



Lehr- und Handbücher zu Tourismus, Verkehr und Freizeit

Herausgegeben von Univ.-Prof. Dr. Walter Freyer

Bisher erschienene Titel:

Agricola: Freizeit

Althof: Incoming-Tourismus

Arlt, Freyer: Deutschland als Reiseziel

chinesischer Touristen

Bastian, Born, Dreyer: Kundenorientierung
im Touristikmanagement

Bieger: Management von Destinationen

Bochert: Tourismus in der Marktwirtschaft

Conrady, Fichert, Sterzenbach: Luftverkehr

Dörnberg, Freyer, Sülberg:

Reiseveranstalter-Management

Dreyer: Kulturtourismus

Dreyer, Dreyer, Obieglo: Krisenmanagement
im Tourismus

Dreyer, Dehner: Kundenzufriedenheit im
Tourismus

Finger-Benoit, Gayler: Animation im Urlaub

Freericks, Hartmann, Stecker:

Freizeitwissenschaft

Freyer, Pompl: Reisebüro-Management

Freyer: Tourismus

Freyer: Tourismus-Marketing

Groß, Stengel: Mietfahrzeuge im Tourismus

Günter: Handbuch für Studienreiseleiter

Henselek: Hotelmanagement

Illing: Gesundheitstourismus

Kaspar: Management der

Verkehrsunternehmen

Krüger, Dreyer: Sportmanagement

Landgrebe: Internationaler Tourismus

Landgrebe, Schnell: Städtetourismus

Müller: Tourismus und Ökologie

Pomp, Lieb: Qualitätsmanagement im
Tourismus

Schreiber: Kongress- und

Tagungsmanagement

Schulz, Baumann, Wiedenmann: Flughafen
Management

Schulz, Weithöner, Goecke: Informationsma-
nagement im Tourismus

Schulz, Auer: Kreuzfahrten und Schiffsver-
kehr im Tourismus

Schulz: Verkehrsträger im Tourismus

Steinbach: Tourismus

Thimm, Freyer: Indien-Tourismus

Reiseveranstalter– Management

Funktionen, Strukturen, Management

von

Prof. Dr. Adrian von Dörnberg,
Univ.-Prof. Dr. Walter Freyer,
Diplom-Volkswirt Werner Sülberg

Oldenbourg Verlag München

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.

© 2013 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0
www.oldenbourg-verlag.de

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Lektorat: Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Herstellung: Constanze Müller
Titelbild: thinkstockphotos.de
Einbandgestaltung: hauser lacour
Gesamtherstellung: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Dieses Papier ist alterungsbeständig nach DIN/ISO 9706.

ISBN 978-3-486-70580-5
eISBN 978-3-486-71101-1

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis	VII
Vorwort	XVII
Teil I:	
Grundlagen des Reiseveranstaltergeschäfts	1
1 Merkmale von Reiseveranstaltern.....	5
2 Geschäftsmodelle von Reiseveranstaltern	27
3 Entwicklung des Reiseveranstaltermarktes – von den Pionieren der Reise- organisation zu horizontal und vertikal integrierten Reisekonzernen.....	51
4 Zukünftige Polarisierung und Oligopolisierung des Reisemarktes: horizontale und vertikale Konzentrationstendenzen im Spannungsfeld schrumpfender Ertragsmargen und Wertschöpfungsprozesse	71
5 Exkurs: Benchmark zwischen Handel und Touristik – Besonderheiten der Touristik der REWE Group	79
Teil II:	
Funktionen und exogene Rahmenbedingungen von Reiseveranstaltern	87
1 Funktionale Prozessorganisation von Reiseveranstaltern	91
2 Rechtliche, steuerliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen.....	169
3 Übergreifende Aufgaben und Verantwortlichkeiten eines Reiseveranstalters...	193
Teil III:	
Marketing und Vertrieb von Reiseveranstaltern	205
1 Grundlagen des Marketing-Managements von Reiseveranstaltern.....	209
2 Grundlagen des Vertriebs von Reiseveranstaltern	237
3 Entwicklung der Reisebürobranche in Deutschland – vom selbstständigen Einzelreisebüro zu spezialisierten, gesteuerten Reisebüroorganisationen	247
4 Struktur und Funktionen der deutschen Reisebürobranche	259
5 Struktur und Funktionen der Online Portale	279

Teil IV:**Marktstrukturen, Wettbewerber und Zielgruppen**

des Reiseveranstaltermarktes	293
1 Marketingforschung – Methoden, Instrumente, Anwendungen.....	297
2 Marktgrößen und Marktstrukturen.....	305
Literaturverzeichnis	377
Abbildungsverzeichnis.....	387
Stichwortverzeichnis.....	393
Die Autoren.....	401

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht	V
-------------------------------	----------

Vorwort	XVII
----------------------	-------------

Teil I	Grundlagen des Reiseveranstaltergeschäfts	1
---------------	--	----------

1	Merkmale von Reiseveranstaltern	5
----------	--	----------

1.1	Das Phänomen „Reiseveranstalter“	5
-----	--	---

1.2	Bandbreite des Tätigkeitsspektrums von Reiseveranstaltern	7
-----	---	---

1.3	Ziele von Reiseveranstaltern	8
-----	------------------------------------	---

1.4	Die Stellung des Reiseveranstalters in der touristischen Wertschöpfungskette... ..	10
-----	--	----

1.5	Phasenorientierte Reiseveranstaltertätigkeit	12
-----	--	----

1.6	Struktur der Reiseveranstalterbranche in Deutschland (Überblick).....	13
-----	---	----

1.6.1	Konzernveranstalter	15
-------	---------------------------	----

1.6.2	Eigentümergeführte Großveranstalter	15
-------	---	----

1.6.3	Mittelständische Veranstalter	16
-------	-------------------------------------	----

1.6.3.1	Generalisten	16
---------	--------------------	----

1.6.3.2	Spezialisten	17
---------	--------------------	----

1.6.3.2.1	Spezialisten für Reisearten.....	17
-----------	----------------------------------	----

1.6.3.2.2	Zielgebietspezialisten	20
-----------	------------------------------	----

1.6.3.2.3	Spezialisten für Reisetemen.....	20
-----------	----------------------------------	----

1.6.3.3	Reisebüros mit Veranstaltertätigkeit.....	21
---------	---	----

1.6.3.4	Leistungsträger als Reiseveranstalter.....	22
---------	--	----

1.6.3.5	Angebotsregionen und globale Organisationen als Reiseveranstalter bei Events	22
---------	---	----

1.6.4	Nicht-Kommerzielle Veranstalter	23
-------	---------------------------------------	----

1.6.4.1	Gelegenheitsveranstalter	23
---------	--------------------------------	----

1.6.4.2	„Schwarz-Touristik“	25
---------	---------------------------	----

2	Geschäftsmodelle von Reiseveranstaltern	27
----------	--	-----------

2.1	Einteilung nach der Architektur der Wertschöpfung	29
-----	---	----

2.1.1	Klassische Reiseveranstalter	29
-------	------------------------------------	----

2.1.2	Bausteinreiseveranstalter	30
-------	---------------------------------	----

2.1.3	Vertikale Integration und horizontale Konzentration	33
-------	---	----

2.2	Einteilung nach Produktionsfunktionen und Herstellungsformen von Veranstalterreisen	37
2.2.1	Händlerfunktion oder Produzentenfunktion der Reiseveranstalter	37
2.2.2	Die differenzierte Herstellung von Veranstalterreisen: Pauschal- und Bausteinreisen	39
2.2.2.1	Formen und Elemente von Pauschal- und Bausteinreisen	39
2.2.2.2	Herstellung von Pauschalreisen: Charakteristika eines Pauschalreiseveranstalters	43
2.2.2.3	Herstellung von Bausteinreisen : Charakteristika eines Bausteinreiseveranstalters	44
2.2.2.4	Marktabgrenzung und Unterschiede von Pauschal- und Bausteintouristik	46
3	Entwicklung des Reiseveranstaltermarktes – von den Pionieren der Reiseorganisation zu horizontal und vertikal integrierten Reisekonzernen.	51
3.1	Überblick über die historischen Epochen des deutschen Reisemarktes.....	51
3.2	Der Reisemarkt zwischen Antike und Neuzeit	53
3.3	Entwicklung von Reiseveranstaltern durch Initiativen und Reaktionen der Reisebüros und des Handels in Deutschland	54
3.4	Lagerbildung durch Ver- und Entflechtung von Wertschöpfungsstufen und Beteiligungsverhältnissen	56
3.5	Strategische Ausgestaltung des Reiseveranstaltermarktes im Spannungsfeld voll-, teil- und nicht-integrierter Konzerne	62
3.6	Globalisierung der Reiseveranstaltermärkte	67
4	Zukünftige Polarisierung und Oligopolisierung des Reisemarktes: horizontale und vertikale Konzentrationstendenzen im Spannungsfeld schrumpfender Ertragsmargen und Wertschöpfungsprozesse	71
4.1	Gründe für horizontale und vertikale Konzentrationsentwicklung	72
4.2	Zukunftserwartungen für Konzentrationsentwicklungen	75
5	Exkurs: Benchmark zwischen Handel und Touristik – Besonderheiten der Touristik der REWE Group	79
5.1	Genossenschaftliche Organisationsstrukturen	79
5.2	Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Handel und Touristik.....	80
Teil II	Funktionen und exogene Rahmenbedingungen von Reiseveranstaltern	87
1	Funktionale Prozessorganisation von Reiseveranstaltern	91
1.1	Produktstrategie und Produktplanung.....	93
1.1.1	Sortimentsauswahl.....	93
1.1.2	Destinationsplanung	94
1.1.3	Kapazitätsgrobplanung	95
1.1.4	Festlegung von Zielgruppen und Qualitätsstandards	95

1.1.5	Planung von Preissegmenten und Preisstrategien	95
1.1.6	Saisonalitäts- und Yield-Planung	96
1.1.7	Kombinationsfähigkeit von Leistungskomponenten	96
1.1.8	Planung der Markenzuordnung der Produkte bzw. konzerninterne Abstimmung	97
1.1.9	Planung der Produktionszwecke: Katalogproduktion, Online-Produktion, Auftragsproduktion, Aktionsproduktion	97
1.1.10	Planung der Produktionsarten: Eigenveranstaltung, Vermittlung, Consolidierung	97
1.2	Einkauf Flug und sonstige Transportleistungen	98
1.2.1	Geschäftsmodelle von Fluggesellschaften: touristische Carrier im Reiseveranstaltermanagement	98
1.2.1.1	Network Carrier	98
1.2.1.2	Leisure Carrier	100
1.2.1.3	Regional Carrier	102
1.2.1.4	Business Aviation	102
1.2.1.5	Low Cost Carrier	103
1.2.1.6	Low Cost-Geschäftsmodell als Ansatz für hybride Carrier	109
1.2.2	Flugkapazitätsplanung zwischen Quell- und Zielmärkten	110
1.2.3	Flugplan- und Slot-Koordination mit Bedarfsfluggesellschaften	110
1.2.4	Arten von Charterflug-Verträgen	111
1.2.5	Strecken- und Tarifauswahl mit Linien-Fluggesellschaften	111
1.2.6	Pro-Rata-Kapazitäten	112
1.2.7	Release-Disposition	112
1.2.8	Risikominimierungsplanung	113
1.2.9	Yield-Kalkulation nach Saison und Quellmarkt	113
1.2.10	Touristische Bahnprodukte	114
1.2.11	Einkauf sonstiger Transportkapazitäten	115
1.3	Einkauf Unterkunftskapazitäten	116
1.3.1	Kapazitätsvorgabe nach eingekauften Risikoflugplätzen pro Destination	116
1.3.2	Bedeutung verschiedener Bindungsmodelle von Zielgebiets-Hotels	117
1.3.3	Hotel-Kapazitätsdisposition bei gebundenen eigenen Hotels	119
1.3.4	Kriterien für den Einkauf fremder Hotels	119
1.3.5	Kalkulation und Pricing von Pauschalveranstaltern mit Hotelgarantien	120
1.3.6	Unterkunfts-Einkauf ohne Transportrisiken	121
1.3.7	Flexibler Hoteleinkauf zu Tagespreisen	121
1.3.8	Kalkulation und Pricing von Veranstaltern und Vermittlern ohne Garantieabnahmen	122
1.3.8.1	Merchant-Modell	122
1.3.8.2	Vermittler-Modell	123
1.3.9	Währungsdisposition analog der saisonalen vertraglichen Zahlungs- verpflichtungen	123

