

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Management der touristischen Servicekette

**Strategische Grundlagen –
Innovative Gestaltungskonzepte**

Von

**Prof. Dr. Georg Westermann,
Ilka Sehl,
Beatrice Pohle,
Manuela Koch-Rogge,
Martin Freund**

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen
zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 11225 8](http://ESV.info/9783503112258)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 11225 8
eBook: ISBN 978 3 503 15674 0

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2014
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft
für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und
entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US
Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

Vorwort

Das vorliegende Buch fasst die Erfahrungen der Autoren und Autorinnen aus vielen Jahren Beratung und Weiterbildung touristischer Leistungsträger sowie diversen Forschungsprojekten zum Management von touristischen Produkten und ganz allgemein zum strategischen Management zusammen. Darüber hinaus sind Kenntnisse eingeflossen, die nur von einem derart interdisziplinär zusammen gesetzten Team geliefert werden konnten. Wie den Lesern schnell deutlich werden wird, greifen rein ökonomische Betrachtungen viel zu kurz, wenn es um ein so komplexes Gebilde geht, wie es die touristische Servicekette darstellt. Insofern bedanken sich die Autoren und Autorinnen bei allen Akteuren auf den verschiedenen Ebenen der Serviceketten von deren Kompetenzen, Praxisbeispielen und Wissen sie für dieses Buch profitieren durften. Alle eventuell immer noch verbliebenen Fehler gehen dabei selbstverständlich auf das Konto der Verfasserinnen und Verfasser.

