese im Betrieb/Unternehmen durchzusetzen. Durch die Planung (geistige Vorwegnahme von Entscheidungen) werden Entscheidungen vorbereitet und durch die Kontrollfunktion wird festgestellt ob die Planvorgaben erreicht wurden.

In der **strukturellen Dimension** werden in Bezug auf die Organisation generelle Regelungen hinsichtlich des Aufbaus eines Unternehmens (Aufbauorganisation) und hinsichtlich der Gestaltung der Geschäftsprozesse (Ablauforganisation) getroffen, während in der Disposition fallweise Regelungen getroffen werden.

Die **Mitarbeiterführung**, kann im wesentlichen auf zwei Managementaufgaben beschränkt werden. Die Führungsperson bzw. der Manager muss einerseits so auf sein Personal einwirken, dass es gewillt ist einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele zu erbringen (Leistungsaspekt), auf der anderen Seite hat der Manager aber auch dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter ihre pers. Ziele erreichen können (Beförderung, Weiterbildung). Denn die Zufriedenheit der Mitarbeiter wirkt sich auch auf deren Leistung aus.

## 1.6. Ausführliche Erklärung der Managementdefinition

### *zur Erinnerung:*

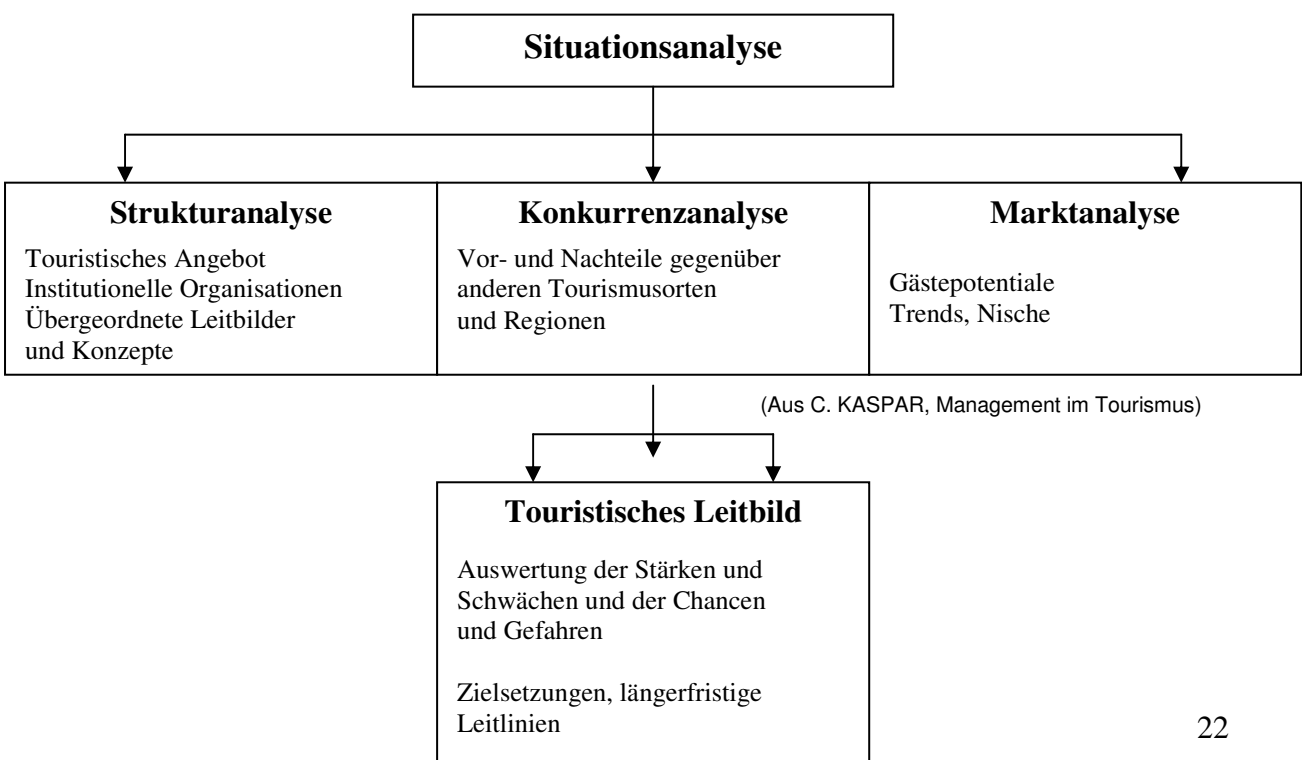
„Management wird nach Ulrich umschrieben als Gestalten, Lenken und Entwickeln von zweckorientierten sozialen System“ (ULRICH 1998, S. 11)

**GESTALTEN** bedeutet das gedankliche Entwerfen eines Modells, wie die Institution bzw. das Unternehmen als handlungsfähige Einheit zu konzipieren ist. **LENKUNG** bewirkt, dass die Institution bzw. das Unternehmen nach bestimmten Verhaltensweisen geführt wird. **ENTWICKELN** sagt aus, dass eine Institution bzw. ein Unternehmen nicht kurzfristig und ein für allemal festgelegt werden kann, sondern sich je nach den Verhältnissen ständig Weiterentwickeln und Verbessern sollte bzw. muss.

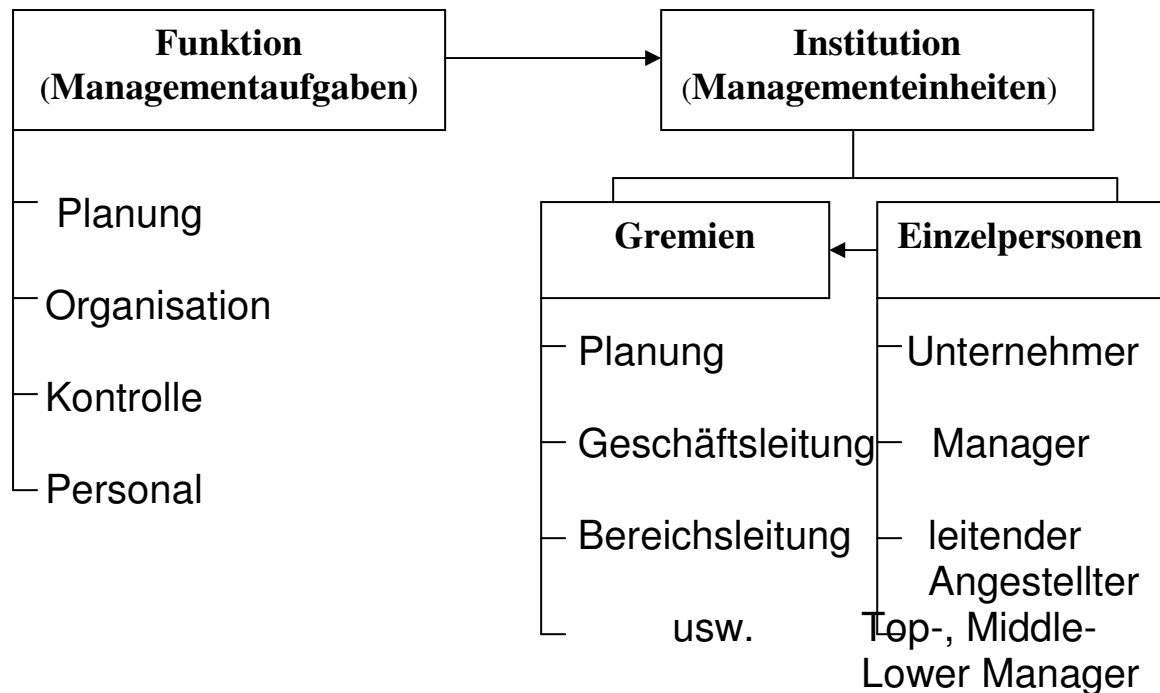
Genau so einer Auffassung entspricht beispielsweise das Leitbild eines Ortes, Gebietes oder Unternehmens

Aus der oben genannten Definition wird klar, dass **Management in erster Linie als konzeptionelle Aufgabe der Führungskräfte** zu sehen ist. Dieser Auffassung entspricht das Leitbild eines Gebietes, eines Ortes oder eines Unternehmens, welches hier nur kurz, als Beispiel, graphisch dargestellt werden soll. (DETTMER, Tourismus 1 S. 72)

Zum erstellen eines touristischen Leitbildes, ist es notwendig, die Umwelt, das eigene Unternehmen und die Mitbewerber zu analysieren



## 1.6.1 Differenzierung des Managementbegriffs



⚡ Der **funktionale Begriff** zielt auf die einzelnen Aufgaben (Planung, Kontrolle etc.) der mit dem Management beauftragten Personen ab – unabhängig davon in welchem sachlichen Funktionsbereich oder auf welcher Hierarchieebene sie tätig sind.

⚡ Der **institutionelle Begriff** spricht die Personen resp. die Gremien (Organe) und ihre Rollen (als Träger der Unternehmungsführung resp. der Führungsprozesse) an.

## 1.6. Sichtweisen des Managements als Institution

- Führungskräfte bilden eine Institution, wenn sie auf Grund rechtlicher und organisatorischer Regelungen, die Befugnis besitzen, einzeln oder als Gruppe anderen Personen Weisungen zu erteilen, diesen Weisungen haben die Personen folge zu leisten.
- Die Entscheidungs- und Weisungsbefugnis des Managements sind nicht an die Leitende Person (z.B. Direktor F & B – Abteilung) selbst, sondern an eine formale Person in der Organisation gebunden, Manager sind also Führungskräfte, die auf der Grundlage ihrer formalen Leitungsposition unternehmerische Funktionen ausüben (ULRICH/FLURI)

- Manager sind die Führungskräfte eines Unternehmens, welche in arbeitsteiliger Weise an der Zielerreichung des Unternehmens mitwirken. Sie sind mit unterschiedlichen Kompetenzen (sog. Machtbefugnisse) ausgestattet. Führung bezieht sich auf die Gesamtheit der Entscheidungen, die zur Erreichung der Ziele einer soziotechnischen Organisation notwendig sind (KOREIMANN 1995):
- Manager sind mit Dispositions- und Verfügungsgewalt ausgestattete Führungskräfte der Wirtschaft im **Angestelltenverhältnis**. Ohne ein finanzielles Risiko einzugehen, leiten sie eine Gesellschaft und tragen somit unternehmerische Verantwortung. (HOFFMANN 1992)

### **1.6.1 Grundsätze des modernen Management**

Wie aus der Evolutionstheorie bekannt, so gilt auch für Unternehmen: Jedes System muss sich ständig weiterentwickeln, um zu überleben, muss es sich den ständigen Veränderungsprozessen in seiner Umwelt durch die Bereitschaft und Fähigkeit zum Wandel stellen.