1.4	Einkauf von Zusatzleistungen über Zielgebietsagenturen	124
1.4.1	Aufgaben und Funktionen von Zielgebietsagenturen in der Prozesskette der Reiseveranstalter	124
1.4.1.1	Transferplanung und Transfersteuerung	124
1.4.1.2	Organisation von Ausflügen und Rundreisen im Zielgebiet	125
1.4.1.3	Reiseleiter-Disposition	125
1.4.1.4	Krisen-Management im Zielgebiet	126
1.4.1.5	Weitere Services und Dienstleistungen von Zielgebietsagenturen im Rahmen der Prozesskette der Reiseveranstalter	127
1.4.2	Arten von Zielgebietsagenturen	127
1.4.3	Geschäftsmodelle von Zielgebietsagenturen	128
1.5	Produktkalkulation und Pricing	128
1.5.1	Begrifflichkeiten und Grundlagen	128
1.5.1.1	Yield-Management	129
1.5.1.2	Kalkulation	130
1.5.1.3	Pricing	130
1.5.2	Pricing und Kalkulation bei verschiedenen Produktarten und Geschäftsmodellen	131
1.5.2.1	Kalkulation von Einzelleistungen	131
1.5.2.2	Kalkulation von Pauschalpaketen	131
1.5.2.3	Kalkulation von Vermittlungsprodukten	132
1.5.3	Gesetzliche Rahmenbedingungen für das Pricing	132
1.5.4	Funktionen und Wirkungsparameter von Preisen	133
1.5.4.1	Frühbucherpreise	133
1.5.4.2	Last-Minute-/Kurzfristpreise	133
1.5.4.3	Tagesaktuelle Preise	134
1.5.4.4	Aktionspreise	134
1.6	Stammdaten-Erfassung und -Pflege	134
1.6.1	Leistungsträger-Vertragsverwaltung	135
1.6.2	Dokumentation garantierter Qualitätsstandards und Leistungsmerkmale der Leistungsträger	135
1.6.3	Erfassung der Produkt- und Leistungsträgerdaten im Veranstalter- Reservierungssystem	135
1.6.4	Erfassung und Kontrolle der Kalkulationslogiken	136
1.6.5	Hinterlegung der Abrechnungsdaten in den Buchhaltungssystemen	136
1.6.6	Vorgaben für Reiseunterlagen- und Reisebeilagen-Konfektionierung	136
1.6.7	Erstellung von Dispositionslisten für den Versand	137
1.7	Angebotsdarstellung	137
1.7.1	Katalogproduktion für den Reisebürovertrieb	137
1.7.1.1	Angebotsbeschreibungen	138
1.7.1.2	Bildauswahl	138
1.7.1.3	Layoutgestaltung	139
1.7.1.4	Katalogauflagenplanung	139
1.7.1.5	Papiereinkauf und Druck	140
1.7.1.6	Gebindegrößen und Katalogdistribution	140

1.7.2	Printmedienproduktion für alternative Vertriebskanäle.....	141
1.7.3	Website-Erstellung und Website-Management	141
1.7.3.1	Angebotsbeschreibungen.....	141
1.7.3.2	Bild-/Videoauswahl und visuelle Animation	142
1.7.3.3	Website- und IBE-Gestaltung.....	142
1.7.3.4	Navigations- und Buchungsfunktionalitäten sowie Suchmaschinen-Logiken ...	142
1.8	Vertriebskanäle.....	143
1.8.1	Vertriebskanalauswahl.....	143
1.8.1.1	Stationärer Vertrieb	143
1.8.1.2	Online-Vertrieb.....	144
1.8.1.3	Klassischer Direktvertrieb.....	144
1.8.1.4	Alternativer Vertrieb.....	144
1.8.2	Funktionale Gliederung der Vertriebskanäle.....	145
1.8.2.1	Beratungsvertrieb.....	145
1.8.2.2	Bedienungsvertrieb.....	145
1.8.2.3	Selbstbedienungsvertrieb.....	146
1.8.3	Internationaler Vertrieb.....	146
1.9	Vertriebssteuerung.....	147
1.9.1	Agenturverwaltung.....	147
1.9.2	Provisions- und Vergütungssysteme für die Agenturpartner	148
1.9.2.1	Standard-Agenturverträge.....	148
1.9.2.2	Key-Account-Agentur-Vereinbarungen und Gruppenverträge.....	148
1.9.3	Agenturbetreuung	148
1.9.3.1	Agenturberater und Reisebüro-Außendienst.....	148
1.9.3.2	Key-Account-Betreuung.....	149
1.9.3.3	Betreuung sonstiger Key Accounts.....	149
1.9.4	Agentur-Kommunikation.....	149
1.10	Marketing- und Kommunikations-Dienstleistungen.....	150
1.10.1	Markenführung und Markenpolitik.....	150
1.10.2	Media-/Anzeigenplanung.....	152
1.10.3	Image- versus Angebots-Werbung	152
1.10.4	CRM-/Kundenbindungs-Systeme	152
1.10.5	Kundenkommunikation und Verwendung von Werbekostenzuschüssen	153
1.10.6	Verkaufsförderung.....	153
1.10.7	Public Relations-Maßnahmen.....	154
1.11	Operative und administrative Buchungsabwicklung	154
1.11.1	Buchungsmedien und Buchungstechnik	154
1.11.1.1	GDS-Systeme	154
1.11.1.2	Call Center für Reisebüros.....	155
1.11.1.3	Call Center für Kunden.....	155
1.11.1.4	Internet Booking Engine (IBE).....	155
1.11.2	Buchungs-Avisierung an Leistungsträger.....	156
1.11.3	Erstellung von Reisebestätigungen und Rechnungen	156

1.11.4	Kunden-Inkassoverfahren.....	157
1.11.4.1	Bankeinzug.....	157
1.11.4.2	Banküberweisung/Zahlungsträgerüberweisung.....	157
1.11.4.3	Kreditkarte.....	157
1.11.5	Agentur-Inkasso/-Abrechnung.....	158
1.11.6	Mahnverfahren.....	158
1.11.7	Reisedokumentenerstellung.....	159
1.11.8	Reiseunterlagen-Konfektionierung.....	159
1.11.9	Leistungsträgerabrechnung und Voucher-Clearing.....	159
1.11.10	Kundendienst und Reklamationsbearbeitung.....	160
1.12	Unterstützende zentrale Backoffice-Funktionen.....	160
1.12.1	IT-Dienstleistungen.....	161
1.12.1.1	Reservierungssystem-Entwicklung.....	161
1.12.1.2	IT-Wartung und Netzwerkbetreuung (intern und extern).....	161
1.12.2	Datawarehouse-Steuerung/Verkaufsstatistiken.....	162
1.12.3	Marktforschung.....	162
1.12.4	Finanz- und Rechnungswesen.....	163
1.12.5	Controlling.....	163
1.12.6	Personal-Dienstleistungen.....	164
1.12.6.1	Personal-Beschaffung.....	164
1.12.6.2	Personaleinsatzplanung und Organisation.....	165
1.12.6.3	Mitarbeiter-Qualifizierung und Schulung.....	166
1.12.7	Rechtsdienstleistungen und Versicherungsdienstleistungen.....	167
1.12.7.1	Reisevertragsrecht und Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB).....	167
1.12.7.2	Insolvenzhaftung.....	167
1.12.7.3	Sonstige Rechtsdienstleistungen.....	167
1.12.8	Sonstige zentrale Dienstleistungen.....	168
2	Rechtliche, steuerliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen.....	169
2.1	Rechtliche Rahmenbedingungen.....	169
2.1.1	Reisevertragsrecht.....	169
2.1.2	EU-Pauschalreiserichtlinie.....	170
2.1.3	Rechtsbeziehungen zwischen den Vertragspartnern der Reiseorganisation.....	171
2.1.3.1	Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB).....	173
2.1.3.2	Reisevermittlungsverträge (Geschäftsbesorgungs- und Agenturverträge).....	173
2.1.3.3	Verträge mit Leistungsträgern.....	174
2.2	Versicherungen.....	175
2.2.1	Allgemeine Versicherungen.....	175
2.2.2	Branchenspezifische Versicherungen.....	176
2.2.2.1	Reiseveranstalter-Haftpflichtversicherung.....	176
2.2.2.2	Insolvenz-Haftpflichtversicherung für Reiseveranstalter.....	176
2.3	Steuerregelungen für Reiseveranstalter.....	177
2.3.1	Die Regelbesteuerung bei der Umsatzsteuer.....	178
2.3.2	Margenbesteuerung.....	180

2.4	Finanz- und Devisenmanagement.....	182
2.4.1	Aufgaben des Finanzbereichs.....	182
2.4.2	Währungsrisiko.....	183
2.4.3	Grundformen der Kursabsicherung.....	185
2.4.3.1	Devisenkauf und Anlage des Fremdwährungsbetrages.....	185
2.4.3.2	Devisentermingeschäfte.....	186
2.4.3.3	Devisenoptionsgeschäfte.....	187
2.4.3.4	Kombination von Devisenoptionsgeschäften.....	188
2.4.4	Prozessmanagement des Devisenkaufs.....	189
3	Übergreifende Aufgaben und Verantwortlichkeiten eines Reiseveranstalters.....	193
3.1	Nachhaltigkeit/CSR bei Reiseveranstaltern.....	193
3.1.1	Kriterien der Nachhaltigkeit von Reiseveranstaltern.....	194
3.1.2	Nachhaltigkeitscontrolling.....	195
3.1.3	Maßnahmen für eine nachhaltige Leistungserstellung von Reiseveranstaltern.....	196
3.2	Krisenmanagement bei Reiseveranstaltern.....	197
3.2.1	Ursachen touristischer Krisen.....	198
3.2.2	Maßnahmen im Krisenmanagement von Reiseveranstaltern.....	199
Teil III	Marketing und Vertrieb von Reiseveranstaltern.....	205
1	Grundlagen des Marketing-Managements von Reiseveranstaltern.....	209
1.1	Marketingschritte im Tourismus (Übersicht).....	209
1.2	Analysephase: Informationsmarketing.....	210
1.3	Konzeptionsphase: Strategisches Marketing.....	213
1.4	Gestaltungsphase: Taktisches Marketing (Marketing-Mix).....	217
1.4.1	Produkt- oder Leistungs politik.....	217
1.4.2	Preispolitik.....	218
1.4.3	Absatz- oder Vertriebspolitik (Distributions(wege)politik, Multi-Channeling).....	220
1.4.4	Kommunikationspolitik.....	221
1.4.5	Zusammenfassung.....	223
1.5	Marketing-Implementierung: Realisierungs- und Kontrollphase.....	224
1.6	Exkurs: Inwieweit sind touristische Marken für die Kunden identifizierbar und funktional sinnvoll? – Eine von der klassischen Lehre abweichende Sichtweise.....	225
1.6.1	Wirkungszusammenhänge von Markenimages.....	225
1.6.2	Unklare Markenimages in der touristischen Praxis.....	226
1.6.3	Kundenzufriedenheit und Markenwahrnehmung.....	228
1.6.4	Marktforschung zu Markenbekanntheit und Kundenzufriedenheitsmessung.....	229
1.6.5	Bedeutung von Marken in verschiedenen Wertschöpfungsstufen offline und online.....	230

1.6.6	Ausgewählte touristische Markenhistorien.....	233
1.6.7	Hohe Bedeutung von Markenimages bei Busreiseveranstaltern und Kreuzfahrtreederein als Sonderfälle.....	234
2	Grundlagen des Vertriebs von Reiseveranstaltern.....	237
2.1	Vertrieb/Vertriebswege im Tourismus – allgemein.....	237
2.1.1	Wandel der Vertriebswege: vom klassischen Reisebüro- zum „Multi-Channel-Vertrieb“.....	237
2.1.2	Indirekte Vertriebswege.....	238
2.1.3	Direktvertrieb.....	238
2.1.4	Multi-Channel-Vertrieb.....	240
2.2	Merkmale von Reisemittlern.....	241
2.3	Abgrenzung Reiseveranstalter und Reisebüro.....	241
2.4	Das „Produkt“: die Vermittlungsleistung.....	243
2.5	Arten von Reisebüros.....	245
3	Entwicklung der Reisebürobranche in Deutschland – vom selbstständigen Einzelreisebüro zu spezialisierten, gesteuerten Reisebüroorganisationen.....	247
3.1	Reisebüros als alles umfassende Reisedienstleister mit teilweise hoheitlichen Funktionen.....	247
3.2	Ausgliederung der Veranstalterfunktionen und Etablierung der Vertriebsbindung.....	248
3.3	Markt-Konzentration durch Expansion von Reisebüroketten und vertikale Integration mit Veranstaltern und Leistungsträgern nach Aufhebung der Vertriebsbindung.....	250
3.4	Beschleunigung der Markt-Konzentration durch abgestufte Bindungs- modelle von Ketten, Franchiseorganisationen und Kooperationen.....	252
3.5	Spezialisierung in stationäre Reisebüros und Business Travel Dienstleister mit differenzierten Geschäftsmodellen für Urlaubs- und Geschäftsreisende.....	254
3.6	Die Zukunft der Reisebürobranche.....	256
4	Struktur und Funktionen der deutschen Reisebürobranche.....	259
4.1	Struktur, Funktionen und quantitative Entwicklung des Reisebüromarktes.....	259
4.1.1	Relevanter Markt – Funktionsweise und Geschäftsmodelle.....	259
4.1.2	Von stationär zu online – Vertriebsmarktstrukturen vor und nach dem Aufkommen des Internet.....	262
4.1.3	Anzahl und Struktur der Reisevermittlungsstellen in langfristigen Entwicklungszyklen.....	264
4.1.4	Volumen und Struktur der Reisevermittlungsumsätze.....	268
4.1.5	Regionale Struktur und Vertriebsformen von Reisevermittlungsstellen.....	269

