

## Geleitwort

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit ausgewählten Problemstellungen der Kapazitätsplanung von Pauschalreiseveranstaltern. Die Motivation zu dieser Untersuchung erhielt die Autorin aus der Analyse der Entwicklungen auf dem Markt für Pauschalreisen in der jüngsten Vergangenheit. Nach Jahren eines starken Umsatzwachstums, wobei zweistellige Wachstumsraten keine Seltenheit waren, ist dieser Markt von der Wachstums- in die Reifephase eingetreten und hat parallel dazu den Übergang von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt vollzogen. Da im allgemeinen auf einem weitgehend stagnierenden Markt Umsatz- und Gewinnsteigerungen fast nur noch auf Kosten der Konkurrenten erzielt werden können, läßt sich auf dem Markt für touristische Dienstleistungen gegenwärtig ein harter Verdrängungswettbewerb und ein sich verstärkender Konzentrationsprozeß beobachten. Die Situation der Anbieter wird dabei zusätzlich verschärft durch eine Reihe von Phänomenen, die auch schon auf anderen Märkten von großem Einfluß waren: Zunehmende Polarisierung und Differenzierung der Bedürfnisse der Nachfrager, teilweise umwälzende Veränderungen der Geschäftsprozesse durch die Informationstechnologie sowie die Effekte der allgemeinen Deregulierung und Liberalisierung der Märkte. Derartige Veränderungen verlangen von den Reiseveranstaltern geeignete Anpassungsmaßnahmen zur Sicherung der Existenz der Unternehmen, insbesondere eine die neuen Entwicklungen ins Kalkül ziehende Analyse und Neubewertung aller wertschöpfenden Aktivitäten und Managementprozesse. Dabei zeigt sich etwa für das Kapazitätsmanagement als Folge der geänderten Rahmenbedingungen auch eine grundlegend geänderte Problemstruktur. Während in Zeiten eines Wachstums- und damit Verkäufermarktes das Hauptaugenmerk des Kapazitätsmanagements vorwiegend auf der mengen- und termingerechten Bereitstellung von Hotel- und Transportkapazitäten mit dem Ziel der Bewältigung der Nachfrage lag, erzwingt die Situation auf einem hart umkämpften Kaufmarkt eine gänzlich andere Fokussierung. Kapazitätsmanagement darf nunmehr nicht allein auslastungs- oder bestenfalls kostenorientiert durchgeführt, sondern muß in Zeiten knapper Margen vor allem ertragsorientiert gestaltet werden. Dafür aber werden angemessene Planungskonzeptionen benötigt. Unter den in Theorie und Praxis diskutierten Planungskonzeptionen zum ertragsorientierten Kapazitätsmanagement hat das Yield Management in jüngster Zeit eine besondere Bedeutung erlangt. Die Verfasserin greift dieses Konzept auf und untersucht, ob und gegebenenfalls mit welchen Modifikationen es auf das Kapazitätsplanungsproblem von Reiseveranstaltern übertragen werden kann. In den Mittelpunkt ihrer Ausführungen stellt sie dabei insbesondere die Problemebenen der *Kontingenzierung* und der *Kapazitätssteuerung*, die im Rahmen des Kapazitätsmanagements zu den strukturell und mathematisch anspruchsvollsten Fragestellungen zählen.

Für diese Problemstellung hat die Autorin eine Arbeit vorgelegt, die durch ihre sorgfältige Recherche, ihren Detailreichtum und ihre kenntnisreiche Argumentation beeindruckt. Es ist ihr dabei mit großem Erfolg gelungen, nicht nur die Determinanten des Problems im Lichte der betriebswirtschaftlichen Theorie, vor allem des Operations Management herauszuarbeiten und

## VIII

zu fundieren. Insbesondere das sechste Kapitel fügt diesen theoretischen Grundlagen wesentliche entscheidungsorientierte Komponenten bei. Die Autorin zeigt hier in souveräner Manier, welches Potential Methoden des Operations Research, speziell die stochastische Programmierung und die stochastische dynamische Optimierung für die Lösung des komplexen Kontingenzierungsproblems besitzen (können). Ihre Ausführungen repräsentieren zweifellos einen innovativen und originären Beitrag zur Entwicklung einer theoretisch fundierten Kapazitätsplanung und Kapazitätsnutzung im Dienstleistungsbereich.

Es ist dieser Arbeit zu wünschen, daß ihre Ergebnisse trotz und nicht zuletzt wegen ihres anspruchsvollen theoretischen Niveaus Eingang in die Planungspraxis von Reiseveranstaltern finden mögen.

Heinz D. Mathes