Gerade in der Tourismuswirtschaft, die durch stetige Veränderungen am Markt geprägt ist, wird Veränderungsmanagement/Changemanagement zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor. Damit die Veränderungen nicht zum Selbstzweck werden oder zu einem „Aktionismus“ verkommen, benötigt das Changemanagement eine Strategie des Wandels.

#### **Change Management umfasst:**

- Begründungen, wieso Unternehmen vor Wandelsituationen stehen
- Ursachen des Wandels
- Betrachtung von Wachstumsmodellen
- Hemmnisse, die Wandelsituationen behindern
- Arten von und Gründe für persönliche Widerstände von Betroffenen
- Vorgehensmodelle zur Implementierung von Neuerungen

In der Diskussion des strategischen Management haben drei wesentliche Zielrichtungen der Veränderung diese Orientierung gegeben:

Die Strategie des Unternehmens kann ausgerichtet werden an:

- Stakeholder-Interessen (Interessenträger des Unternehmens: Personal, Lieferanten Kunden usw.)
- der Konzentration auf Kernkompetenzen des Unternehmens
- an der organisatorischen Gestaltungsform der Prozessorganisation



## **1.7. Stakeholder-Modell**

Eine der wichtigsten Fragen bei den strategischen Überlegungen eines Unternehmens ist, an welchen Interessen sich die Weiterentwicklung der Unternehmung kurz- und langfristig ausrichten soll.

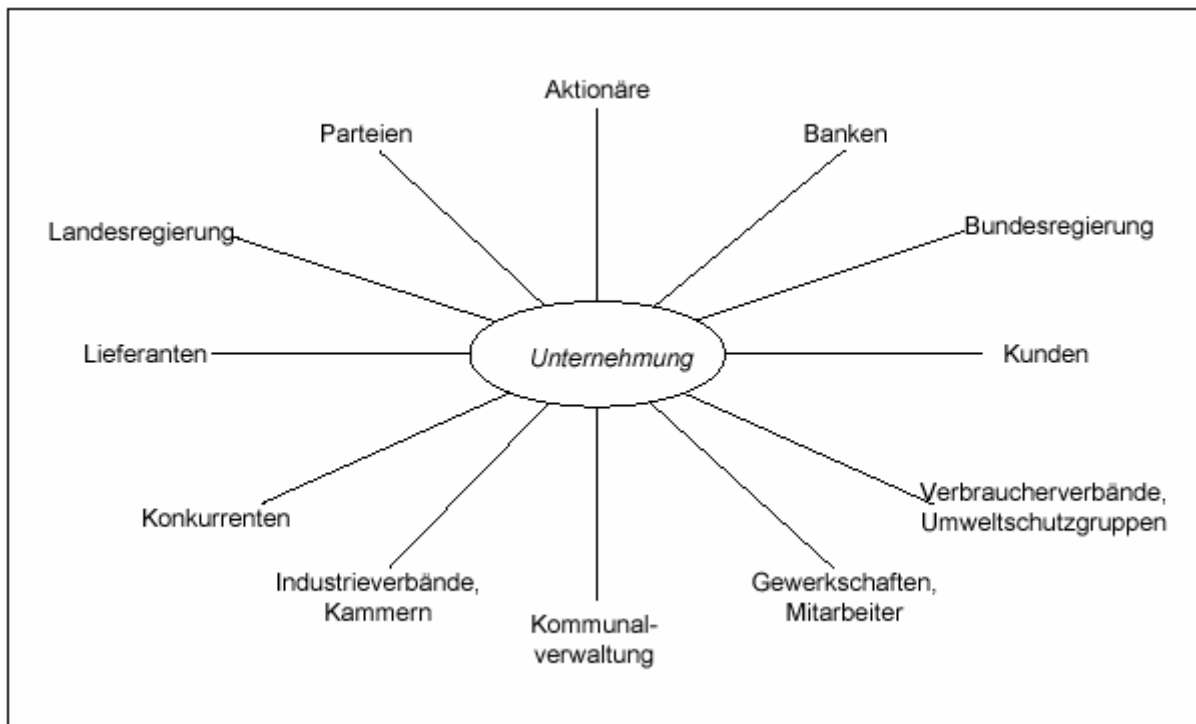
Beim Stakeholder-Modell steht die Zufriedenheit aller individuellen und institutionellen Interessensträgern (das können Kunden sein, Mitarbeiter aller Ebenen, Kapitalgeber (auch Shareholder genannt), touristische Leistungsträger und weiterer Stakeholder einer Unternehmung im Vordergrund. In diesem Modell wird versucht einen Interessensausgleich zwischen den verschiedenen Stakeholdern zu erreichen. Es wird eine Zielhierarchie (Zielrangfolge) erstellt, in der die unterschiedlichen Interessen der Stakeholder gut verständlich aufgeführt und in eine Rangfolge gebracht werden.

Beim Stakeholder-Modell gilt die Vorstellung das eine zukunftsorientierte, langfristige Sicherstellung des Unternehmenserfolgs nur erreicht werden kann, wenn nicht die (kurzfristige) Gewinnmaximierung (Shareholder value) ausschließlich im Mittelpunkt des Unternehmens steht. Auch die vielfältigen Anforderungen der gesellschaftlichen Umwelt des Unternehmens werden in diesem Ansatz berücksichtigt.

Bei diesem Ansatz rücken vor allem die Stakeholder „Kunde“ und „Mitarbeiter“ in den Mittelpunkt des unternehmerischen Denkens.

### **1.7.1 Stakeholderorientierte Unternehmensphilosophie**

- Alle Individuen und Gruppen können als Stakeholder bezeichnet werden, die einen materiellen oder immateriellen Anspruch an das Unternehmen haben.
- Als „Anteilseigner“ haben sie Anteil bzw. Einfluss auf den Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens.
- Stakeholder stellen dem Unternehmen Ressourcen zur Verfügung solange das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung aus ihrer Sicht vorteilhaft ist.



### 1.7.2 Kernelemente einer Stakeholderorientierten Unternehmensführung

#### ***Drei Arten materieller und immaterieller Ressourcen:***

- **Kapitalressourcen wie**
  - Finanzressourcen (Eigen- und Fremdkapital)
  - Realressourcen (Grundstücke, Gebäude etc.)
  - Humanressourcen (Arbeitskräfte)
  - Naturressourcen (Erze, Wasser, Kohle etc.)
- **Vertrauensressourcen wie gesellschaftliche Akzeptanz und gutes Arbeitsklima im Unternehmen.**
- **Information und Know-how**

### 1.7.3 Kritik an einer Stakeholder-orientierten Unternehmensphilosophie

- Vernachlässigung der Machtstellung der Kapitalgeber und Überbetonung sozialer und ökologischer Aspekte und Werte
- Keine klare Trennung zwischen ökonomischen Notwendigkeiten und ethischer Bedeutung

## **1.8 Shareholder-Modell**

Das Shareholder-Modell ist im Gegensatz zum Stakeholder-Modell an der Wertsteigerung des Unternehmens dem sog. Shareholder value orientiert. Diese Wertsteigerung dokumentiert sich an den jeweiligen Kursen an der Börse. Als Maßlatte für den Erfolg/Misserfolg einer Unternehmung dient der Kurs des börsendotierten Unternehmen.

### ***Shareholder-Value-orientierte Unternehmensphilosophie***

- **Eigenkapital steht im Vordergrund der Entscheidungen**
- **Erhöhung des Unternehmenswertes und damit Wertsteigerung der Anteile (Aktien)**
- **Das Interesse der Unternehmenseigentümer steht im Vordergrund**
- **Besonders geeignet bzw. relevant für börsennotierte Unternehmen bzw. Aktiengesellschaften, aber auch für andere Rechtsformen mit Kapitalgebern.**

### ***Kernelemente der Shareholder-Value-orientierten Unternehmensphilosophie***

- **Ertragsorientierte Investitionspolitik:** Konzentration auf die erfolgsversprechenden und damit auch ertragsstarken Geschäftsfelder, gleichzeitig aber auch Desinvestition von wenig vielversprechenden bzw. ertragsarmen Geschäftsfeldern
- **Investor-Relation-Politik:** Intensive Pflege der Beziehungen zu den Investoren, Vermögensverwaltern und Medien, z.B. durch entsprechende Informationen.
- **Ertragsorientierte Vergütungspolitik:** Beteiligung der Führungskräfte am Erfolg des Unternehmens, z.B. durch Aktienzugabe, Prämien usw.

### ***Kritik an einer Shareholder-Value-orientierten Unternehmensphilosophie***

- Andere beteiligte Gruppen (Stakeholder) werden vernachlässigt, und es erfolgt eine zu starke Konzentration auf die Anteilseigner
- Vernachlässigung der Arbeitsplatzproblematik durch Freisetzung von Arbeitnehmern
- Soziale und ökologische Aspekte werden vernachlässigt.