4.2	Bindungsmodelle von Reisebüros.....	274
4.2.1	Filialvertrieb	274
4.2.2	Franchisevertrieb	274
4.2.2.1	Leistungsträger-Franchise (z. B. TUI Reisecenter).....	275
4.2.2.2	Reisebürobetriebs-Franchise (z. B. Reiseland, LH City Center)	275
4.2.2.3	Mischformen (u. a. DERPART)	275
4.2.3	Kooperationsvertrieb	276
4.2.4	Ungebundene Reisebüros	276
4.2.5	Stabilität der Bindungssysteme.....	277
5	Struktur und Funktionen der Online Portale.....	279
5.1	Entwicklung der Internetnutzung in Deutschland.....	279
5.2	Web 2.0 und Social Media.....	281
5.2.1	Social Media und Web 2.0-Anwendungen	282
5.2.2	Möglichkeiten der Nutzung von Web 2.0- und Social Media Anwendungen für die Reiseindustrie	285
5.2.3	Herausforderungen und Gefahren des Einsatzes von Social Media und Web 2.0-Anwendungen	288
Teil IV	Marktstrukturen, Wettbewerber und Zielgruppen des Reiseveranstaltermarktes	293
1	Marketingforschung – Methoden, Instrumente, Anwendungen.....	297
1.1	Grundlagen der Marketingforschung	297
1.2	Methoden der Marketingforschung.....	298
1.3	Untersuchungsbereiche und Datengrundlagen der Marketingforschung	300
1.3.1	Umfeldanalysen	301
1.3.2	Marktanalysen.....	301
1.3.3	Marketingbezogene Betriebsanalysen	302
1.4	Ausgewählte Informationsquellen im Tourismus	302
2	Marktgrößen und Marktstrukturen.....	305
2.1	Die Angebotseite des Marktes: Volumina, Strukturen, Marktanteile, Konzentration	305
2.1.1	Reisequellmarkt Deutschland	305
2.1.1.1	Reiseveranstaltermarkt.....	310
2.1.1.1.1	Gesamtbetrachtung	310
2.1.1.1.2	Destinationsbetrachtung.....	313
2.1.1.1.3	Segment-Betrachtung	320
2.1.1.1.4	Exkurs: Kreuzfahrtmarkt-Studie.....	322
2.1.1.2	Reisevermittlungsmarkt	329
2.1.1.3	Online-Reisen-Markt	333

2.1.2	Europäische Reiseveranstaltermärkte.....	336
2.1.2.1	Marktvolumina und Marktpotenziale.....	337
2.1.2.2	Marktstrukturen.....	340
2.1.2.3	Wettbewerbsverhältnisse und Marktzugangsbedingungen in den europäischen Veranstaltermärkten.....	350
2.1.2.4	Divergierende Marktcharakteristika ausgewählter europäischer Länder.....	351
2.1.2.5	Abweichendes Destinations-Portfolio in anderen europäischen Märkten.....	353
2.2	Die Nachfrageseite des Marktes: Volumina, Strukturen, Zielgruppen.....	355
2.2.1	Grundstrukturen der deutschen Reisenachfrage.....	355
2.2.2	Ausgewählte Einzelergebnisse.....	357
2.3	Zielgruppen.....	362
2.3.1	Definition, Ermittlung, Anwendung.....	362
2.3.2	Beispiel einer Zielgruppenstudie: Auswirkungen der demographischen Entwicklung auf die touristische Nachfrage.....	362
2.3.2.1	Demografische Strukturen und Entwicklungen im gesamtwirtschaftlichen Umfeld bis 2050.....	363
2.3.2.2	Folgen der demografischen Entwicklung für die Tourismusbranche.....	368
2.3.2.3	Zukunftsperspektiven demografischer Zielgruppen.....	373
	Literaturverzeichnis.....	377
	Abbildungsverzeichnis.....	387
	Stichwortverzeichnis.....	393
	Die Autoren.....	401

Vorwort

Reiseveranstalter nehmen eine zentrale Stellung in der Tourismuswirtschaft ein und sind entlang der gesamten touristischen Wertschöpfungskette aktiv. Sie kombinieren Transport-, Beherbergungs- und weitere Zielgebietsleistungen zu Pauschal- oder Bausteinreisen und bieten Sie ihren Kunden direkt, über Reisevermittler oder andere Vertriebskanäle an. Aufgrund der zunehmenden Komplexität der technischen Voraussetzungen und der internen Prozessabläufe arbeiten sie mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen, auf die im Folgenden detailliert und praxisorientiert eingegangen wird.

Das Buch enthält eine umfangreiche Dokumentation aller Typen von Reiseveranstaltern von internationalen Konzernen über kleine und mittlere Spezialveranstalter bis hin zu den Besonderheiten von Kreuzfahrt-, Studienreisen- und Busreisen-Veranstaltern. Es beschreibt detailliert die Prozessabläufe, Funktionen und Management-Aufgaben und zeigt ferner analytisch die Marktentwicklungen und Marktstrukturen in langen Zeitreihen auf. Hinzu kommen viele Spezialthemen und Exkurse, wie u. a. über die differierenden Strukturen und Rahmenbedingungen internationaler Veranstaltermärkte, die Herausforderungen der zukünftigen demografischen Nachfrageverschiebungen, die Komplexität des Devisenmanagements von Reiseveranstaltern, die Kommentierung unterschiedlicher Lehrmeinungen oder eine ausführliche historisch-strategische und wettbewerbspolitische Betrachtung des Reiseveranstaltermarktes.

Das Buch richtet sich einerseits an **Lehrende** und **Studierende** der Tourismuswirtschaft, für die ein umfassender Einblick sowohl in die wissenschaftlichen Grundlagen des Reiseveranstalter-Managements als auch in die praktischen Arbeitsweisen und Marktbedingungen solcher Betriebe gegeben wird. Andererseits werden die **Praktiker** in der Tourismus- und vor allem Reiseveranstalterbranche angesprochen, die etwas mehr über die Hintergründe ihres täglichen Geschäfts und die Grundstrukturen der Branche wissen wollen.

Unser ganz besonderer Dank gilt Frau Diplom-Kauffrau Nicole Gehre und Frau Diplom-Verkehrswirtschaftlerin Jana Koschemann am Lehrstuhl für Tourismuswirtschaft der TU Dresden für die umfangreiche formale und inhaltliche Koordination, sowie dem Oldenbourg Verlag für die editorische Betreuung.

Es war eine lange Reise, die die Autoren gemeinsam unternommen haben, um dieses umfassende Werk zum Reiseveranstalter-Management zu verfassen. Wir hoffen, dass es den Lesern bei ihren täglichen Aufgaben eine stetige Hilfe sein wird. Das Autorenteam freut sich über Anregungen der Leser bezüglich inhaltlicher Ergänzungen und Vertiefungen, weiterführender Themen und Korrekturen, damit die Grundlagen für die Ausbildung zukünftiger touristischer Fachkräfte kontinuierlich verbessert werden können.

Prof. Dr. Adrian von Dörnberg, Prof. Dr. Walter Freyer und Werner Sülberg

Teil I

Grundlagen des Reiseveranstaltergeschäfts

- 1 Merkmale von Reiseveranstaltern
- 2 Geschäftsmodelle von Reiseveranstaltern
- 3 Entwicklung des Reiseveranstaltermarktes – von den Pionieren der Reiseorganisation zu horizontal und vertikal integrierten Reisekonzernen
- 4 Zukünftige Polarisierung und Oligopolisierung des Reise-
marktes: horizontale und vertikale Konzentrationstendenzen
im Spannungsfeld schrumpfender Ertragsmargen und Wert-
schöpfungsprozesse
- 5 Exkurs: Benchmark zwischen Handel und Touristik –
Besonderheiten der Touristik der REWE Group

Übersicht Teil I

In Teil I werden die allgemeinen Grundlagen zu Reiseveranstaltern und der Reiseveranstalterbranche dargestellt. Nach einem kurzen Überblick über das Phänomen Reiseveranstalter inklusive einer Begriffsklärung folgt eine Vorstellung der Ziele solcher Betriebe und eine Einordnung in die touristische Wertschöpfungskette. Es werden außerdem die grundsätzlichen Aufgaben eines Reiseveranstalters auf Basis des dienstleistungsorientierten Phasenmodells erläutert. Anschließend wird die Struktur der Branche in Deutschland überblicksartig mit den vorherrschenden Organisationstypen und deren Merkmalen aufgezeigt. (Kapitel I.1)

Im zweiten Abschnitt dieses Teil werden die Geschäftsmodelle von Reiseveranstaltern aufgeführt mit besonderer Schwerpunktsetzung auf die beiden dominanten Modelle klassischer Reiseveranstalter und Bausteinreiseveranstalter. Dabei wird insbesondere auf die Formen, Elemente und Charakteristika der unterschiedlichen Geschäftsmodelle eingegangen, sowie abschließend eine Marktabgrenzung für die Veranstaltertypen gegeben. (Kapitel I.2)

Im Anschluss wird die historische Entwicklung der Reiseveranstalterbranche praxisnah anhand wichtiger Ereignisse aufgezeigt und die Herausbildung von horizontaler und vertikaler Integration aufgrund der Besonderheiten des Marktes abgeleitet. Abschließend werden die Schritte der Globalisierung des Reiseveranstaltermarktes und wie diese in den einzelnen Unternehmen vollzogen wurden anschaulich dargestellt. (Kapitel I.3 und I.4)

Ein Exkurs zu den Besonderheiten der Touristik der REWE Group bildet den Abschluss des ersten Teils dieser Publikation. Hierbei werden die Unternehmensstrukturen des REWE Konzerns als klassischer Handelskonzern vorgestellt und es wird auf die Gemeinsamkeiten zwischen Handel und Touristik hingewiesen. (Kapitel I.5)

Ziele des Teils I

Im Teil I sollen vermittelt werden:

- *der Begriff Reiseveranstalter, Arten von Reiseveranstaltern und die Einordnung solcher Betriebe in die Tourismuswirtschaft (I.1)*
- *die Geschäftsmodelle von Reiseveranstaltern (I.2)*
- *die Entwicklung der Reiseveranstalterbranche und die Veränderung der Branchenstrukturen mit besonderem Schwerpunkt auf der horizontalen und vertikalen Integration (I.3 und I.4)*
- *Besonderheiten der Touristik REWE Group (I.5)*

1 Merkmale von Reiseveranstaltern

1.1 Das Phänomen „Reiseveranstalter“

Reiseveranstalter haben aufgrund ihrer Funktionen in der Tourismuswirtschaft eine zentrale Bedeutung: sie kombinieren verschiedene Teilleistungen einzelner Leistungsträger zu einem neuen Produkt (i. d. R. der Pauschal- oder Bausteinreise) und bietet diese unter eigenem Namen und auf eigenes Risiko an. Reiseveranstalter schaffen somit aus ökonomischer Sicht marktfähige Produkte, die für die Nachfragen einen Nutzen erfüllen bzw. „Problemlösungen“ bieten.

Reiseveranstalter sind Tourismusbetriebe oder Betriebsteile, die überwiegend Leistungen Dritter zur Befriedigung des zeitweiligen Ortsveränderungsbedürfnisses und damit zusammenhängender anderweitiger Bedürfnisse zu einer neuen, eigenständigen Leistung verbinden und diese im eigenen Namen anbieten und in Rechnung stellen.

Diese Definition beinhaltet wesentliche Elemente, die herausstellen, wie sich Reiseveranstalter von anderen Tourismusbetrieben, insbesondere gegenüber den Reisemittlern und Leistungsträgern wie Beherbergungs- und Transportbetrieben, abgrenzen. Diese Differenzierung ist vor allem aus haftungsrechtlichen Gründen des Reisevertragsgesetzes von Bedeutung. Reiseveranstalter sind demnach durch folgende wesentliche Elemente gekennzeichnet:

- eigenständige Leistung,
- Verbinden von Leistungen Dritter,
- Auftreten im eigenen Namen (und in eigener Verantwortung),
- eigenständiges Unternehmen bzw. Unternehmensteil.

Die bekanntesten Produkte von Reiseveranstaltern sind Pauschal- und Bausteinreisen. Diese beiden Angebotsformen unterscheiden sich vor allem hinsichtlich der Risikoübernahme der Reiseveranstalter für verschiedene Leistungen (siehe Kapitel I.2.1). Veranstalter von Pauschalreisen, auf die ca. 70% aller Veranstalterreisen entfallen, werden häufig als klassische Reiseveranstalter bezeichnet, weil sie die historische Basis der Branche bilden.

Die wichtigsten praktischen Formen einer klassischen Veranstalterreise sind Flugpauschalreisen, Bahnpauschalreisen, Busurlaubsreisen, Kreuzfahrten sowie Studien- und Gruppenreisen aller Art. Im Geschäftsmodell der Bausteinreiseveranstalter gibt es zudem Formen, bei denen der Übergang vom Veranstalten zum reinen Vermitteln von Reisen fließend ist. Die

Abgrenzung von Reiseveranstaltern und Reisemittlern wird in Kapitel III.2.3 ausführlich erläutert.

Hauptzielgruppe von Reiseveranstaltern sind die Urlaubsreisenden. Geschäftsreisende hingegen zählen nur in wenigen Fällen zum Kundenkreis z. B. bei Spezialveranstaltern für Geschäfts- und Tagungsreisen oder Incentive-Reisen. Dieses Segment gewinnt allerdings im Rahmen der integrierten Konzerne zunehmend an Bedeutung. Zu den typischen Aufgaben der Reisemittler im Geschäftsreisebereich zählt die Vermittlung von Teilleistungen, wie z. B. Flug, Hotel und Mietwagen, wobei der Übergang zwischen Reiseveranstaltern, -mittlern und -konzernen auch hier fließend ist.