Wernigerode im April 2014

Prof. Dr. Georg Westermann

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Vorwort..... | 5 |
| | |
| 1. Notwendigkeit des strategischen Managements für die touristische Servicekette | 18 |
| 1.1 Neue Wettbewerbsbedingungen..... | 18 |
| 1.2 Neue Herausforderungen..... | 21 |
| | |
| 2. Grundlagen des strategischen Managements der touristischen Servicekette | 28 |
| 2.1 Die touristische Servicekette – eine Definition..... | 28 |
| 2.1.1 Das touristische Produkt..... | 28 |
| 2.1.2 Anbieter und Nachfrager des touristischen Produktes..... | 29 |
| 2.1.3 Die Destination..... | 32 |
| 2.1.4 Die touristische Servicekette..... | 33 |
| 2.1.4.1 Die Komplexität der touristischen Servicekette | 33 |
| 2.1.4.2 Die Umweltdimensionen der touristischen Servicekette.. | 39 |
| 2.1.4.3 Die Anspruchsgruppen der touristischen Servicekette | 44 |
| 2.1.4.4 Abgrenzung des Strategischen Management der touristischen Servicekette | 48 |
| 2.2 Was ist strategisches Management?..... | 55 |
| 2.2.1 Die Begriffe „Strategie“ und „strategisches Management“ | 55 |
| 2.2.2 Zielbildung | 58 |
| 2.2.2.1 Vision und Leitbild | 58 |
| 2.2.2.2 Ziele..... | 59 |
| 2.2.2.2.1 Funktionen von Zielen | 59 |
| 2.2.2.2.2 Zielkategorien | 60 |
| 2.2.2.2.3 Zielbeziehungen | 62 |
| 2.2.2.2.4 Zieldimensionen..... | 64 |
| 2.2.2.2.5 Eigenschaften strategischer Ziele | 64 |
| 2.2.3 Strategische Analyse | 65 |
| 2.2.3.1 Umweltanalyse..... | 66 |
| 2.2.3.1.1 Analyse der globalen Umwelt..... | 66 |
| 2.2.3.1.2 Analyse des Branchenumfeldes | 68 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 2.2.3.1.3 | Konkurrentenanalyse..... | 71 |
| 2.2.3.2 | Unternehmensanalyse | 72 |
| 2.2.4 | Strategieformulierung und -auswahl | 76 |
| 2.2.4.1 | Grundprinzipien der Strategieformulierung..... | 77 |
| 2.2.4.2 | Inhaltliche und strukturelle Ebenen des Strategiespektrums | 78 |
| 2.2.4.2.1 | Strategien auf struktureller Ebene..... | 79 |
| 2.2.4.2.2 | Strategien auf inhaltlicher Ebene | 81 |
| 2.2.4.3 | Strategiebewertung und -auswahl | 84 |
| 2.2.4.3.1 | Aufgaben der Strategiebewertung..... | 84 |
| 2.2.4.3.2 | Bewertung aufgrund quantitativer Kriterien | 84 |
| 2.2.4.3.3 | Bewertung aufgrund qualitativer Kriterien | 85 |
| 2.2.4.3.4 | Strategieauswahl | 86 |
| 2.2.5 | Strategieimplementierung | 86 |
| 2.2.5.1 | Konkretisierung der Strategie | 87 |
| 2.2.5.2 | Anpassung der Organisationsstruktur und Prozesse..... | 87 |
| 2.2.5.3 | Schaffung personeller Voraussetzungen..... | 88 |
| 2.2.6 | Strategisches Controlling | 89 |
| 3. | Instrumente des strategischen Managements in touristischen Unternehmen | 92 |
| 3.1 | Ziele in der touristischen Servicekette | 95 |
| 3.1.1 | Effizienz und Effektivität als grundlegende Ziele in der touristischen Servicekette..... | 97 |
| 3.1.2 | Langfristige Gewinnmaximierung und Maximierung des Firmenwerts als Ziele in der touristischen Servicekette | 102 |
| 3.1.3 | Kennzahlensystem zur Zieldefinition | 108 |
| 3.2 | Analyse der eigenen Fähigkeiten, Ressourcen und Performance | 113 |
| 3.2.1 | Kernkompetenzen..... | 114 |
| 3.2.2 | Performance Messung | 118 |
| 3.2.3 | Benchmarking | 122 |
| 3.3 | Analyse der Spielregeln im Wettbewerb (Umweltanalyse)..... | 130 |
| 3.3.1 | Analyse der Makroumwelt..... | 130 |
| 3.3.2 | Analyse der Mikroumwelt (Branchenanalyse) | 135 |
| 3.4 | Gestaltung einer strategieorientierten Organisationsstruktur..... | 144 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 4. | Gestaltungsansätze für das Strategische Management der touristischen Servicekette | 158 |
| 4.1 | Gründe für ein spezifisches Management der touristischen Servicekette | 164 |
| 4.1.1 | Marktversagen und eine daraus resultierende Aufgabenzuweisung | 166 |
| 4.1.2 | Staatsversagen und eine daraus resultierende Aufgabenzuweisung | 170 |
| 4.2 | Strukturen und Akteure für die Umsetzung des strategischen Managements..... | 173 |
| 4.3 | Geeignete Koordinationsmechanismen für das Management der touristischen Servicekette..... | 176 |
| 4.3.1 | Informale Koordinationsformen..... | 177 |
| 4.3.2 | Formale Koordinationsformen..... | 180 |
| 4.3.2.1 | Vertikale Steuerungsformen | 183 |
| 4.3.2.2 | Horizontale Steuerungsformen | 188 |
| 4.3.3 | Schlussfolgerung | 201 |
| 4.4 | Kooperation als Basis für das Strategische Management der touristischen Servicekette..... | 205 |
| 4.4.1 | Motive und Ziele | 206 |
| 4.4.2 | Ökonomisch-theoretische Überlegungen | 209 |
| | | |
| 5. | Kooperation als Basis für das Strategische Management der touristischen Servicekette | 216 |
| 5.1 | Ansatz zur institutionellen Einordnung des strategischen Managements der touristischen Servicekette..... | 217 |
| 5.2 | Ökonomische Beweggründe für Kooperationen: Kosten-Nutzen-Analyse und Nutzwertanalyse..... | 222 |
| 5.2.1 | Kosten-Nutzen-Analyse | 223 |
| 5.2.2 | Nutzwertanalyse | 230 |
| 5.3 | Ermittlung und Kommunikation von Zielen und Erträgen: Balanced Scorecard als integrativer Managementansatz..... | 236 |
| 5.3.1 | Ziele der touristischen Servicekette in der Balanced Scorecard..... | 239 |
| 5.3.2 | Ziele der Leistungsträger in der Balanced Scorecard | 247 |
| 5.3.3 | Koordination der Balanced Scorecard der touristische Servicekette und der Balanced Scorecards der einzelnen Leistungsträger..... | 251 |
| 5.4 | Implementierung des strategischen Managements: Change-Management..... | 257 |
| 5.4.1 | Widerstände im Change Prozess und ihre Dimensionen | 258 |
| 5.4.2 | Erfolgskriterien des Change Management..... | 261 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 5.5 | Kooperation in der Realität: Empirische Untersuchung zum Kooperationsverhalten in der touristischen Praxis..... | 266 |
| 6. | Zusammenfassung und Fazit..... | 274 |
| 6.1 | Wichtige Inhalte der einzelnen Kapitel | 274 |
| 6.2 | Fazit | 283 |
| | Stichwortverzeichnis..... | 285 |