## Vergleich von Share- und Stakeholder-Ansatz

	Stakeholder Ansatz	Shareholder Ansatz
<i>Hintergrund</i>	Das Unternehmen existiert, um Ansprüche aller Interessengruppen umzusetzen.	Das Unternehmen existiert, um das Vermögen seiner Eigentümer zu mehren.
<i>Erfolgsmaßstab</i>	Maximierung der Differenz zwischen den Anreizen und Beiträgen aller Gruppen.	Maximierung der zukünftigen diskontierten Zahlungen an die Eigentümer.
<i>Beurteilung</i>	Nicht operational, da auf interpersonalen Nutzenvergleichen aufbauend; pluralistisch.	Operational, da auf Markt- und Ressourceneffizienz ausgerichtet; monistisch
<i>Unternehmensziel</i>	„Stakeholder Value“	„Shareholder Value“

### Konzentration auf Kernkompetenzen

Bei diesem Modell konzentriert sich das Unternehmen auf die Kernkompetenzen/Schlüsselfaktoren mit dem Ziel die Unternehmensaktivitäten auf jene zu beschränken die von existenzieller Bedeutung sind. Bei dieser Strategie, werden durch das Management die für das Unternehmen wettbewerbskritischen Kernprozesse ermittelt.

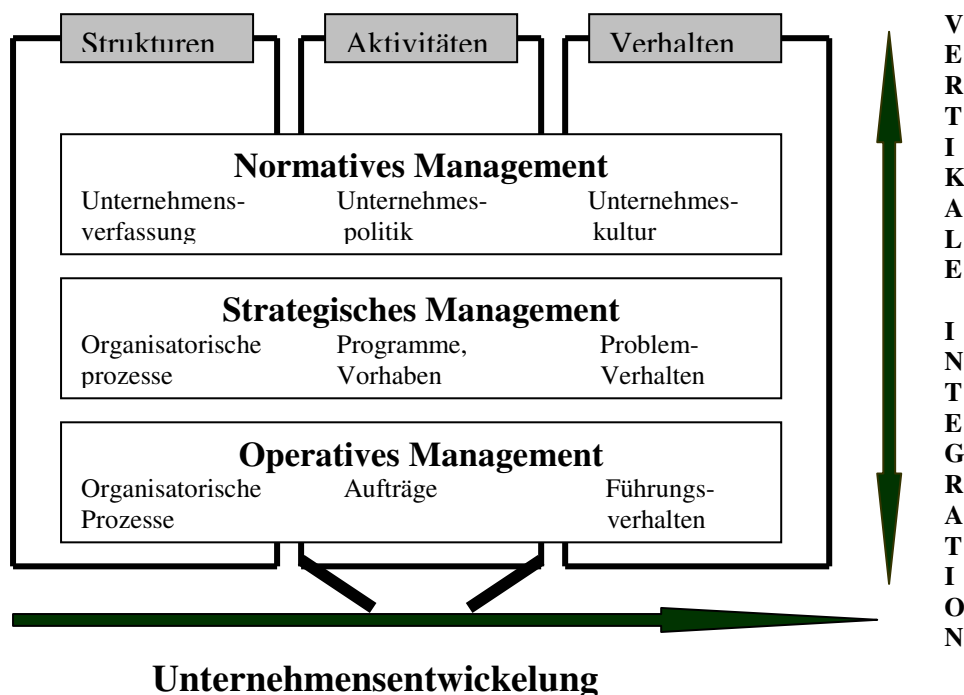
Das Unternehmen konzentriert sich hauptsächlich auf die herausgefundenen Kernprozesse, mit dem Ziel der Verbesserung, um zu einem der Top Unternehmen, wenn nicht das Top Unternehmen der Branche zu werden. Bei dieser Strategie, werden alle Aktivitäten die nicht die Kernprozesse betreffen, aus dem Unternehmen ausgegliedert (Qoutsourcing).

Die Kernkompetenzen, welche nicht deckungsgleich mit den Unternehmensprozessen sein müssen, sind Fähigkeiten in verschiedenen miteinander verbundenen Bereichen, die im Vergleich zum Wettbewerb für den Kunden Nutzensvorteile erkennen bringen.

**Beispiele** für diese verschiedenen Bereiche der Kern-Kompetenzen sind:

- **Kompetenzen des Marktzugangs und –auftritts**, wie Marketingkompetenz zur Entwicklung von Marken, besondere Vertriebsfähigkeiten, produktergänzende Servicefähigkeiten oder auch Kooperationsfähigkeiten mit Leistungsträgern und Vertriebspartnern.
- **Verlässlichkeitsbezogene Kompetenzen** mit einem herausragenden Qualitäts- und Sicherheitsmanagement.
- **Funktionalitätsbezogene Kompetenzen**, die zu Produkten mit für den Kunden einzigartiger Funktionalität führen bzw. zu bedarfsgerechter Fertigung mit hohem Kundennutzen führen.

## 2. Unternehmensführung als integriertes Management



(in Anlehnung an KASPAR Management im Tourismus 1995)

Häufig wird das Management für Tourismusunternehmen entlang des „integrativen“ St. Galler Management-Modells dargestellt. Dieses Modell geht zurück auf die Ökonomen ULRICH 1990 und BLEICHER 1995 und wurde durch den Tourismusökonom C. KASPAR für die Tourismuswirtschaft modifiziert.

Das Konzept von K. BLEICHER eines integrierten Management baut auf dem Systemansatz von ULRICH (Management S. 55) auf und stellt ein

„Leerstellengerüst für Sinnvolles und Ganzheitliches dar“ Bei diesem Konzept der Unternehmensführung steht als Kerngedanke der erforderliche Zusammenschluss zwischen mehreren Aufgabenbereichen des Management auf unterschiedlichen Ebenen im Mittelpunkt. Dem Konzept liegt die Aufteilung der Führung in strategisches, normatives und operatives Management zugrunde. Diese drei Aufgabenebenen des Managements werden zusätzlich durch drei horizontale Dimensionen gegliedert: in Strukturen, Aktivitäten und Verhalten.

Diese Gliederung des Konzeptes ist weder inhaltlich noch organisatorisch als Trennung aufzufassen. Im Gegenteil: sie ist darauf bedacht, die drei Dimensionen als Grundlage eines integrativen Durchdringens durch die Aktivitäten der Führung von der Unternehmenspolitik über die strategischen Programme bis zu den operativen Aufträgen aufzufassen.

**Strukturen:** Hierzu zählen die Unternehmensverfassung, die Organisationsstrukturen, Managementsysteme usw.

**Verhalten:** Unternehmenskultur, Führungsverhalten, Coporate Behaviour, Problemverhalten.

Zu beachten, hinsichtlich des integrativen Charakters, ist dass ***zwischen den Dimensionen in vertikaler und horizontaler Hinsicht vielfältige Vor- und Rückhoblungsprozesse und anderweitige Beziehungen und Abhängigkeiten bestehen.***

Das **normative Management** beschäftigt sich mit den generellen Zielen und Wertvorstellungen im Unternehmen, mit Normen und Spielregeln, und Prinzipien die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen.

Zur Managementaufgabe des normativen Management zählt die Vision des Unternehmens, die Unternehmensverfassung sowie die Unternehmenspolitik und die Unternehmenskultur. Ziele sind die Lebensfähigkeit der Unternehmung zur erhalten, und die Entwicklung der Unternehmung voran zu treiben.

Die sog. Management-Philosophie, ist der normativen Dimension des Managements übergeordnet. Sie selbst beinhaltet vier Elemente:

- das Unternehmensleitbild bzw. die unternehmerische Vision (Leitidee)

- die Unternehmenspolitik (Festlegen der generellen Ziele und Verhaltensnormen) als zentrales Element; daneben unterstützen,
- die Unternehmensverfassung (formale, schriftliche bezüglich der Norm betreffende Rahmenordnung) und
- die Unternehmenskultur (verhaltensbezogene Normen und Werte)

Das **strategische Management** ist auf den Aufbau, die Pflege und die Ausbeutung von Erfolgspotentialen gerichtet. Es beschäftigt sich mit dem Aufbau der organisatorischen Struktur des Unternehmens und definiert die konkreten, langfristigen Unternehmensziele.

Das strategische Management ist von gestaltendem Charakter, wobei die Wettbewerbsposition des Unternehmens am Markt, als sein Maßstab genommen wird. Die Unternehmenspolitik wird in strategischen Programmen (Strategie, Konzept) verwirklicht, dazu müssen jedoch Organisationsstrukturen und Managementsysteme geschaffen werden. Zu seinen Aufgaben zählen die strategische Planung (Produkt- und Marktstrategien, Umweltanalyse und Zielbildung), Ressourcen-Management und strategische Kontrolle. Als Maßstab dient die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Zum Ziel des str. Management gehört es die bestehenden und zukünftigen Erfolgspotentiale zu ermitteln.

Das **operative Management** befasst sich mit der Planung, Festlegung und Kontrolle der laufenden Geschäftsaktivitäten.

Das operative Management hat richtungsweisenden/lenkenden Charakter und ist hauptsächlich auf die Bezugsgröße der Wirtschaftlichkeit gerichtet. Zur Managementaufgabe des operativen Management zählt die operative Planung (Jahresbudget, Rechnungswesen) und die operative Kontrolle inklusive Frühwarnung. Als Maßstab des operativen Management, wird die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens angesehen, Ziele des operativen Managements sind der Erfolg und die Liquidität des Unternehmens.