Neben den Leistungen für die Endkunden erfüllen Reiseveranstalter sehr unterschiedliche Aufgaben bzw. Funktionen für die Leistungsträger und letztendlich für sich selbst:

- **Organisationsfunktion/-aufgaben:** Für die Reisenden übernehmen die Reiseveranstalter in ihrer Hauptfunktion die organisatorischen Aufgaben der Auswahl und Sicherstellung der Transport- und Beherbergungsleistungen sowie verschiedene weitere Teilleistungen. Des Weiteren erfüllen die Veranstalter dem Reisenden gegenüber eine Informationsfunktion. Durch dieses Angebot einer „**gebündelten Problemlösung**“ für den Kunden tragen die Veranstalter zudem das Haftungsrisiko bezüglich einer ordnungsgemäßen Reisedurchführung.
- **Vertriebsfunktion/-aufgaben:** Für die Leistungsträger nehmen Reiseveranstalter hauptsächlich Vertriebsaufgaben oder Handelsfunktionen wahr, indem sie zur Kundengewinnung und Kapazitätsauslastung beitragen. Insbesondere für die Destinationen erfüllen Reiseveranstalter aber auch eine Zielgebietserschließungsfunktion. Die Investitionen, die in den Urlaubsgebieten für eine Infrastruktur bezüglich Verkehr und Energie, sowie für eine touristische Suprastruktur nötig sind, werden vorrangig durch den veranstalterorganisierten Tourismus und damit durch hohe prognostizierte Gästezahlen induziert.
- **Wertschöpfungsfunktion:** Für die Reiseveranstalter selbst steht die gewinnwirtschaftliche Produktion durch die Schaffung von Mehrwert im Mittelpunkt des Interesses („Wertschöpfungsfunktion“ der Reiseveranstalter).
- **Gesellschaftlich-soziale Funktionen:** Für die Gesellschaft insgesamt haben die Reiseveranstalter eine soziale bzw. emanzipatorische Funktion, indem sie zum einen durch das Angebot von organisierten Reisen, das Risiko für den Kunden mindern. Dadurch wird auch Personengruppen, die sich vor einer individuellen Reiseorganisation scheuen, das Reisen ermöglicht. Zum anderen können die touristischen Leistungsträger aufgrund hoher Kapazitäten und großer Auslastung, die durch Pauschalreisen generiert werden, Preise anbieten, die das Reisen auch für Bevölkerungsschichten mit geringerer Kaufkraft möglich machen.

1.2 Bandbreite des Tätigkeitsspektrums von Reiseveranstaltern

Ursprünglich waren es Reisebüros, die sich in den 60er Jahren und danach zu den „typischen“ Reiseveranstaltern entwickelt haben. Hierbei waren es eigenständige Betriebe, deren Hauptfunktion die Organisation und der Verkauf von Pauschalreisen war. Dazu stellten sie Leistungen Dritter zu einer Pauschalreise zusammen und boten diese unter eigenem Namen und auf eigenes Risiko über eigene oder fremde Vertriebswege an. Aus dieser „Reinform“ der typischen Reiseveranstalter haben sich verschiedene Mischformen entwickelt, welche die Kriterien der klassischen Reiseveranstalter nur teilweise erfüllen.

Die wichtigste Entwicklung verlief in Richtung der Integrierten Konzerne, welche neben der „reinen“ Reiseveranstaltertätigkeit auch andere Funktionen der gesamten Wertschöpfungskette wahrnehmen. Insbesondere werden dabei der Vertrieb sowie die Leistungsträger Transport (v. a. Flug) und Beherbergung in das Unternehmensprofil aufgenommen. Außerdem setzte sich das Geschäftsmodell der Bausteinreiseveranstalter durch, welche durch ihre Arbeitsweise das Risiko minimieren, indem sie verstärkt eine Händlerfunktion einnehmen. Mit der Fortentwicklung elektronischer Reservierungssysteme haben sich zudem virtuelle Reiseveranstalter als weitere eigene Form entwickelt. (vgl. zu den Formen von Reiseveranstaltern: Kapitel I.2)

Um 2010 sind in Deutschland einige wenige größere konzernunabhängige, etwa 1400 mittlere und viele kleine Reiseveranstalter auf dem Markt vertreten.

Neben diesen Unternehmen gibt es eine Reihe weiterer Betriebe, die in einer Teilfunktion ihrer Geschäftstätigkeit als Reiseveranstalter auftreten.

- Beispielsweise können **Leistungsträger** wie Tourismusorte oder Transport- und Beherbergungsbetriebe zu den Reiseveranstaltern gezählt werden, sofern sie Pauschalprogramme erstellen. Auf der anderen Seite übernehmen die Reiseveranstalter wiederum bei der Vermarktung der Pauschalreisen Aufgaben der Leistungsträger und Tourismusdestinationen z. B. im Bereich der Werbung.
- Ebenso können **Reisebüros**, welche in ihrer Hauptaufgabe Reisen lediglich vermitteln, als Veranstalter auftreten.
- Des Weiteren existieren Reiseveranstalter im **nicht-kommerziellen** Bereich, welche in ihrer Leistungserstellung nicht gewerblich oder gewinnorientiert handeln. Dazu zählen bspw. Vereinsreisen sowie Reisen, die durch Schulen, Volkshochschulen oder Kirchen organisiert werden, sofern nicht ausdrücklich die bloße Vermittlerrolle zum Ausdruck gebracht wird. Bei diesen Veranstaltern besteht allerdings ein schmaler Übergang zur so genannten „Schwarz-Touristik“.

Einen aktuellen Überblick über die in den verschiedenen Formen tätigen Reiseveranstalter auf dem deutschen Markt sowie einen Einblick in deren Geschäftstätigkeit liefert Kapitel I.1.6.

1.3 Ziele von Reiseveranstaltern

Die Ziele eines Unternehmens wirken als „übergeordnete Philosophie“ oder als zukünftige Wunschorde, bestimmen somit die Unternehmensstrategien und geben die Instrumente zur Zielerreichung vor. Die jeweiligen Unternehmensziele sind dabei zahlreich und vielfältig und können nach unterschiedlichen Kriterien strukturiert werden. Eine Möglichkeit einer solchen Strukturierung ist die in Abb. I. 1-1 dargestellte Zielpyramide, wobei sechs Ebenen bzw. Teilschritte betrachtet werden.

Die **übergeordneten Orientierungsziele** legen die allgemeinen betrieblichen Grundlagen fest, wobei zumeist allgemeine Wertvorstellungen, der Unternehmenszweck und die Corporate Identity durch qualitative Vorgaben definiert werden. In der jüngeren Vergangenheit werden dabei umfassende abgestimmte Unternehmensleitbilder entwickelt, die zusätzlich Handlungsmaximen, Compliance-Regeln, Nachhaltigkeits- und **CSR-Rahmenbedingungen (Corporate Social Responsibility)** festlegen. Darauf basierend konkretisieren die operativen Handlungsziele bzw. Zielsysteme die Ziele hinsichtlich Umfang und Ausmaß und sind zumeist quantitativer Art.

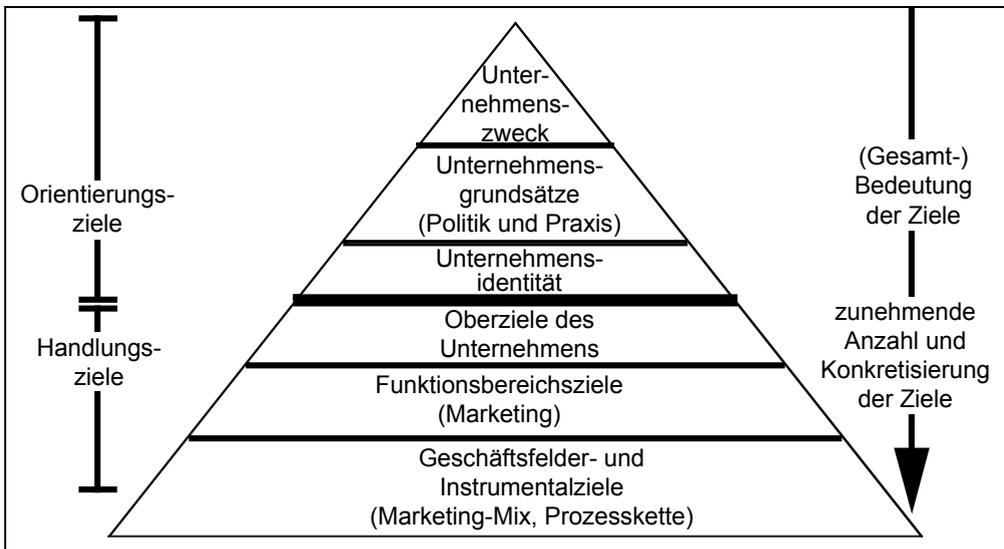


Abb. I. 1-1 Zielpyramide (Quelle: FREYER 2011 (Tourismus-Marketing): 354)

Im Bereich **Handlungsziele** verfolgen Reiseveranstalter auf der Ebene der Oberziele vorwiegend profitwirtschaftliche Ziele, d. h. es stehen im operativen Bereich Zielgrößen wie Gewinn, Umsatz, Ertrag, Rendite (kurz: „Profit“) oder Marktanteil im Vordergrund. Nur als Sonderbereich sind auch gemeinnützige Organisationen (sog. Non-Profit-Organisationen) als Reiseveranstalter tätig.

Übergeordnet sind aber auch gesellschaftliche Ziele primär oder sekundär für Reiseveranstalter von Bedeutung. Dieser Bereich wird aktuell als **CSR – Corporate Social Responsibility**

– bezeichnet und diskutiert, ist jedoch schon lange als soziale Verantwortung von Unternehmen bekannt. Gerade die internationale Tätigkeit von Reiseveranstaltern erfordert eine ausgeprägte Berücksichtigung der sozio-kulturellen Aspekte des Reisens. „Nachhaltigkeit“ (sustainability) ist eine weitere Forderung im Bereich der Orientierungsziele und befasst sich mit der Übernahme von Verantwortung für künftige Generationen. Sie umfasst vor allem die drei Teilbereiche der ökologischen, sozio-kulturellen sowie der ökonomischen Nachhaltigkeit – auch als „Dreiklang der Nachhaltigkeit“ bezeichnet (vgl. FREYER 2011 (Tourismus): 390f.). Reiseveranstalter können solche Ziele z. B. mithilfe des Einsatzes von Umweltbeauftragten im Unternehmen und in den Zielgebieten umsetzen. Maßnahmen für eine nachhaltige Leistungserstellung könnten z. B. Ausgleichszahlungen für Flugemissionen, CRS-Zertifizierungen, ein Engagement für ECPAT (End Child Prostitution, Child Pornography & Trafficking of Children for Sexual Purposes) oder auch die Beteiligung an sozialen Projekten in den Zielgebieten sein. Zur letztgenannten Maßnahme hat sich aktuell die Sonderform „Volunteer Tourism“ entwickelt, bei der sich Reisende während ihres Reiseaufenthaltes freiwillig sozial engagieren (vgl. ausführlich zu CSR und Nachhaltigkeit bei Reiseveranstalter: Kapitel II.3.1). Neben den quantitativen spielen auch qualitative Ziele eine zunehmend größere Rolle. Diese zielen häufig auf definierte Service- und Ausbildungs-Standards der Mitarbeiter, Reklamationsquoten, Wiederholer- und Stammkundenquoten etc., die mit Marktforschungstools regelmäßig kontrolliert werden.

Wichtig ist es, dass die Unternehmensziele aufeinander abgestimmt und somit konfliktfrei sind, denn auch die Zieladressaten können sehr unterschiedlich sein: unternehmensbezogen, organisationsbezogen (profitcenterbezogen) oder personenbezogen. Die Konfliktfreiheit ist dabei nicht selbstverständlich, da Profit-Center auch gegeneinander arbeiten können, wenn sie auf unterschiedlichen Wertschöpfungsebenen arbeiten oder z. B. aus Auslastungsgründen Drittgeschäfte mit verschiedenen Wettbewerbern betreiben müssen. Die operative Zielerfüllung ist mit unterschiedlicher Gewichtung der Hierarchieebenen häufig Grundlage für personenbezogene Entlohnungen, Prämien, Boni, Tantiemen bis hin zu Fringe Benefits und Aktienoptionen und können auch im Hinblick auf den internen Betriebsfrieden manchmal konfliktär sein.

Um Zielkonflikte zu verringern entwickelten Kaplan und Norton Mitte der 90er Jahre die so genannte **Balanced Scorecard** (vgl. KAPLAN/NORTON 1997). Die Balanced Scorecard ist ein strategieorientiertes Managementsystem aus quantitativen und qualitativen hierarchisch aufgebauten Zielbündeln oder Zielsystemen. Für alle Ziele werden dabei Steuerungs- und Messvariablen zugrunde gelegt. Diese ganzheitliche Zielstrategie war die Alternative zum reinen Shareholder-Value-Ansatz großer zumeist börsennotierter Konzerne, die zunehmend ihre Kunden aus den Augen verloren und ihre Profits auf Druck ihrer Aktionäre eher in risikante Anlagen und Marktanteile als in das Kerngeschäft investierten. Interessant an diesem strategischen Zielsystemansatz war die gleichzeitige und gleichgewichtige Fokussierung auf die vier wichtigsten Zieladressaten: die Kunden, die Mitarbeiter, die Wettbewerber und die Gesellschafter. Wer bei allen Vieren seine Ziele weitgehend erfüllt, kann unternehmerisch eigentlich nichts falsch gemacht haben. Aktuell wird die Balanced Scorecard allerdings in der originären Ausprägung aufgrund ihrer Komplexität auch von großen Unternehmen nur noch selten angewendet.