## Entwicklung des Managements

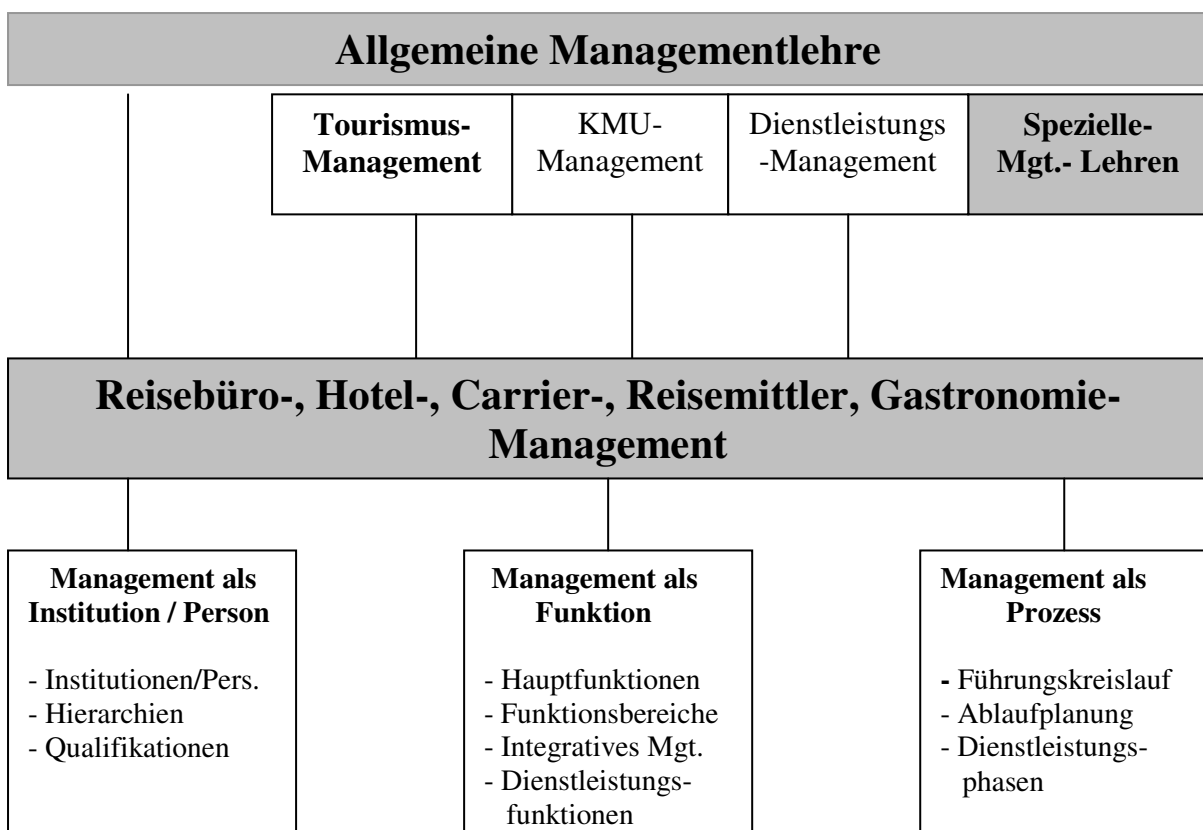
Taylor: Taylor hatte eher die untere Ebene des Managements im Auge, ihm ging es um exakte Prinzipien zum rationellen Einsatz von Menschen und Maschinen im Produktionsprozess. Er forderte eine grundlegende Arbeitsteilung steht ein für eine grundlegende Arbeitsteilung. Negative Konsequenzen für den arbeitenden Menschen in Form der Entfremdung der Arbeit blieben nicht aus. Der Arbeiter (economic man) sollte stets nach höheren Löhnen streben und in Konkurrenz zu seinen Kollegen stehen.

Fayol: Er stellt 14 Managementprinzipien als Handlungsanleitung für erfolgreiches Management dar. Der wesentliche Beitrag von Fayol zur Managementlehre ist in ihrer systematischen Konzeptionalisierung als „Lehre von den Managementfunktionen“ aus der Perspektive des Top-Managements zu sehen; es ist diese Konzeptionalisierungsleistung, die den Ansatz von Fayol von dem Taylorschen unterscheidet, der ja keinen Systematisierungsversuch unternommen hat. Eine zweite Leistung von Fayol mag man in seinem Bestreben sehen, die Managementlehre in lehrsatzartige Handlungsprinzipien zu fassen.

Weber: Er befasst sich mit der bürokratischen Organisation. Die Universelle Effizienz, die Weber für bürokratische Organisationen reklamieren zu können glaubt, ist in späteren Entwicklungen der Organisationstheorie in vielfältiger Weise in Frage gestellt worden. Bürokratie wird heute ja geradezu als Synonym für Ineffizienz verwendet.

So wurden z.B. in der Anfangszeit folgende Managementansätze entwickelt:

- **Ingenieursansatz**(Tayler, Ford, Gilbreth)  
Durch fertigungstechnische Standardisierung, wurde eine Effizienzsteigerung erreicht
- **Administrativer Ansatz** (Fayol, Gulick, Urwick)  
Systematisierung allgemeiner Koordinationsfunktionen
- **Bürokratieansatz** (Weber, Michels, Merton)  
Rationalisierung von (staatlicher) Herrschaft durch Behördenbildung
- **Sozialsoziologischer Ansatz** (Mayo, Roethlisberger, Lewin)  
Harmonisierung ökonomischer und sozialer Effizienz



(in Anlehnung an POMPL/FREYER, Reisbüromanagement)



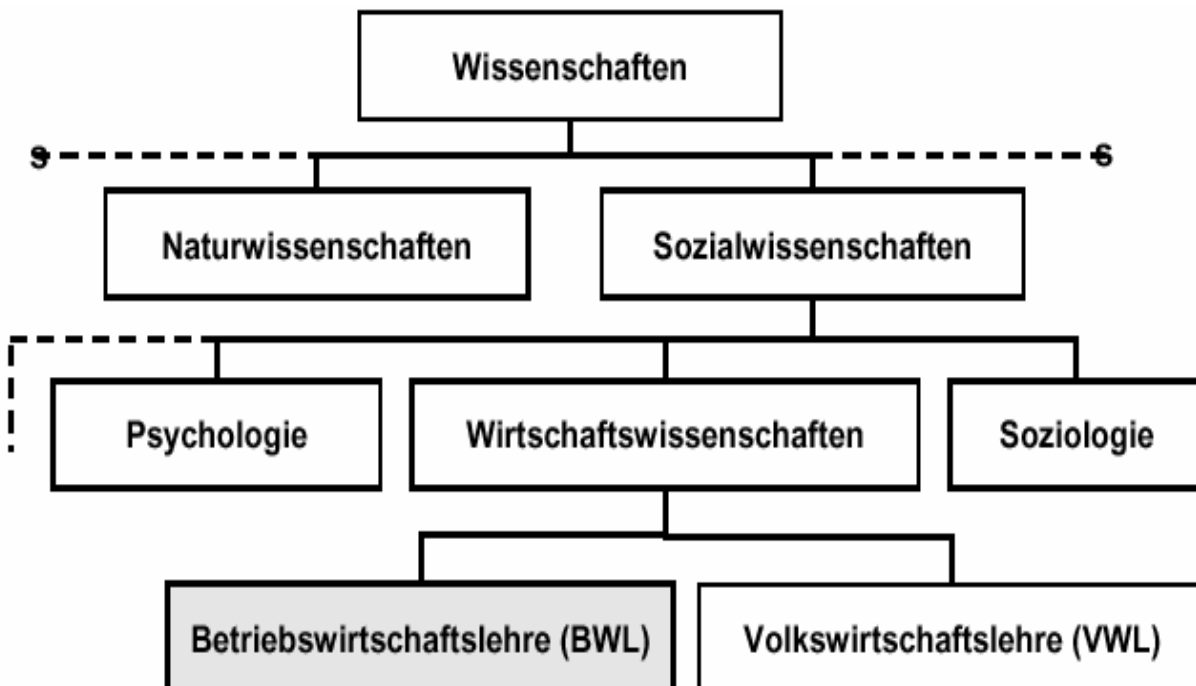
# Das System Tourismus und ganzheitliches Tourismusmanagement

Um ein effektives Management in der Tourismuswirtschaft zu betreiben muss man erst einmal die Grundlagen des Tourismus bzw. im besonderen der Tourismusökonomie verstehen.

Die heutigen ökonomischen Ansätze des Tourismus sind überwiegend aus den traditionellen Theoriegebäude der Wirtschaftswissenschaften abgeleitet. Bei der Betrachtung von Wissenschaftstheorien, ist es üblich, dass zwischen einer Volks- und Betriebswirtschaftlehre bzw. zwischen Mikro- und Makroökonomie unterschieden wird. Während bei der Abgrenzung der Makroökonomie weitgehend Einigkeit besteht, ist jedoch in der Mikroökonomie die Abgrenzung zur BWL im wissenschaftlichen Theoriegebäude strittig.

Auf der einen Seite wird die Mikroökonomie als Unterfall der Volkswirtschaftslehre gesehen, zum anderen werden jedoch Mikro-Ökonomie und die Betriebswirtschaftslehre gleich gesetzt. Eine andere Sichtweise hat SIERENBECK er sieht die Mikroökonomie als „eine Art volkswirtschaftliche Betriebswirtschaftslehre“. Dem gegenüber, überwiegt jedoch in der deutschsprachigen Wirtschaftstheorie die Auffassung, dass die Betriebswirtschaftslehre den zweiten Hauptbereich neben der VWL darstellt, und die Mikroökonomie als Unterfall der VWL anzusehen ist.

## Das System der Wissenschaften



Vor dem Hintergrund der allgemeinen wirtschaftswissenschaftlichen Theoriebildung lassen sich auch die verschiedenen tourismuswirtschaftlichen Beiträge in die folgenden Bereiche unterteilen:

- Betriebswirtschaftslehre (BWL) des Tourismus
- Makroökonomie des Tourismus
- Mikroökonomie des Tourismus

Die BWL des Tourismus kann grundsätzlich in eine **funktionale** und **institutionelle** Tourismusbetriebswirtschaftslehre aufgeteilt werden.

Zur **funktionalen BWL des Tourismus** zählen Funktionen wie Einkauf, Buchhaltung, Marketing, Produktion, Personal...Ebenso die organisationelle Zuordnung der Funktionsbereiche sowie die normative, strategische und operative Ausgestaltung stehen hier im Mittelpunkt. Für den Tourismus ergeben sich damit die funktionalen Teilbereiche „Tourismus-Management“, „Personalwesen im Tourismus“, „Touristisches Marketing“ usw., die unabhängig von den einzelnen Arten von Tourismusbetrieben analysiert werden (W. FREYER; Tourismus-Marketing 1997). In Form der funktionalen BWL des Tourismus werden die tourismusspezifischen Besonderheiten der unterschiedlichen betrieblichen Funktionen analysiert, wie z.B.

- touristische Unternehmenspolitik oder Tourismus-Management
- Produktion im Tourismus oder touristische Leistungserstellung.....

Die **institutionelle BWL des Tourismus** konzentriert sich auf die institutionellen Besonderheiten der Tourismusbetriebe. Sie untersucht die Besonderheiten der unterschiedlichen Arten von Tourismusbetrieben Beispiele: Hotel-BWL, BWL für Reiseveranstalter, BWL für Destinationen. Der Unterschied zur funktionellen BWL des Tourismus ist, dass die institutionelle BWL des Tourismus, anstelle der Analyse der betriebsinternen Aufgaben (Funktionen) von Tourismusbetrieben im Rahmen der touristischen Managementlehre die institutionellen Besonderheiten ( und Gemeinsamkeiten) einzelner Arten von Tourismusbetrieben genauer darlegt. So werden in der institutionellen BWL des Tourismus z.B. Reiseveranstalter oder Hotelbetriebe behandelt, es entsteht also eine „Reiseveranstalter-BWL“ und ein „Hotel-BWL“. In der Praxis wird jedoch meist die institutionelle Betrachtung, mit einer funktionalen Analyse verbunden, so dass dies zu einer weiteren Ausdifferenzierung der Tourismusbetriebswirtschaftslehre führt: „Management für Beherbergungsunternehmen“ oder „Marketing für Reiseveranstalter“

Institution
-------------

=

<b>System[e] von formalen und informellen Regeln (Normen) einschließlich ihrer Garantieinstrumente zum Zwecke, individuelles Verhalten auf ein bestimmtes Zielbündel auszurichten</b>
---

Institutionelle BWL des Tourismus	Funktionale BWL des Tourismus	Managemen t Unterneh- mensführun	Einkauf Beschaff- ung	Produk- tion	Marketing - planung	Personal- planung	Finanz- planung
Reiseveranstalter- betriebe							
Reisemittler- betriebe							
Bergerbungs- betriebe							
Transport- betriebe							
Destinations- betriebe							
usw.							

In Anlehnung an W. FREYER Tourismus-Marketing

Rudolph schreibt in seinem Buch *Tourismusbetriebswirtschaftslehre zur Betriebswirtschaftslehre bzw. zu speziellen Betriebswirtschaftslehren allgemein*:

Spezielle Betriebswirtschaftslehren oder Wirtschaftszeiglehren untersuchen auf niedriger Abstraktionsstufe die Umsetzung der Erkenntnisse der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre in den Einzelwissenschaften der Zweige. Dazu muss der zu untersuchende Wirtschaftszweig eine möglichst eindeutige Abgrenzung erfahren. Eine wissenschaftlich befriedigende Begriffsbestimmung fällt umso schwerer, je unbekümmerter die betriebswirtschaftliche Praxis für ein und denselben Gegenstand vielfältige und immer neue Begriffsbildungen schöpft, deren jeweilige Bevorzugung meist nur noch historisch erklärt werden kann. (RUDOLPH, *Tourismusbetriebswirtschaftslehre* 1999 S. 2)

Rudolph fügt noch hinzu, dass der oben genannte Umstand besonders auf den Untersuchungsgegenstand der *Tourismusbetriebswirtschaftslehre* zutrifft..

Nach Freyer (in Fischer/Laesser, *Theorie und Praxis der Tourismus- und Verkehrswirtschaft im Wertewandel* S. 59) ist die Entstehung einer *BWL des Tourismus*, besonders durch die Beiträge von HUNZIKER und BERNECKER geprägt. HUNIKER schrieb damals zusammen mit K. KRAPF eines der ersten betriebswirtschaftlichen Bücher zum Fremdenverkehr (*Grundriß der allgemeinen Fremdenverkehrslehre* 1942) und 1959 wurde sein Buch *Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs* veröffentlicht. Auch BERNECKER trug mit seinem Buch *Grundlagenlehre des Fremdenverkehrs* zu einer Etablierung einer *Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs /Tourismus* bei. Es fällt auf, dass Bücher über eine allgemeine *BWL des Tourismus* bzw. *Tourismusbetriebswirtschaftslehre* sehr rar sind, eher werden spezielle betriebswirtschaftliche Themen wie *Tourismusmanagement- oder marketing, Personalwesen, Organisation* usw. behandelt.

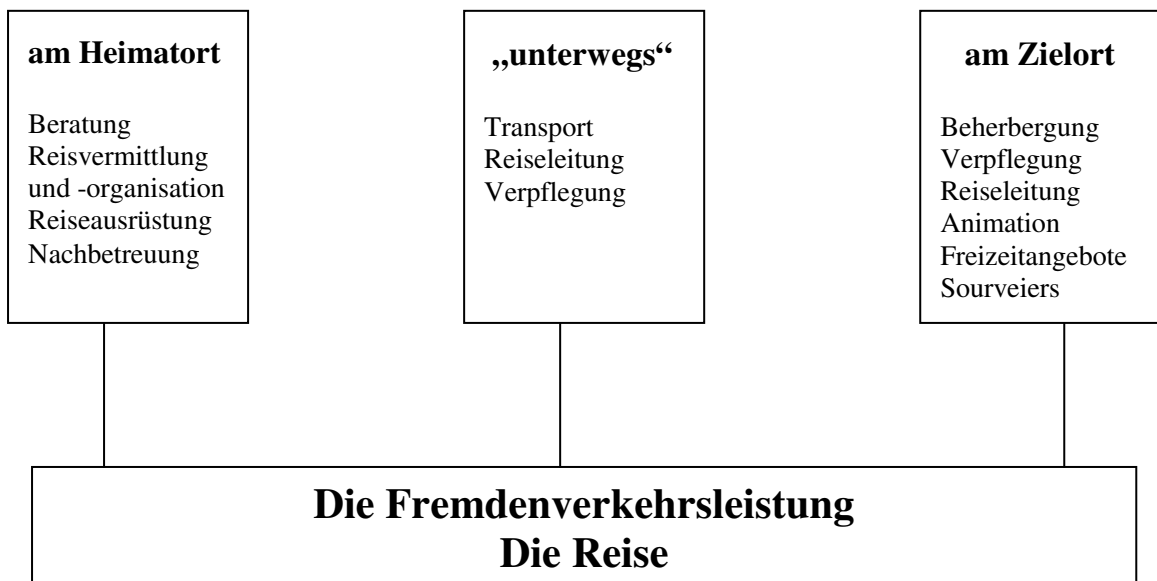
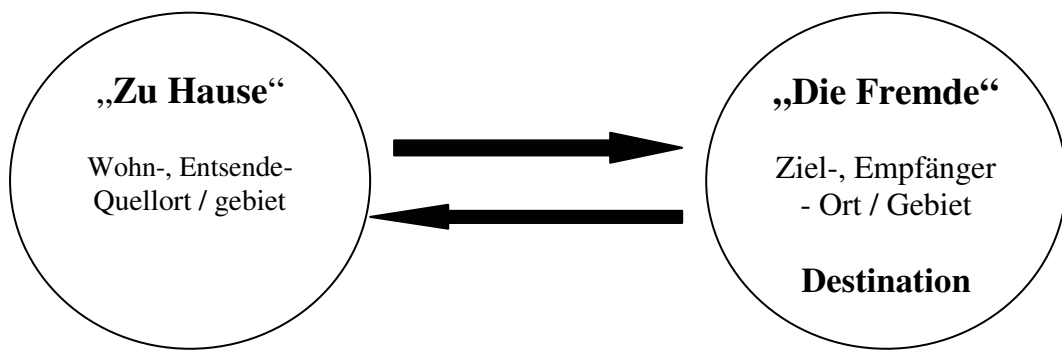
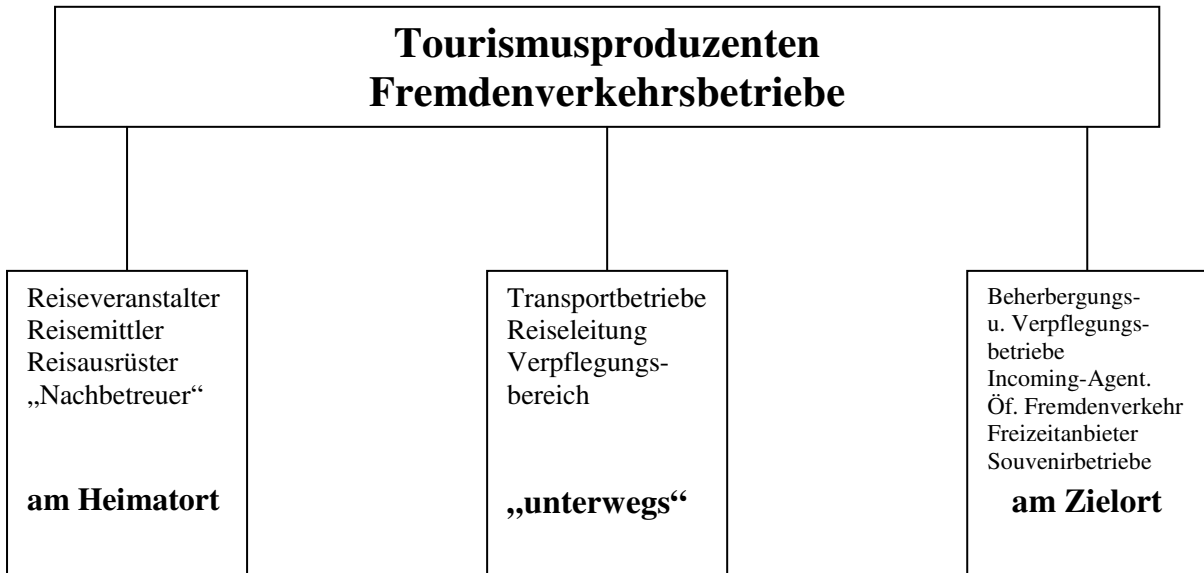
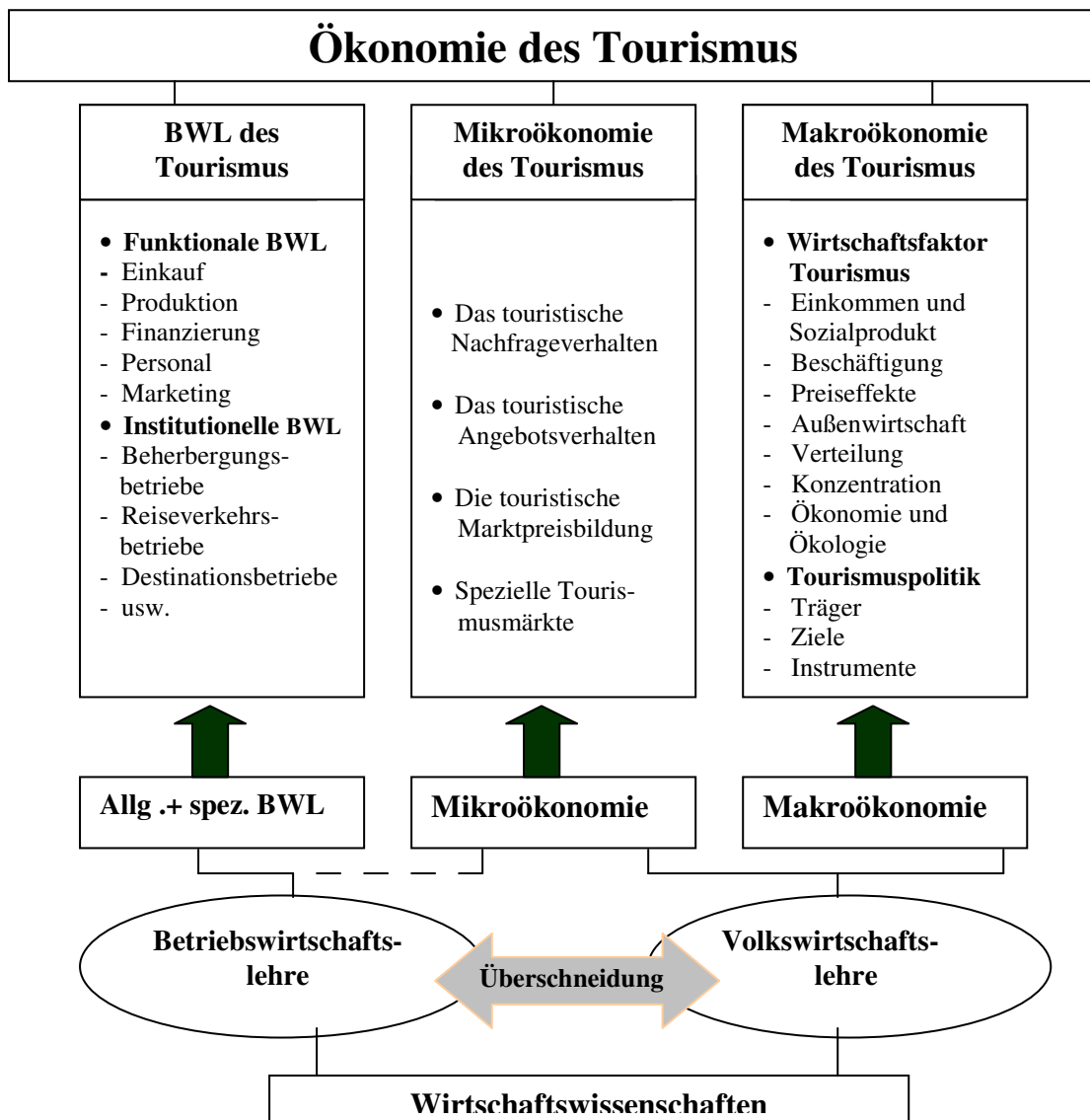