1.4 Die Stellung des Reiseveranstalters in der touristischen Wertschöpfungskette

Strukturell agiert die Reisebranche in einem mehrstufigen Wertschöpfungsprozess (vgl. Abb. I. 1-2). Reiseveranstalter kaufen Leistungen von Hotels, Zielgebiets-Agenturen und anderen Leistungsträgern in den Urlaubsgebieten ein, kombinieren sie mit Transportleistungen von Verkehrsträgern (Airlines, Bahnen, Busunternehmen etc.) zu einem Reisepaket, der so genannten Pauschalreise, oder bereiten sie zur flexiblen und individuell kombinierbaren Reisebausteinen auf, die sie über Reisevermittlungsstellen oder direkt an die Reisekunden vertreiben. Dabei übernehmen sie weit reichende Garantien gegenüber den Leistungsträgern für die Kapazitätsauslastung (Hotels, Airlines etc.) und das Inkasso der Kundengelder sowie Verpflichtungen aufgrund rechtlicher Standards gegenüber den Kunden (Insolvenzschutzversicherung, Rücktransport-Verpflichtung in Krisenfällen, Veranstalterhaftung etc.) und den Reisebüros (Handelsvertreterschutz, Preisbindung etc.). Daneben veräußern Leistungsträger ihre originären Leistungen aber auch ohne Bündelung und Aufbereitung eines Reiseveranstalters oder Consolidators über Reisemittler oder direkt an die Kunden.

Beispiel: Wertschöpfungskette einer Flugpauschalreise

Bei der Betrachtung der touristischen Wertschöpfung am Beispiel einer Flugreise zeigt sich, dass die bereits erwähnte Wertschöpfungsfunktion der Reiseveranstalter nur einen relativ geringen Anteil von 8% an der gesamten Pauschalreise ausmacht (vgl. Abb. I. 1-3). Die größten Anteile liegen bei den touristischen Leistungsträgern der Kernleistungen Unterkunft mit 39% und Flug mit 37%. Selbst die Reisebüros können immerhin einen Anteil von 11% erwirtschaften. Hinzu kommen verschiedene Umsatzrenditen (0,5% bei den Reisemittlern und bis 8% im Hotelbereich). Durch diese recht geringen Anteile der Reiseveranstalter an der touristischen Wertschöpfung und die damit verbundenen begrenzten Umsatzmöglichkeiten entstand bei den Reiseveranstaltern der Kerngedanke, zunehmend die verschiedenen Leistungsträger (rückwärts) und Absatzmittler (vorwärts) in das eigene Unternehmen zu integrieren. Dadurch ist es möglich von der gesamten Wertschöpfungskette, die der Reiseveranstalter als Leistungskette zusammenstellt, zu profitieren. Diese Überlegung war Grundlage der Entstehung des Geschäftsmodells der Integrierten Konzerne: „Der integrierte Konzern kann demnach an den lukrativen Margen verschiedener Wertschöpfungsstufen partizipieren.“ (PICHLER 2004: 77f.)

Eine grundlegende Auseinandersetzung mit dem Modell der Integrierten Konzerne findet in Kapitel I.2.1.3 statt.

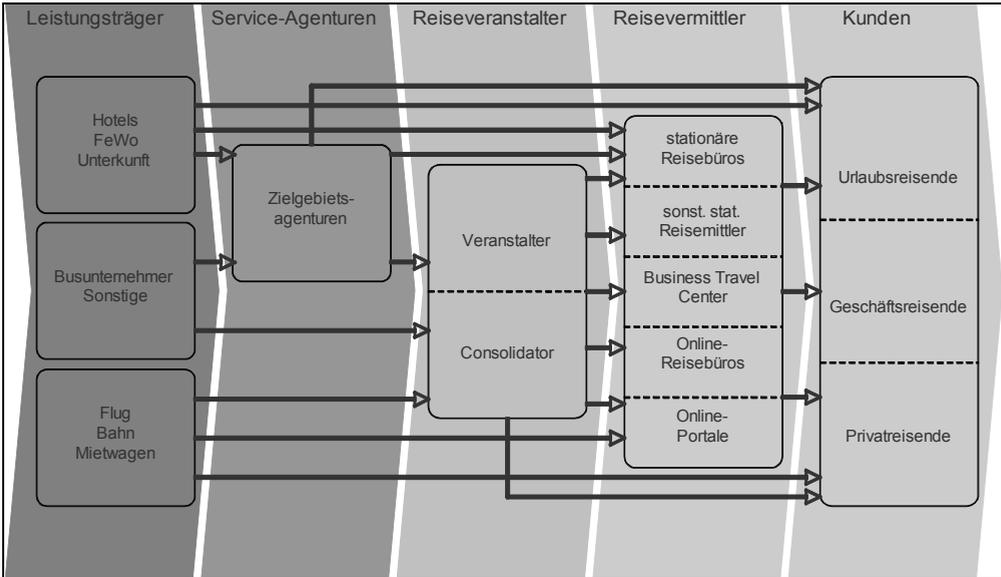


Abb. I. 1-2 Wertschöpfungsstufen des Reisemarktes

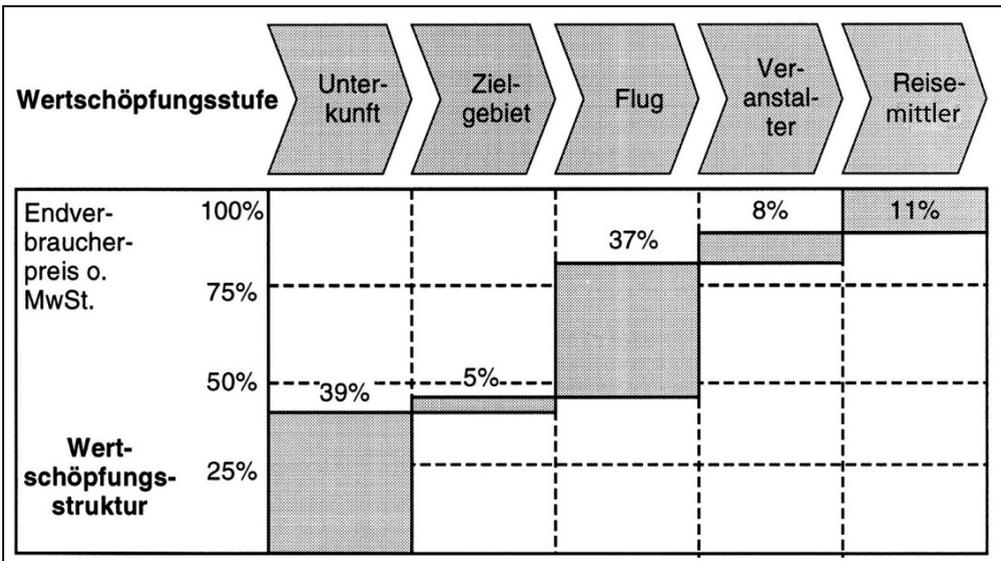


Abb. I. 1-3 Wertschöpfungsstufen einer Flugpauschalreise (Quelle: FREYER 2011 (Tourismus-Marketing): 297 nach DRV 1995)

1.5 Phasenorientierte Reiseveranstaltertätigkeit

Die Tätigkeiten von Reiseveranstaltern im Zusammenhang mit der Produktion von Pauschalreisen können auch entlang des **dienstleistungsorientierten Phasenmodells** aus Abb. I. 1-4 dargestellt werden (vgl. genauer zur Dienstleistungsorientierung: FREYER 2011 (Tourismus-Marketing)):

- Die **Potentialaufgaben** des Reiseveranstalter umfassen die Bereitstellung (den „Einkauf“) von Transport- und Beherbergungskapazitäten, die in Prospekten den Kunden angeboten werden. Ferner erfolgt in der Potentialphase die Buchung/Reservierung (direkt oder über Reisemittler).
- Die **Prozessphase** umfasst die eigentliche Reisedurchführung, die durch verschiedene Leistungsträger realisiert wird. Der Reiseveranstalter hat hierfür lediglich die Garantiefunktion zu übernehmen, dass alle Teilleistungen wie gebucht auch realisiert werden.
- In der **Ergebnisphase** hat der Reiseveranstalter im Wesentlichen die Nachbetreuung der Gäste und der Leistungsträger zu übernehmen. Es erfolgt die Abrechnung mit den Leistungsträgern und Reisemittlern. Gegenüber den Kunden sind mögliche Reisereklamationen abzuwickeln.

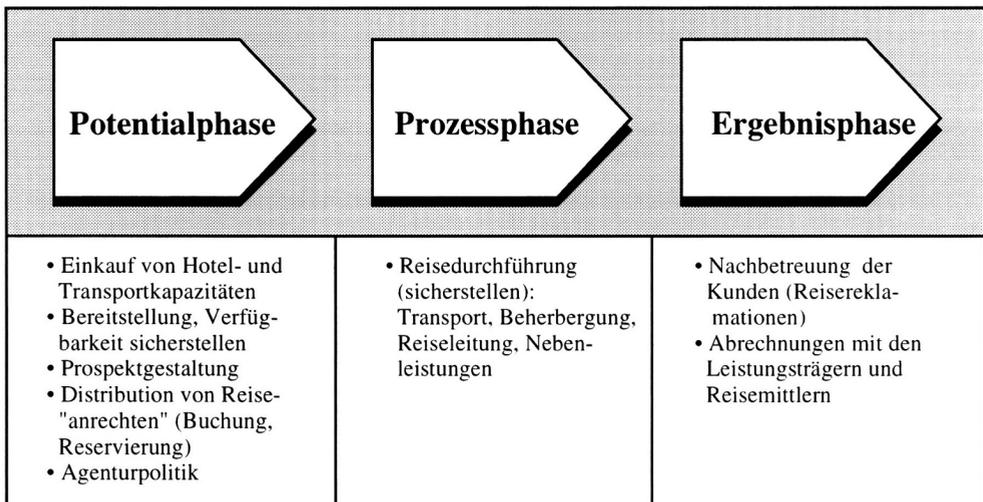


Abb. I. 1-4 Aufgaben von Reiseveranstaltern im phasenorientierten Betriebsmodell (Quelle: FREYER 2011 (Tourismus): 213)

Die einzelnen Tätigkeiten werden in Kapitel II.1 anhand einer ähnlichen Prozesskette basierend auf dem Wertkettengedanken von PORTER 1992 detailliert erläutert.

1.6 Struktur der Reiseveranstalterbranche in Deutschland (Überblick)

Auf dem deutschen Reiseveranstaltermarkt sind derzeit etwa 1.500 Haupterwerbsreiseveranstalter tätig. Die marktführenden Positionen nehmen die 3 großen Integrierten Konzerne TUI, Thomas Cook und die Touristik-Division der REWE Group ein. Trotz dieser Konzentrationsprozesse ist der Reiseveranstaltermarkt in Deutschland insgesamt stark mittelständisch geprägt. Eine genaue Erfassung der Zahlen der am Markt agierenden Reiseveranstalter ist nur rudimentär vorhanden (vgl. dazu Kapitel IV.2.1.1.1, S. 310, da es in Deutschland keine gewerberechtliche Lizenzierung gibt, die meisten Unternehmen weder auskunftspflichtig noch auskunftsbereit sind und zudem die Abgrenzung zwischen Reiseveranstaltern und Reisemittlern recht problematisch ist (vgl. dazu Kapitel III.2.3, S. 241).

Die Beschreibung von Reiseveranstaltern (siehe S. 4) umfasst eine Vielzahl von Unternehmen, die sich vor allem hinsichtlich Größe und Struktur stark unterscheiden.

Die Struktur und Differenzierung der Reiseveranstalterbranche wird vor allem hinsichtlich der Kriterien Unternehmensgröße, Angebotsregion, Angebotspalette/Programmspezialisierung sowie ihrem wirtschaftlichen Status sowie dem Geschäftsmodell vorgenommen (vgl. Abb. I. 1-5):

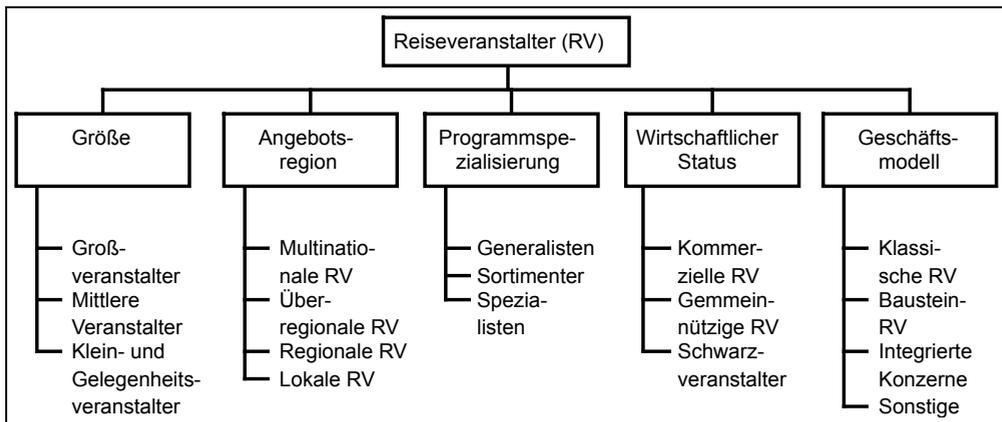


Abb. I. 1-5 Arten von Reiseveranstaltern (Quelle: nach POMPL 1997:37)

(1) Größe: Reiseveranstalter werden hinsichtlich ihrer Größe in Großveranstalter, mittlere Veranstalter sowie Klein- und Gelegenheitsveranstalter unterschieden. Die Einteilung erfolgt dabei auf Basis der Höhe des Umsatzes und der Anzahl der Teilnehmer sowie der bei ihnen beschäftigten Mitarbeiter. Zu den „Großen“ zählen in Deutschland neben den bereits erwähnten marktführenden Integrierten Konzernen derzeit außerdem Alltours und FTI. Insgesamt vereinen diese fünf Unternehmen bereits etwa 60% des Marktanteils auf dem Reisemarkt auf sich. Zusammen mit den etwa 50 „mittelgroßen“ Reiseveranstaltern werden bereits 80% des deutschen Reisemarktes abgedeckt. So verbleibt noch ein Marktanteil von etwa 20%

für die vielen Klein- und Gelegenheitsveranstalter, welche sich entweder regional, angebots- oder zielgruppenspezifisch spezialisiert haben.