Abb. = Betriebswirtschaftliche Aspekte des Reisevorgangs (nach W. FREYER)



in Anlehnung an W. FREYER Tourismus, Einf. in d. Fremdenverkehrsökonomie

## Allgemeine Aufgaben der Tourismusbetriebswirtschaftslehre

Die Hauptaufgabe der Tourismusbetriebswirtschaftslehre ist es, die mit der Leistungserstellung beschäftigten Tourismusbetriebe zu analysieren, und zu beschreiben. Die BWL des Tourismus interessiert sich vor allem für die Abläufe und Prozesse in touristischen Unternehmen. Es geht im Grunde genommen um die verschiedenen Organisationsprinzipien, wie ist der Tourismusbetrieb organisiert? Wie funktioniert die Aufbau- und Ablauforganisation im Betrieb? Ebenso geht es um die Entscheidungen von Betrieben und von betrieblichen Teilbereichen bzw. -funktionen, die mit der Erstellung der touristischen Leistungen beschäftigt sind.

Zu den tourismusspezifischen Betrieben zählen beispielsweise touristische Carrier, Beherbergungsbetriebe, Reiseveranstalter, Reise-mittler, Tourismusbüros, Fremdenverkehrsämter usw. Die meisten von

den Tourismusbetrieben erstellten Leistungen sind Dienstleistungen. Insofern hat die Tourismusbetriebswirtschaftslehre sehr viele Gemeinsamkeiten mit der BWL von Dienstleistungsunternehmen. Das besondere der Tourismusleistung ist jedoch, dass diese Leistung von ihrem Wesen her eine Dienstleistung ist, die von verschiedenen Leistungsträgern erbracht wird (Bsp. Pauschalreise: Reisbüro (Verkauf), Flug (Transfer), Bus zum Hotel (Transfer), Hotel (Beherbergung), Ausflug (Reiseleitung)).

## Allgemeines zum Tourismusmanagement

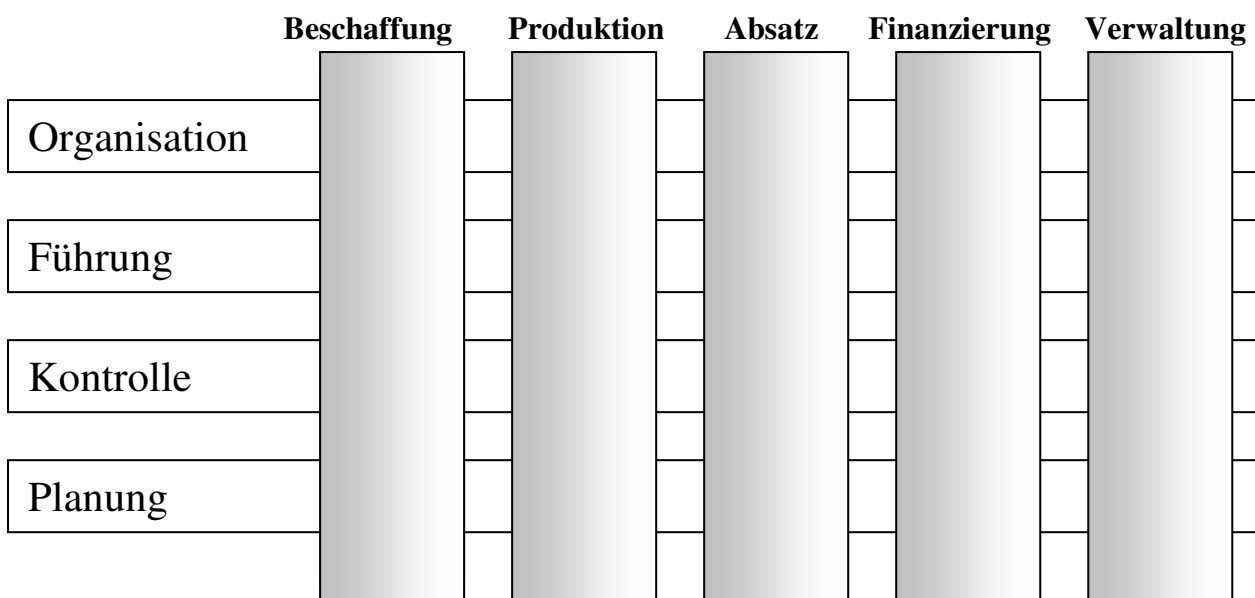
Nach der Definition von ULRICH, versteht man (wie oben schon genannt) als Management, *die Gestaltung und Lenkung zweckorientierter sozialer Systeme*) auch der Tourismus kann als zweckorientiertes soziales System verstanden werden, welches mit marktlichen und gesellschaftlichen Teilöffentlichkeiten in engen wechselseitigen Austauschbeziehungen steht. So gehen z.B. von der Umwelt Einflüsse auf das touristische System aus, wie z.B. die Veränderung der Werthaltungen der Bevölkerung, durch die das Verhalten der Touristen maßgeblich geprägt wird.

## Touristikmanagement

Touristikmanagement ist der Prozess der inhaltlichen, zeitlichen und organisatorischen Verknüpfung der betrieblichen Funktionen Planung, Führung und Kontrolle, mit dem Ziel die menschlichen, materiellen, finanziellen und informativen Ressourcen eines Touristikunternehmens effektiv und effizient einzusetzen. Damit ist Management eine Querschnittsfunktion, die alle Bereiche eines Unternehmens umfasst.

(W. POMPL Touristikmanagement Band 2 1997)

m



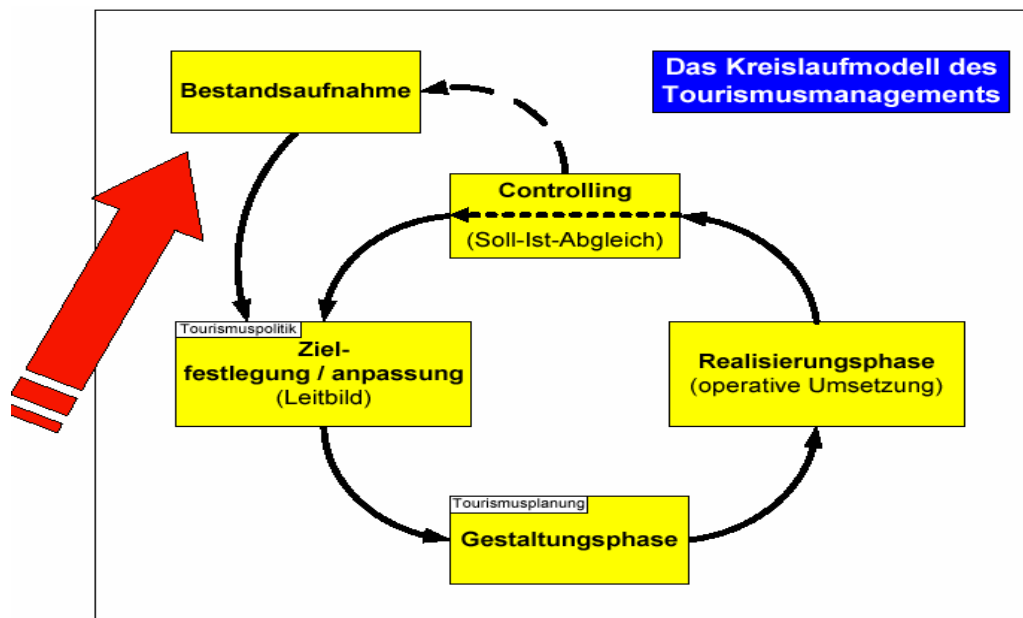
20

Harry Rudolph definiert in seinem Buch Tourismus-Betriebswirtschaftslehre den Tourismus als:

Alle wirtschaftlichen, juristischen, organisatorischen und sozialen Aspekte der aus privaten und geschäftlichen Gründen erfolgten Reisen und dem damit verbundenen zeitweiligen Aufenthalt an einem anderen als dem gewöhnlichen Aufenthaltsort, soweit dieser nicht länger als ein Jahr ohne Unterbrechung dauert

(Rudolph, Tourismus-Betriebswirtschaftslehre 1. Auflage S. 2)

Rudolph nennt diese Definition, da in seinem Buch, der Fokus, auf allen betriebswirtschaftlich relevanten Aktivitäten und Aspekten der Reisedienstleistung liegt, egal ob der Zweck der Reise ein geschäftlicher oder privater Anlass ist. Mit dieser Definition will er einen möglichst breit gefassten Begriff des Untersuchungsgegenstandes (der Tourismus-Betriebswirtschaft) wählen. Möglicherweise eignet sich diese Definition auch gut für's Tourismusmanagement, denn wie ja bekannt, ist das Management auch ein Teilbereich der Betriebswirtschaftslehre.



(Quelle: Steingrube in Geographie der Freizeit und des Tourismus 2004)

Mit folgenden betriebswirtschaftlichen Problemstellungen wird ein Tourismusmanager häufiger konfrontiert sein:

- Probleme von Umsatz und Gewinn
- Probleme der Arbeitsplatzqualität
- Probleme der Preisfindung
- Kosten- Aufwands- und Erlösproblematik
- Im- und Exportprobleme
- Probleme in den Funktionsbereichen (Marketing, Finanzierung und Investition, Rechnungswesen usw.)

W. Freyer Ökonomie und Fremdenverkehr 1993

## **Management von Destinationen und Tourismusorganisationen**

### ***Besonderheiten des Managements von Destinationen und Tourismusorganisationen***

Das Management einer Destination und einer Tourismusorganisation verfolgt zwar in etwa die gleichen primär Ziele wie das Management in der Konsumgüterindustrie. So gilt für die Destination & Tourismusorganisation eben auch das Ziel, ein längerfristiges überleben im Markt und Wettbewerb zu sichern. Der Unterschied beim Management einer Destination ist, dass oft gar nicht klar ist, wer für die Führung der Destination verantwortlich ist. Denn als mögliche Führungsverantwortliche kommen z.B. die Gemeinde, oder etwa die wichtigsten Unternehmen am Ort in Frage.

Hier gehen wir davon aus, dass wie im Buch von BIEGER (Management von Destinationen und Tourismusorganisationen) die Tourismusorganisation für das Management der Destination verantwortlich ist.

Auch beim Management einer Tourismusorganisation, gibt es Besonderheiten, die zu berücksichtigen sind. So ist dies z.B. die sog. Doppelfunktion der Tourismusorganisation, denn zum einen gilt für die Tourismusorganisation, wie auch für das Management von anderen Organisationen, dass man für das eigene Unternehmen verantwortlich ist, jedoch durch die Funktion der Tourismusorganisation als übergreifendes koordinierendes Organ im touristischen Angebot, kommt hinzu dass die Tourismusorganisation die Verantwortung für die Gesamte Destination trägt.

Durch diese Doppelfunktion der Tourismusorganisation, sind eigentlich Konflikte schon vorprogrammiert, denn die Tourismusorganisation ist auf die Kooperationsbereitschaft der örtlichen Unternehmen z.B. der Hoteliers angewiesen. So könnte es z.B. sein dass die Tourismusorganisation selbst als Leistungsanbieter am Ort auftritt, indem sie beispielsweise einen eigenen Hotel- und Gaststättenbetrieb betreibt, welcher in Konkurrenz mit dem örtlichen Gastgewerbe steht. Schlimm wird es natürlich meist dann, wenn das betriebene Hotel gut läuft, oder den Konkurrenten die Gäste streitig macht. Diese Konflikte führen im schlimmsten Fall dazu, dass die Tourismusorganisation ihre übergreifende Koordinationsfunktion der touristischen Unternehmen mangels Zusammenarbeit nicht mehr erfüllen kann. Um dieses Problem zu umgehen, sollte die Tourismusorganisation als Non-Provit-Unternehmen geführt werden.

Jedoch bringt auch die Führung als Non-Provit-Unternehmen so einige Probleme mit sich, denn im Gegensatz zum Management von



gewinnorientierten Unternehmen, fehlt es Tourismusorganisationen an klaren wirtschaftlichen messbaren Zielen wie z.B. Cash Flow, Redite oder eben Gewinn. Die Tourismusorganisation sollte ihren Erfolg daran messen, wie gut es ihr gelingt, für ihre Mitglieder und die Destination marktgerechte Leistungen bedarfsgerecht, effizient und effektiv zu erbringen.

Fast genau so schwierig, ist es Erfolgsindikatoren für die Destination zu definieren. Meisten werden die Logier-Nächte als Größe zur Messung der touristischen Entwicklung herangezogen. Jedoch sagen Logier-Nächte nichts über die Wertschöpfung aus, um diese zu erfassen wären umfangreiche und meist kostspielige Primärerhebungen erforderlich.

Ein weiterer Nachteil des Managements einer Tourismusorganisation ist, dass die natürliche freie Handlungsfreiheit der Unternehmung eingeschränkt ist, denn dadurch dass die Tourismusorganisation auch öffentliche Funktionen, mit öffentlichen Geldern ausübt, ist der Einfluss der Politik sehr groß. Dadurch ist das Management gezwungen, Rücksicht auf die politischen Kräfte am Ort zu nehmen, dieser Umstand.

Eine andere Besonderheit des Management von Tourismusorganisationen ist, dass Tourismusorganisationen mit einer Vielzahl von verschiedenen Interessengruppen konfrontiert sind. Ein weiteres Problem ist, dass unter den verschiedenen Interessengruppen Zielkonflikte herrschen, so kann die Tourismusorganisation eigentlich nie davon ausgehen, dass alle Interessengruppen an einem Strang ziehen. Es gibt meistens Spannungen so z.B. zwischen Hotellerie und Parahotellerie.