(2) Angebotsregion: Der Markt lokaler Reiseveranstalter ist stark begrenzt, meist auf eine Stadt (z. B. Dresden, München, Berlin). Der Großteil der deutschen Veranstalter bietet seine Reisen in einem regionalen Umfeld in Bezug auf die Kundenansprache an. Typische regionale Veranstalter sind z. B. Busreiseveranstalter. Flugreiseveranstalter hingegen sind meist überregional zur Zielgruppenansprache präsent. Insgesamt sind nur etwa 100 (von 1500) der deutschen Reiseveranstalter überregional tätig. Weniger als 10 der deutschen Veranstalter offerieren ihre Angebote auch multinational, d. h. auch außerhalb Deutschlands, was vor allem an den geringen Synergien bei der Leistungserstellung liegt, da sich die verschiedenen Quellmärkte hinsichtlich ihrer Bedürfnisse und Anforderungen an das Reisedienstleistungspaket sehr unterscheiden.

(3) Programmumfang und -spezialisierungsgrad: Je nachdem in welcher Breite und Tiefe ein Reiseveranstalter verschiedene Reisearten (Erholungs-, Bildungs-, Sportreisen), Zielgebiete (Mittelmeer, Fernreisen), Transportformen (Flug-, Bahn-, Bus-, Pkw-Reisen) und Beherbergungsmöglichkeiten (Hotel, Club, Pension) anbietet, wird er als Generalist, Sortimentler oder Spezialist bezeichnet. Während Generalisten Reisen unterschiedlicher Arten der einzelnen Kategorien (breites und tiefes Angebot) offerieren, beschränken Spezialisten ihr Angebot bspw. auf ein Transportmittel wie den Reisebus, auf eine Destination wie Afrika oder auf eine Reiseart wie Sportreisen. Dadurch können sie ein Programm mit geringer Breite aber großer Tiefe für eine klar definierte Zielgruppe anbieten. Sortimentler erstellen hingegen Angebote für mehrere große Zielgruppen, bieten allerdings eine geringere Programmbreite als die Generalisten.

(4) Wirtschaftlicher Status: Nicht alle Reiseveranstalter verfolgen als Unternehmenszweck wie die kommerziellen Veranstalter eine Gewinnerzielungsabsicht. Neben diesen profitorientierten Unternehmen sind im Tourismus einige gemeinnützige Organisationen als Reiseveranstalter tätig, die eher soziale oder bildungspolitische Ziele verfolgen. Hierzu zählen unter anderem Vereine, Schulen, Parteien oder auch karitative und medizinische Einrichtungen. Gelegentlich werden einige dieser Institutionen und andere Gelegenheitsveranstalter z. T. unwissentlich als „Schwarzveranstalter“ tätig, wenn sie ihre Aktivitäten ohne gewerbliche und/oder steuerliche Anmeldung betreiben.

(5) Geschäftsmodell: Die Geschäftstätigkeit eines Reiseveranstalters unterscheidet sich je nachdem welches Geschäftsmodell dieser zugrunde legt. Eine ausführliche Darstellung der verschiedenen Geschäftsmodelle von Reiseveranstaltern findet sich in Kapitel I.2.

Nachfolgend sind die wichtigsten Organisationstypen von deutschen Reiseveranstaltern und ihre wichtigsten Merkmale aufgeführt.

1.6.1 Konzernveranstalter

Es gibt in Deutschland vier Konzernveranstalter. Davon sind drei direkt oder über ihre jeweiligen Muttergesellschaften börsennotiert und international tätig. Dazu zählt zum einen die **TUI**, die sowohl als Reiseveranstalterkonzern in London als plc wie auch deren Mehrheitsaktionär TUI AG in Deutschland nach den Regeln des Börsenrechts agieren. Die TUI Group plc wurde 2007 durch Fusion mit den britischen Touristikunternehmen Thomson und First Choice gegründet und agierte 2010 in 16 verschiedenen Ländern mit eigenen Veranstaltern, Reisebüros, Hotels, Fluggesellschaften und Zielgebietsagenturen.

Auch die **Thomas Cook Group plc** ist eine in London registrierte Publikumsgesellschaft und nach der TUI der zweitgrößte Reisekonzern Europas. Thomas Cook (früher Airtours GB) wurde ebenfalls seit 2007 nach der Fusion mit dem britischen My Travel Konzern als plc an der Londoner Börse registriert. Der damalige Mehrheitsaktionär Arcandor (Karstadt Quelle Konzern) schied 2009 aus dem Aktionärskreis aus. Seitdem sind die Aktien breit gestreut zwischen institutionellen und privaten Anlegern. Auch Thomas Cook agiert mit der kompletten Palette an touristischen Dienstleistungen in rund 20 verschiedenen Ländern.

Der dritte Konzern ist der in Panama börsennotierte **Carnival** Konzern mit seinen in Deutschland tätigen Tochtergesellschaften **AIDA** Cruises und dessen italienischem Pendant Costa Crociere. Carnival ist dabei ausschließlich als Reeder und Veranstalter von Hochseekreuzfahrten tätig. Zur Carnival Corporation gehören neben AIDA die Reederei-Marken Carnival Cruise Liness, Cunard Lines, P&OCruises, Princess Cruises, Holland-America-Line, Ibero Cruises, Costa Cruises, Star Cruises, und Yachts of Seabourn mit insgesamt 97 Schiffen in 2010, darunter 10 AIDA-Schiffe, und weiteren 10 Neubauten bis 2013.

Der vierte Konzern, die **REWE Zentralfinanz eG**, ist primär im Lebensmittel- und im Fach-einzelhandel sowie in der Touristik international tätig und dabei als Genossenschaft organisiert. Nur rund acht Prozent des Gesamtumsatzes von 53 Mrd. Euro kommen aus der Touristik. REWE besaß seit 1988 rund 30 Reisebüros und stieg ab 1996 mit Übernahme der touristischen Aktivitäten des Wettbewerbers Metro (ITS Reisen und Atlasreisen Reisebüros) in die Touristik ein. 2000 erfolgte die Übernahme des DER-Konzerns von der Deutschen Bahn AG (DERTOUR, ADAC Reisen, DER- und DERPART-Reisebüros) und 2001 der LTU Gruppe (Meiers Weltreisen, Jahn Reisen, Tjaereborg und 40% der Airline LTU, die 2006 an die Air Berlin weiterverkauft wurde). Die Touristik der REWE deckt wie TUI und Thomas Cook die gesamte Palette touristischer Dienstleistungen ab mit Ausnahme einer eigenen Fluggesellschaft, ist international aber nur im deutschsprachigen Raum und Osteuropa tätig.

1.6.2 Eigentümergeführte Großveranstalter

Zu den eigentümergeführten Großveranstaltern zählen vor allem die Umsatz-Milliardäre FTI und Alltours sowie der Türkei-Spezialist Öger, der 2010 an den Thomas Cook Konzern verkauft wurde. FTI und Alltours sind Generalisten, die alle gängigen Massen-Zielgebiete anbieten. Während Alltours überwiegend Sun&Beach-Ziele anbietet, ist FTI mit mehreren Marken auch in einigen Spezialgebieten tätig wie Bausteinreisen, Sprachreisen, Kreuzfahr-

ten, Auftragsproduktionen (u. a. BigXtra, Lidl-Reisen), Vertrieb über Fernsehsender (Sonnenklar TV).

Ein wesentliches Merkmal eigentümergeführter Veranstalter ist, dass sie unabhängig von Ihrer Größe und Ausrichtung keine externen Gesellschafter für ihre Kapitalbeteiligung entlohnen müssen. Eine Bedienung umfangreicher Kredite und Darlehen für Investments aus erwirtschafteten Überschüssen fällt in der Regel ebenfalls kaum an, da diese Unternehmen fast ausschließlich organisch aus eigener Kraft wachsen und derartige Kreditvolumina kaum besichern können. Die Geschäftsführung erhält neben einem marktüblichen Gehalt auch die komplette Gewinnausschüttung und kommt daher unter vergleichbaren Verhältnissen gegenüber den Konzernen mit einer deutlich geringeren Umsatz- und Kapitalrendite aus.

1.6.3 Mittelständische Veranstalter

Große mittelständische Veranstalter: Diese Veranstalter haben zwischen 200.000 bis 1.000.000 Teilnehmer. Hierzu zählen ca. 50 Unternehmen wie z. B. Ameropa, Nazar, Olimar Interhome, Hapag-Lloyd Kreuzfahrten, Transocean, Schauinsland, Phönix, etc.

Kleine mittelständische Veranstalter: Diese Veranstalter haben zwischen 20.000 und 100.000 Teilnehmer. Dies sind meist regionale meist spezialisierte Veranstalter z. B. Studiosus und viele Busreisen-Veranstalter. Ebenfalls gehören hierzu auch junge, starke expandierende Unternehmen.

1.6.3.1 Generalisten

Generalisten bieten ein breites (Anzahl der angebotenen Reisearten und Reiseziele) und zugleich tiefes (Anzahl der für jede Reiseart und jede Destination angebotenen Produkte) Programm an. Die Generalisten unter den Reiseveranstaltern versuchen den Markt so umfassend wie möglich abzudecken und sind daher eher unter den Großveranstaltern zu finden (z. B. TUI, Thomas Cook, REWE, Alltours). Aber auch unter den mittelständischen Veranstalter haben sich seit etwa 2005 durch die Möglichkeiten der dynamischen Paketierung, die einen weitgehend risikofreien Einkauf von Flug- und Hotelkapazitäten über die GDS und Online-Vertriebssysteme wie Traveltainment ermöglicht, neue Anbieter in den Vordergrund gespielt.

Dazu zählt u. a. Schauinsland Reisen in Duisburg, ein Unternehmen das bis 2001 noch fast ausschließlich Busreisen anbot und zwischen 2005 und 2010 den Umsatz in einem stagnierenden Flugpauschalreisenmarkt um 400 Mio. Euro auf über 500 Mio. Euro im Wettbewerb mit allen „Platzhirschen“ überwiegend im klassischen Reisebürovertrieb ausbaute. Andere mittelständische Generalisten wie V-Tours und LMX profitierten hingegen von den neu geschaffenen Geschäftsmodellen der dynamischen Paketierung.

1.6.3.2 Spezialisten

Spezialisten oder „Sortimenter“ bieten nicht die gesamte Breite und Tiefe des Programms an, sondern sie konzentrieren („spezialisieren“) sich entweder auf bestimmte Reisearten (vgl. (I.1.6.3.2.1)), auf Zielgebiete (vgl. (I.1.6.2.2)) oder auf Reisetemen (vgl. (I.1.6.2.3)). Einige Möglichkeiten der Spezialisierung hinsichtlich der Tiefe und Breite des Produktprogramms von Reiseveranstaltern werden in Abb. I. 1-6 dargestellt.