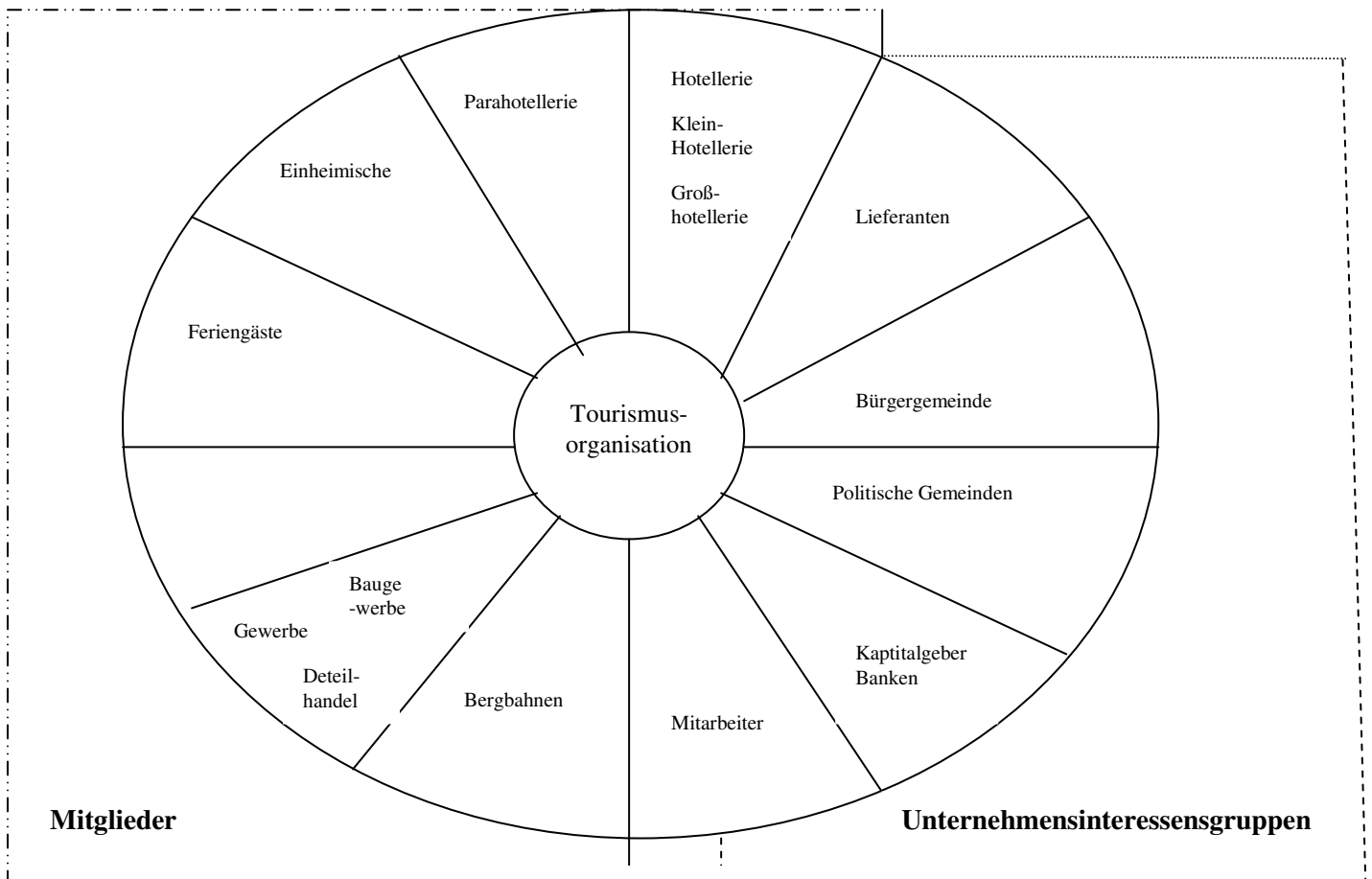


Abb. nach BIEGER, Management von Destinationen und Tourismusorganisationen

### 3. Unternehmensführung oder Unternehmenspolitik

#### Definitionen:

**Unternehmenspolitik:** bezeichnet „die Gesamtheit der grundlegenden Entscheide, welche das Unternehmensgeschehen in die Zukunft hinein auf längere Frist in den wesentlichen Grundlinien bestimmen sollen“ (ULRICH 1990, S. 12)

Die Unternehmenspolitik:

- umfasst die **originären**, allgemeinen und **langfristig** wirksamen Entscheidungen
- beinhaltet nicht nur Unternehmensziele, sondern auch die **Mittel, Verfahren** und **Strategien** zu ihrer Umsetzung
- muss mit dem **Planungs- und Dispositionssystem** zu einem umfassenden Gesamtführungssystem verbunden werden, welches die operative Ebene lenkt und gestaltet
- Voraussetzung ist eine Auseinandersetzung mit der **Umwelt**

#### **Definitionen:**

„Die Unternehmenspolitik, der die prinzipielle Aufgabe zufällt, eine Harmonisation **externer**, zweckbestimmender Interessen and er Unternehmung und **intern** verfolgter Ziele vorzunehmen, um einen „fit“ – ein im Zeitablauf sich Veränderndes „Fließgleichgewicht“ zwischen Um- und Inwelt einer Unternehmung zu erreichen, das langfristig die Autonomie des Systems gewährleistet.“ (Bleicher 1992, S. 82)

- Umsetzung einer Vision
- Gesamtheit von Unternehmensgrundsätzen, die in einem Leitbild festgehalten aber auch mündlich überliefert sind
- wird von der Unternehmensverfassung einer normierenden formalen Rahmenordnung für die Zielfindung und
- der Unternehmenskultur getragen

Mit Unternehmenspolitik „meint man die grundlegenden Maximen (Ziel, Grundsätze, Strategien), die das Handeln des Unternehmens bzw. seiner Organe prägen.“ (Kirsch 1997, S.8)

- beinhaltet aber auch deren Entwicklung
- ihre Durchsetzung
- und Einflussnahmen auf die Rahmenbedingungen

### **3.1. Die Unterscheidung von Unternehmensführung und Unternehmenspolitik**

***Wenn man institutionell, funktional oder prozessual argumentiert, lässt sich im wesentlichen kein Unterschied der beiden Begriffe herausfiltern. Allenfalls lassen sich politische Entscheidungen weiter fassen...Richtfest***

## **4. Das Leanmanagement**

Das Leanmanagement repräsentiert ein Bündel von Prinzipien, Konzeptionen und Maßnahmen zur effektiven und effizienten Planung, Gestaltung, und Kontrolle der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens

***Leanmanagement ist ein komplexes System, welches das gesamte Unternehmen umfasst. es stellt den Menschen in den Mittelpunkt des unternehmerischen Geschehen. Seine Elemente sind fundierte geistige Leitlinien, Arbeitsprinzipien und neue Organisationsüberlegungen, integrierende Strategien zur Lösung der zentralen Unternehmensaufgaben, wissenschaftlich-ingenieurmäßige Methoden sowie eine Reihe pragmatischer Arbeitswerkzeuge für Mitarbeiter.***

**(vgl. BÖSERBERG/METZEN 1993, S. 15)**

Typisch für Leanmanagement-Unternehmen ist die sog. schlanke Produktion und eine **besondere Beziehung zu Kunden, Lieferanten, sowie den Mitarbeitern**. Auch eine ungewöhnliche Finanzstrategie ist kennzeichnend für Leanmanagement-Unternehmen.

### **4.1. Zentrale Denkansätze des Leanmanagement**

Leanmanagement will die zukunftsorientierte, intelligente und konsequente Weiterentwicklung der unternehmenseigenen Stärken und Chancen. Die „Fitness Tour“ zum schlanken Unternehmen endet nie. Im Mittelpunkt steht kein „überreiztes Abmagern“, sondern eine integrierte, abgestimmte und ganzheitliche Schlankeitskur: Offensiv und behutsam, traditionell und anpassungsbereit, konsequent und flexibel, kräftig und schlank (EDGAR E. SCHAETZING; Leanmanagement in Hotellerie und Gastronomie , S. 11)



## **Das Wort lean bedeutet übersetzt = schlank, d. h. sorgfältiger Umgang mit den Ressourcen**

Leanmanagement fügt sich ideal in das Management der touristischen Unternehmen ein, denn es entspricht dem Trend nach Umweltsensibilität und kommt dem allgemeinem Sparzwang der Kunden entgegen. Andererseits kommt es den flachen Hierarchiehebenden wie sie z.B. in kleinen Reisebüros oder in privaten Hotel- und Gaststättenbetrieben anzutreffen sind entgegen, denn als vorteilhaft für die Anwendung von Leanmanagement im Tourismus erweisen sich Einzelverantwortung und Entscheidungsfreiheit der einzelnen Mitarbeiter im Zusammenhang mit den vielen Schnittstellen am Gast

### **4.2. Die fünf Leitgedanken des Leanmanagements**

- **Produktives Denken:** Künftige Handlungen werden vorausschauend durchdacht und gestaltet
- **Sensitives Denken:** Mit allen verfügbaren Sensoren die Umwelt erfassen und anpassungsbereit darauf reagieren
- **Ganzheitliches Denken:** Die Wirkung auf das Ganze bedenken und Mut zur Komplexität beweisen.
- **Potentialdenken:** Alle verfügbaren Ressourcen erschließen und Nutzen.
- **Ökonomisches Denken:** Vermeidung jeder Verschwendung, sparsam wirtschaften

Um dem Hauptanliegen des Leanmanagements, Güter und Dienstleistungen mit erheblich geringerem Aufwand, aber trotzdem in erstklassiger und kundengerechter Qualität zu produzieren, ist es wichtig bestimmte Strategien zu verfolgen.

Die folgenden sog. sechs leanen Grundstrategien stellen Musterlösungen für die wichtigsten „internen“ Aufgaben des Unternehmens dar:

- **Kundenorientierte, schlanke Fertigung:**
  - Konzentration auf die Kernaktivitäten (Kernkompetenzen)
  - Sicherstellung eines kontinuierlichen Material / Leistungsflusses (Just in time) usw.

- **Unternehmensqualität in allen Bereichen:**
  - umfassendes Qualitätsmanagement
- **Schnelle, sichere Entwicklung und Einführung neuer Produkte:**
  - Simultaneour Engineering
  - Time Based Management
  - weitere Konzeptionen zur Zeiteinsparung
- **Kunden (Gäste) gewinnen und erhalten:**
  - proaktives Marketing

## 7. Professionelles Tourismusmanagement

(aus Skript FH-München, Phänomen Tourismus und seine Anforderungen an das Tourismusmanagement)

**ist verantwortlich für:**

- verbesserte **Konzepte (= Geschäftsmodelle)** für die Dienstleistungsproduktion und Schaffung von Dienstleistungsqualitäten.
  - neue Ertragsmodelle
  - neue Wertschöpfungskonfiguration (vom Teilprodukt zum Leistungssystem)
  - neue Kommunikationswege (Einbezug der Gäste, Schaffung einer community)
- die Entwicklung neuer Produkte bzw. der Differenzierung alter Produkte und der Bearbeitung neuer Märkte
  - durch verbesserte Kunden- und Marktkenntnisse
  - durch verbesserte Markt- und Wettbewerbsanalysen
- eine neue Form der Darstellung und der Kommunikation von Produkten, Dienstleistungen bzw. Erlebnissen durch neue Medien bzw. und neue Partnerschaften.
- verbesserte **Positionierung** (Flucht von der Mitte) zum Zwecke der vom Kunden wahrgenommenen Wertsteigerung
  - Konzentration auf Kernkompetenzen bzw. Kernnutzen (beim Kunden=
  - Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen (USP`s)

- Konzentration auf Wachstumsmärkte

Die Besonderheit am Tourismusmanagement ist, dass es eigentlich aus 3 verschiedenen "Lehren" besteht. Das Tourismusmanagement muss nämlich die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, allgemeine Managementlehre und die Tourismuslehre miteinander vereinen um erfolgreich zu sein. Jedoch können eigentlich fast alle Konzepte der allgemeinen Managementlehre auf den Tourismus übertragen werden. So ist das Tourismusmanagement eigentlich eine spezielle Managementlehre die sich mit den Besonderheiten der einzelnen Tourismusbetriebe sowie der Führung dieser Betriebe beschäftigt

*(Quelle: M.Sölter, Artikel Tourismusmanagement  
<http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Tourismusmanagement&diff=9013083&oldid=8806015>)*