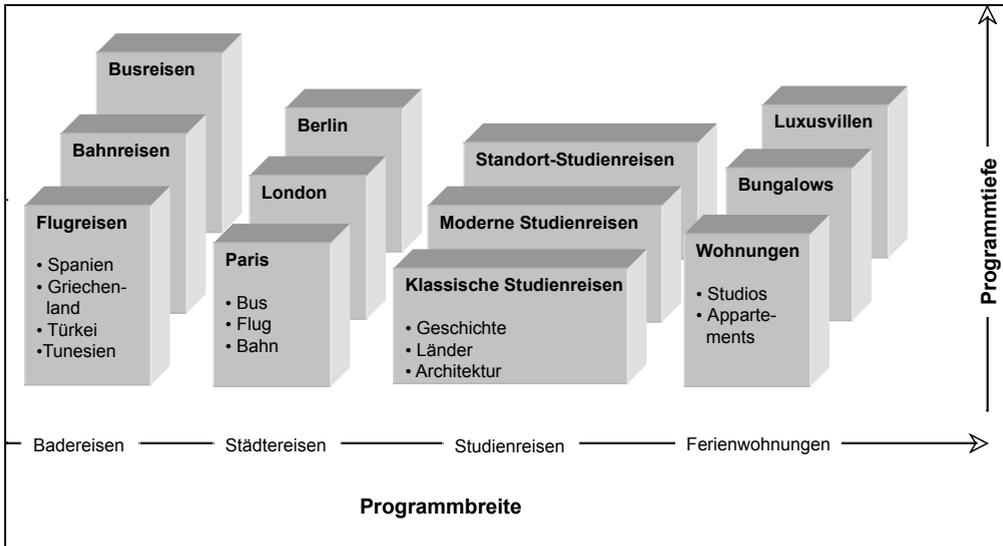


Abb. I. 1-6 Programmstruktur von Reiseveranstaltern (Quelle: FREYER 2011 (Tourismus-Marketing) 468, nach POMPL 1996: 135)

1.6.3.2.1 Spezialisten für Reisearten

(1) Kreuzfahrt-Veranstalter

Das Kreuzfahrten-Segment umfasste 2010 einen Gesamtumsatz von 2,54 Mrd. Euro. Dabei ist generell zu unterscheiden in Hochsee-Anbieter (rund 2,1 Mrd. Euro) und Flusskreuzfahrten-Veranstalter (rund 0,5 Mrd. Euro). Im Segment der deutschen Kreuzfahrtspezialisten befindet sich mit AIDA ein Anbieter, der mit fast 1 Mrd. Euro Umsatz bereits den großen Konzernen zugerechnet werden muss und zudem über die Muttergesellschaft Carnival Cruises börsennotiert ist. Gleiches gilt für TUI Cruises und Hapag Lloyd Kreuzfahrten, die mit Umsatzvolumina von rund 130 und 180 Mio. Euro eher mittelständische Größenordnungen haben, aber im Besitz der börsennotierten TUI AG sind. Weitere deutsche Hochsee-Kreuzfahrt-Spezialisten sind Phoenix Reisen (300 Mio. Euro), sowie Transocean (100 Mio. Euro), Deilmann, Plantours und Delphin/Hansa Kreuzfahrten (jeweils rund 50 Mio. Euro). Daneben sind einige internationale Hochsee-Kreuzfahrtanbieter im deutschen Markt tätig wie u. a. MSC Kreuzfahrten, Costa Crociere, Royal Caribbean Cruises, Celebrity Cruises, Norwegian Cruise Line, Cunard, Holland-Amerika-Linie, Louis Cruise Line und Hurtigr-

ten, die im Eigentum ausländischer Konzerne stehen und in Deutschland Umsätze von bis zu 200 Mio. Euro erzielen.

Im Flusskreuzfahrten-Segment sind fast ausschließlich mittelständische Spezialisten aus Deutschland tätig. Dazu zählen u. a. Arosa, Nicko Tours, Viking sowie, die auch im Hochsee-Segment tätigen Unternehmen Phoenix, Transocean und Deilmann und die Konzernmarken TUI, ADAC Reisen und DERTOUR. Keiner dieser Anbieter erzielt einen Jahresumsatz von mehr als 100 Mio. Euro in diesem Segment.

(2) Studienreisen-Veranstalter

Studienreise beziehungsweise Studienfahrt respektive Bildungsreise steht:

- im schulisch-universitären Bereich für eine längere Exkursion oder Schulfahrt (auch: Klassenfahrt)
- im älteren Sprachgebrauch als Synonym für eine Forschungsreise
- für eine Kulturreise als Urlaub

Als **Forschungsreise** (früher auch: Studienreise) bezeichnet man eine Reise, die ein Wissenschaftler oder bildender Künstler zur Vertiefung von Erkenntnissen und Fähigkeiten auf seinem Fachgebiet unternimmt. Teilweise werden sie durchgeführt, um in fremden Städten befindliche Bibliotheken, Kunstsammlungen und Archive zu konsultieren. Häufig dienen sie aber auch dem Studium des Wissenschafts- oder Kunstobjekts selbst, etwa von Gemälden, Ausgrabungen, Baudenkmälern, Gesteinsformationen oder fremden Tier- und Pflanzenarten. Eine Sonderform der Forschungsreise ist die meist in entlegene und unzugängliche Gebiete führende Expedition.

Eine **Exkursion** ist ein Ausflug, eine Wanderung oder eine Reise (*Lehr- und Studienfahrt*) unter bildender oder wissenschaftlicher Leitung und Zielsetzung. Studienreisen im heutigen Branchenverständnis sind Urlaubsreisen, die sich durchaus auch im wissenschaftlichen Sinn vertieft mit Kulturen, Natur, Landschaften, Historie, Archäologie, Politik und anderen Themen von Ländern auseinandersetzen und dabei Sightseeing und Entspannung miteinander kombinieren.

Der Gesamtumsatz des Studienreisen-Segmentes umfasst nur ca. 0,65 Mrd. Euro. Davon entfällt fast 60% auf die beiden Marktführer Studiosus (inkl. Marco Polo Reisen rund 240 Mio. Euro) und Gebeco (inkl. Dr. Tigges rund 100 Mio. Euro), wobei letzterer zum TUI Konzern gehört. Weitere Studienreisen-Spezialisten sind u. a. Ikarus, Lernidee, Wikinger, Karawane, Windrose, Hauser und Rotel Tours, von denen keiner auf mehr als 50 Mio. Euro Umsatz pro Jahr kommt.

(3) Anbieter von Ferienwohnungen und Ferienhäusern

Ferienwohnungen werden vorrangig von Pkw-Touristen gebucht, seltener als Bestandteil einer Flugpauschalreise. Daher werden die meisten Ferienwohnungen/-häuser von Individualtouristen direkt bei den Anbietern gebucht. Die meisten Veranstalter, die erdgebundene Reisen anbieten haben ebenfalls Ferienwohnungen im Angebot, sind jedoch nicht auf dieses Marktsegment spezialisiert, darunter auch die drei Konzerne TUI, REWE, Thomas Cook mit ihren verschiedenen Marken sowie Ameropa, eine Tochtergesellschaft der Deutsche Bahn

AG. Zusammen erzielen sie mehr Umsatzvolumen im Marktsegment Ferienwohnungen/-häuser als alle Spezialisten zusammen.

Zu den Spezialisten in diesem Segment zählen u. a. Interchalet, Interhome (bis 2011 Beteiligung des Schweizer Hotelplan-Konzerns) sowie die Cendant-Gruppe mit den Marken Novasol, Dansommer und Landal, die insgesamt auf einen Gesamtumsatz von ca. 350 Mio. Euro Umsatz kommen.

(4) Anbieter von Busreisen

Der RDA („Reise-Ring Deutscher Autobusunternehmungen“) Internationaler Bustouristik Verband e.V. (gegründet 1951) vertritt die gesamte Vielfalt der bustouristischen Wertschöpfungskette. Mit rund 3.000 Mitgliedsbetrieben sowie mehreren angeschlossenen Verbänden in mehr als 40 Ländern und über 70 Branchen ist der RDA der in Europa führende Verband für die Bus- und Gruppentouristik. Vom Busunternehmen und Reiseveranstalter über Tourismusverbände, Kultur- und Eventanbieter bis hin zu Busausstattern, Hotellerie oder gastronomischen Einrichtungen im RDA sind alle Branchen, die Dienstleistungen rund um die touristische Gruppenreise anbieten, zusammengeschlossen.

Der Busreisenmarkt unterscheidet im Wesentlichen drei Segmente:

(4-1) Bus-Linienfernverkehr

Linienfernverkehr wird in Konkurrenz zu Bahn und Flugzeug vor allem in internationalen Städterelationen betrieben und sehr häufig von ethnischen Kundengruppen genutzt. Innerhalb Deutschlands war der Linienfernverkehr bis 2011 reglementiert durch ein gesetzliches Vetorecht der Deutschen Bahn, das zukünftig von der EU untersagt wird. Aus der deutsch-deutschen Geschichte heraus sind bis heute lediglich Linienbusverkehre zwischen Berlin und ausgewählten Großstädten erlaubt. Die bekanntesten Anbieter sind Bayern Express/Severin&Kühn, Deutsche Touring, Eurolines und Berlin Linien Bus. Dieser Markt wird sich durch die EU-Deregulierung künftig deutlich verändern.

(4-2) Touristische Busunternehmen

Daneben bestehen einige wenige große Busunternehmen und viele kleine lokale Anbieter, die einen bunten Strauß von Reiseanlässen per Bus abdecken wie Tagesausflüge, Stadtrundfahrten, Transfers, Busrundreisen etc.. Busreisen werden in der Regel aus lokalen und regionalen Quell-Märkten heraus organisiert und sind daher der Regel nicht im Sortiment bundesweit operierender Reiseveranstalter zu finden, ausgenommen im Rahmen von Rund- und Studienreisen in Flugzielen. Die lokale Organisationsstruktur von Busreisen ist allerdings sehr gut geeignet für eine eigene Reiseveranstaltertätigkeit stationärer Reisebüros. Zu den größten touristischen Busreiseveranstaltern in diesem polypolistisch zersplittern Marktsegment (ca. 2,1 Mrd. Euro Umsatz) sind Eberhardt Reisen in Stuttgart und Dresden, Hafermann Reisen in Witten, Graf Reisen in Herne, TRD Reisen in Dortmund, Gauf Reisen in Köln und Mundstock Reisen in Braunschweig. Der stark gewachsene zweitgrößte Busreisenveranstalter Schumann Reisen in Leipzig musste 2010 Insolvenz anmelden. Keiner der genannten Anbieter übertrifft nennenswert ein jährliches Umsatzvolumen von 50 Mio. Euro.

(4-3) Buspaketer

Die so genannten Bus-Paketer verfügen in der Regel nicht über eigenen Busflotten, sondern arbeiten auftragsgebunden oder auf eigenen Initiative komplette Busrundreisen (inkl. Hotels, Besichtigungen, Eintrittskarten, Verpflegungsleistungen, Ausflügen, Gepäcktransport etc.) in verschiedene Destinationen aus, die von den Busunternehmen als komplettes Paket eingekauft werden. Viele kleinere Bus-Paketer haben sich auf bestimmte Zielregionen spezialisiert und bieten inzwischen auch Gruppenreisen mit Bahn, Flug und Schiff an. Die größten Unternehmen sind dabei u. a. GTW-Grimm Touristik, Service Reisen, Behringer Reisen, Frankenthal Touristik, Alpetour und Wolff-Ost-Touristik, von denen nur der Marktführer 100 Mio. Euro Umsatz überschreitet.

1.6.3.2.2 Zielgebietsspezialisten

Zielgebietsspezialisten konzentrieren ihr Angebot auf bestimmte Destinationen. Dabei ist das Sortiment breiter und flexibler als das der klassischen Massenveranstalter und enthält auch Spezialitäten, die für größere Nachfragevolumina kaum organisierbar sind. Häufig spielen dabei auch ethnische Faktoren eine Rolle, weil das entsprechende Unternehmen oder dessen Management seinen Ursprung im Zielgebiet hat wie bei Öger Tours (seit 2010 von Thomas Cook übernommen) und GTI in der Türkei, die beide als Marktführer jeweils rund 300 Mio. Euro Umsatz für dieses Zielgebiet erwirtschaften.

Weitere Zielgebiets-Spezialisten, von denen keiner wesentlich mehr als 50 Mio. Euro Umsatz erzielt sind u. a. Olimar für Portugal, Attika Reisen und Medina Reisen für Griechenland, OFT (gehört mehrheitlich dem TUI-Konzern) und Niltours für Ägypten, Canusa für Nordamerika, Reisefieber und Lotus Travel für Asien/Fernost, Superstar Holiday für Israel, Scandtrack und Troll Tours für Skandinavien etc.

Bei entsprechender Spezialisierung ist es auch leichter ein Markenimage aufzubauen und Stammkunden für die Destination zu betreuen. Auch die Markteinstiegsbarrieren sind deutlich geringer als beim Volumengeschäft, bei dem zumeist Auslastungsrisiken finanziert werden müssen.

1.6.3.2.3 Spezialisten für Reisetemen

Reisetemen unterliegen oft dem Modetrends und wandeln sich im Zeitablauf. Auch sind die Zielgruppen häufig überschaubar. Daher sind Themenspezialisten oftmals sehr klein, wie zum Beispiel Anbieter von Jagd-, Tauch- oder Angel-Reisen.

Es gibt aber auch Großveranstalter, die in Ihrem Beteiligungs-Portfolio Themenspezialisten besitzen, wie z. B. DERTOUR mit dem **Gesundheitsreisen**-Anbieter Dr. Holiday oder FTI mit LAL Sprachreisen. Mit RUF Reisen, Rainbow Tours und DB-Klassenfahrten und Jugendreisen gibt es ein stattliches Sortiment an Spezialangeboten für **Reisen junger Menschen**. Auch für **Familien** mit sehr kleinen Kindern und Babysitter-Betreuung gibt es Spezialisten wie Vamos Eltern und Kind Reisen. Für Fans von Bahnreisen weltweit bieten neben größeren Veranstaltern wie Ameropa oder Lernidee auch kleine Spezialisten wie LGB Tours

an. Dass **Produktmarken** auch zum Vertrieb themenbezogener Reisen geeignet sind, zeigen der Porsche Travel Club oder die inzwischen eingestellten Marlboro-Reisen.

Besonders reichhaltig ist das Angebot von **Sport- und Aktivitätsanbietern** für Golf, Wandern, Radfahren, Tauchen, Segeln etc. Eine vollständige Aufzählung ist im Rahmen dieser Darstellung nicht möglich. Aber es gibt auch außergewöhnliche Themenspezialisten wie Hadsch Travel, ein Anbieter von Reisen für in Deutschland ansässige Muslime zur Hadsch nach Mekka.

1.6.3.3 Reisebüros mit Veranstaltertätigkeit

Im Gegensatz zu den herkömmlichen Reiseveranstaltern, deren Kerntätigkeit ausschließlich die Erstellung von Reisen beinhaltet, werden Reisebüros meistens nur gelegentlich als Reiseveranstalter tätig. Es lässt sich zwischen verschiedenen Anlässen differenzieren.

- **Reisegruppen:** Dabei produzieren und organisieren Reisebüros für bereits bestehende Gruppen (wie private Freizeitgruppen, Kegelclubs etc.) Transport-, Beherbergungs- und sonstige Dienstleistungen. Auf Wunsch kann die Reise individuell auf die Wünsche der homogenen Gruppe angepasst werden. Diese Art der Gruppenreise tritt häufig im Geschäftsreisensegment als Incentive- oder Kongressreise auf.
- **Individualgruppenreisen:** Dabei organisieren Reisebüros selbst eine Reise für eine Gruppe, deren individuelle Teilnehmer über Werbe- und Marketingmaßnahmen akquiriert werden müssen; individuelle Leistungsanpassungen für einzelne Reiseteilnehmer sind dabei in der Regel nicht möglich.

In beiden Fällen kann es sich um Reisen handeln, die direkt bei Leistungsträgern und/oder Reiseveranstalter eingebucht werden, die den Reisebüros das Veranstalterisiko (einschl. der Insolvenzhaftung) abnehmen. Das Reisebüro kann aber auch mit eigenem Auslastungsrisiko und bei Übernahme der Insolvenzhaftung beide Arten von Gruppenreisen selbst produzieren, wobei die Preise und Kontingente jeweils einzeln mit den Leistungsträgern und sonstigen Dienstleistern verhandelt und garantiert werden müssen.

Bei Individualreisen tritt ein Reisebüro heute nicht mehr als Reiseveranstalter auf, da sowohl die Transportleistungen/Flüge wie auch die Unterkunfts- und sonstigen Dienstleistungen nur noch im Namen und für Rechnung der jeweiligen Leistungsträger zumeist im Direktinkassoverfahren eingebucht werden. Als Veranstalter fungieren dabei Consolidator und Bausteinveranstalter, bei Kooperationen und Franchiseorganisationen ggf. auch die jeweiligen Zentren.

Die charakteristischen Merkmale der Tätigkeitsfelder von einerseits Reisebüros und andererseits Reiseveranstaltern lassen vermuten, dass eine klare Abgrenzung der Reisevermittlung auf der einen Seite von der eigenverantwortlichen Reiseorganisation auf der anderen Seite, grundsätzlich ohne weiteres möglich ist. In der Praxis stellt sich allerdings häufig das Problem der Zuordnung von Tätigkeiten zum einen oder anderen Bereich, weshalb es manchen Reisemittlern oftmals nicht bewusst ist, dass sie durch bestimmte Buchungsvorgänge in den

Status eines Reiseveranstalters mit den entsprechenden haftungsrechtlichen Konsequenzen versetzt werden.

1.6.3.4 Leistungsträger als Reiseveranstalter

Leistungsträger bieten häufig ergänzende Reiseleistungen zu Ihren eigenen Leistungen an, z. B. wie die Bahn oder Fluggesellschaften Mietwagen oder Hotelübernachtungen. Wenn dabei nicht ausdrücklich daraufhin gewiesen wird, dass die ergänzenden Leistungen lediglich vermittelt und nur in fremdem Namen verkauft werden, kann damit ein Leistungsträger unfreiwillig zum Reiseveranstalter mutieren und müsste dann die vorgeschriebenen rechtlichen Auflagen erfüllen wie z. B. den Abschluss einer Insolvenzschutzversicherung sowie die Übernahme der Delkredere- und Veranstalter-Haftung.

In besonderen Fällen kann dies vom jeweiligen Leistungsträger auch so gewollt sein, z. B. wenn eine Airline Stopover-Übernachtungen/Programme in Ihrem Drehkreuz oder Heimatmarkt anbietet. Besondere Vorsicht ist geboten bei Internetportalen, die mit verschiedenen IBEs (Internet Booking Engines) zusammenarbeiten und alles über einen gemeinsamen Warenkorb verkaufen. Derzeit wird die EU-Pauschalreiserichtlinie diesbezüglich im Hinblick auf den Verbraucherschutz im Internet verschärft.

1.6.3.5 Angebotsregionen und globale Organisationen als Reiseveranstalter bei Events

Angebotsregionen oder Städte aber auch globale Organisationen können ein eigenständiges Interesse daran haben Ihre Region bzw. Events in Ihrer Region selbst zu vermarkten, vor allem, wenn Sie ein eigenständiges Profitinteresse und/oder eine Exklusivität für das Event haben. Das beste Beispiel sind die FIFA und die UEFA als exklusive Veranstalter von Fußball-Welt- und Europameisterschaften oder das IOC hinsichtlich der Olympischen Spiele. Auch wenn diese Organisationen das meiste Geld mit der Vermarktung der Rechte an diesen Exklusivveranstaltungen verdienen, werden insbesondere von den jeweiligen nationalen Gastgeber-Verbänden (DFB bzw. NOK/DSOB) in weiten Bereichen touristische Kapazitätsgarantien übernommen, um die begehrten Tickets so teuer wie möglich zu veräußern. Bis Mitte der 90er Jahre hatte man dieses Geschäft nationalen Reiseveranstaltern überlassen, die aber oftmals die Karten auch ohne Reise-Arrangements über alle erdenklichen Vertriebskanäle zu „Schwarzmarktpreisen“ vertrieben. Heute kontrolliert der Eventveranstalter-Verband den Verkauf und das Pricing selbst und nutzt nationale Generalagenten, die sich den Exklusivitätsstatus oft teuer von IOC, FIFA oder UEFA erkaufen müssen. Andere Sportarten und Events, wie z. B. die EXPO in Hannover haben in der Vergangenheit versucht, dieses Modell zu kopieren. Mangels Attraktivität des Events und infolge des Ausbleibens des erwarteten Nachfragebooms endeten diese Experimente oft mit hohen Verlusten für die Veranstalterorganisationen.

Ein anderes Beispiel für die Veranstaltertätigkeit einer Angebotsregion sind die alle 10 Jahre stattfindenden Passionsfestspiele in Oberammergau. Dazu hat die Gemeinde Oberammergau

eine Vermarktungsgesellschaft gegründet, die exklusiv sowohl die Tickets als auch die Reise- und Übernachtungsarrangements vermarktet und so selbst zum Reiseveranstalter wird. 50% der Geschäftsanteile an dieser Gesellschaft hält seit 1950 die Deutsches Reisebüro GmbH&Co OHG, die das Management, das notwendige Vermarktungs-Know-How, die Vertriebskanäle sowie die technischen und wirtschaftlichen Abwicklungssysteme betreibt. Bislang waren alle Passionsfestspiele ein wirtschaftlicher Erfolg für beide Seiten.

Städte werden oft über ihre privatwirtschaftlich organisierten Tourismus GmbHs zu Reiseveranstaltern, wenn Sie eigene touristische Liegenschaften wie Hotels, Kongresszentren, Stadt- und/oder Messehallen etc. besitzen und deren Leistungen im Rahmen von Reise-Arrangements quasi als Incoming-Veranstalter vermarkten. Auch dabei sind im B2C-Geschäft mit den Endkunden die rechtlichen Veranstalterbedingungen einzuhalten, bei Vermarktung an B2B- bzw. Geschäftskunden z. B. bei Kongressen oder Messen ist dies allerdings nicht erforderlich.

1.6.4 Nicht-Kommerzielle Veranstalter

1.6.4.1 Gelegenheitsveranstalter

Unter dem Begriff Gelegenheitsveranstalter werden z. B. Organisationen, Kirchen, Schulen, Vereine und Unternehmen verstanden, für die die Reiseveranstaltung nur eine Nebentätigkeit darstellt. Teilweise dient die Reiseveranstaltung auch als Mittel der Öffentlichkeitsarbeit wie z. B. bei Leserreisen.

(1) Sportvereine¹

Sportvereine führen regelmäßig auch Sportreisen durch. Viele werden sich wahrscheinlich gar keine Gedanken darüber machen, dass bei der Vorbereitung und Durchführung solch einer Reise bestimmte Regeln und Vorschriften bedacht und eingehalten werden müssen. Anderenfalls wird man ganz schnell zum Pauschalreiseveranstalter. Dadurch kann sich u. a. die Haftungsproblematik erheblich verschärfen. Außerdem wird der Verein/Verband von den gewerblichen Reiseveranstaltern als Konkurrent betrachtet, so dass sie sehr genau darauf achten, ob das Reisevertragsrecht (§§ 651 ff BGB) und das Personenbeförderungsgesetz eingehalten werden. Anderenfalls kann das zu einer Anzeige führen, die eine kostenpflichtige Abmahnung durch die „Zentrale zur Bekämpfung unlauteren Wettbewerbs e.V.“ zur Folge haben kann.

Beispiel: Ein Verein organisiert ein Wintertrainingslager mit Anfahrt, Übernachtung, Verpflegung, Skipass, Besichtigung einer Tropfsteinhöhle und einen Bandabend für Vereinsmitglieder aber auch deren Ehepartner bzw. Eltern, Geschwister, Freunde usw. – also Nichtmitglieder. Der Verein geht in Vorkasse, wie das meistens so üblich ist, und lässt sich die gesamten oder einen Teil der Leistungen von den Teilnehmern erstatten.

¹ Die folgenden Ausführungen am Beispiel von Sportvereinen gelten weigehend analog auch für andere Vereine aus dem – gemeinnützigen – Kultur-, Sozial-, Umweltbereich usw.

Auch, wenn die Vereinsmitglieder vorrangig einer sportlichen Betätigung nachgehen, handelt es sich hier aus rechtlicher Sicht klar um eine Pauschalreise, da wenigstens zwei im Voraus festgelegte touristische Leistungen als „Bündel“ angeboten und zu einem Gesamtpreis „verkauft“ wurden (z. B. Eintrittskarten für die Tropfsteinhöhle und die Bezahlung der Band zum Bandabend). Weiterhin gilt der Grundsatz, dass die Öffnung eines Angebots für Nicht-Vereinsmitglieder darauf schließen lässt, dass es sich um eine Pauschalreise handelt, zumindest im Rechtsverhältnis zu den Außenstehenden.

Der Veranstalter einer Pauschalreise ist verpflichtet, eine Insolvenzversicherung zugunsten der Teilnehmer sowie zur Kundengeldabsicherung für den Fall seiner Zahlungsunfähigkeit abzuschließen und den sog. Sicherungsschein auszuhändigen. Führen Sportorganisationen als Reiseveranstalter Pauschalreisen durch, sind sie von dieser Pflicht gemäß § 651 k Abs. 5 BGB als sog. „Gelegenheitsveranstalter“ befreit, wenn die folgenden Voraussetzungen erfüllt sind:

- Die Sportorganisation führt die Reisen nicht gewerblich durch. Der Umstand, dass sie gemeinnützig ist, entlastet sie nicht automatisch. Maßgeblich für die Bewertung sind die Form und Inhalte der Kalkulation, Ausschreibung und Abwicklung. Ein kleiner Gewinn für den Verein lässt wiederum nicht sofort auf eine gewerbliche Tätigkeit schließen. Aber Achtung! Das Steuerrecht beachten!
- Der Reisepreis wird erst nach Abschluss der Reise fällig und es besteht kein Rücktransportrisiko.
- Es handelt sich um Tages-Pauschalreisen. Diese dürfen aber nicht länger als 24 Stunden dauern, nicht mehr als ca. 75 Euro pro Person kosten und es darf auch keine Übernachtung dabei sein.

(2) Kirchen und andere religiöse Einrichtungen

Die Angebote von Kirchen und anderen religiösen Einrichtungen richten sich meist an bedürftige Kinder und einkommensschwache Erwachsene, die sich sonst keinen Urlaub leisten könnten. Die preiswerten Ferienprogramme sind beliebt: allein vom nordelbischen Jugendpfarramt nehmen jährlich rund 4200 Personen an Freizeiten der Hamburger evangelischen Kirchen teil, die in der Regel 14 Tage dauern. Die Reisen werden durch Eigenmittel der Kirchen, öffentliche Zuschüsse und Beiträge der Teilnehmer mitfinanziert. Mehr als die Hälfte der Ziele liegen in Deutschland.

(3) Bildungseinrichtungen wie Schulen, Universitäten, Hochschulen und Volkshochschulen

Hinsichtlich von Gastschulaufenthalten mit Partnerschulen im Ausland hat es der Europäische Gerichtshof abgelehnt, die Unterbringung in einer Gastfamilie, in der der Schüler wie ein Mitglied dieser Familie behandelt wird und deren Kinder gleichgestellt ist, unter Reiseleistung zu summieren, auch die Auswahl von Schule und Gastfamilie ist keine andere touristische Dienstleistung.

Auch Klassenfahrten fallen unter den Status einer Gelegenheitsreiseveranstaltung. Durch einen Erlass der Kultusministerien sind Lehrer und Schulen gegen Ansprüche aus dem Reisevertragsrecht abgesichert.