Grundlagen des Reisemittler- und Reiseveranstalter-managements

Marktüberblick, Geschäftsmodelle, Marketingmanagement, rechtliche Grundlagen

von

Prof. Dr. Torsten Kirstges

2., überarbeitete Auflage

Oldenbourg Verlag München

Lektorat: Thomas Ammon
Herstellung: Tina Bonertz
Titelbild: thinkstockphotos.de
Einbandgestaltung: hauser lacour

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

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data
A CIP catalog record for this book has been applied for at the Library of Congress.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechts.

© 2014 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
Rosenheimer Straße 143, 81671 München, Deutschland
www.degruyter.com/oldenbourg
Ein Unternehmen von De Gruyter

Gedruckt in Deutschland

Dieses Papier ist alterungsbeständig nach DIN/ISO 9706.

ISBN 978-3-486-72508-7
eISBN 978-3-486-77998-1

Vorwort

Wir begrüßen Sie mit diesen ersten Zeilen zu unserem Lehrbuch des Reisemittler- und Reiseveranstaltermanagements. Lassen Sie uns kurz darlegen, was Sie in diesem Buch erwartet: Im *ersten und zweiten Kapitel* geben wir einen Überblick über allgemeine Grundlagen und Definitionen der Reiseveranstalter und Reisemittler und sprechen über die Besonderheiten der Touristikbranche. Wir gehen u. a. darauf ein, dass man Reiseveranstalter, Reisemittler und Leistungsträger nicht immer klar voneinander trennen kann und erläutern, durch welche Eigenschaften sich die touristische Dienstleistung von anderen Produkten unterscheidet.

Das *dritte und vierte Kapitel* verschaffen Ihnen einen Überblick über die Anbieterstruktur sowie die Nachfrageseite des Touristikmarktes. Sie lernen nicht nur die wichtigsten Verhältnisse auf dem deutschen Touristikmarkt kennen, sondern sehen auch, wie man eine Analyse des Reisemarktes durchführen kann.

Dazu noch ein wichtiger Hinweis: Um in der Tourismuspraxis erfolgreich arbeiten zu können, ist es enorm wichtig, dass Sie die Branchenverhältnisse sehr gut kennen und Informationen einordnen und bewerten können. Obwohl wir uns um eine konkrete, realitätsbezogene Analyse des Touristikmarktes bemüht haben, reichen die Informationen, die wir Ihnen hier liefern können, auf Dauer nicht aus. Ein Grund dafür ist, dass sich die Branche jedes Jahr, jeden Monat, sogar jeden Tag verändert, so dass unsere Analyse nie auf dem aktuellsten Stand sein kann. Sie sollten diesen Lehrtext deshalb als Fundament ansehen, auf dem Sie Ihre persönlichen, kontinuierlichen Erforschungen der Branche aufbauen. Schreiben Sie die hier angefangenen Analysen selbständig fort – nur so lernen Sie die Branche, in der Sie arbeiten (wollen), wirklich kennen!

Im *fünften Kapitel* lernen Sie die einzelnen Wertschöpfungsstufen der Reiseveranstalter und Reisemittler kennen und erhalten einen Überblick über deren Arbeitsweise und Organisation. Im Speziellen gehen wir hier auf die Einsatzmöglichkeiten von IT im Reisebüro ein, und Sie lernen zudem die gängigen IT-Systeme kennen.

Das *sechste Kapitel* beschäftigt sich in erster Linie mit dem strategischen Marketing-Management in der Touristik. Sie werden erfahren, warum es wichtig ist, dass Touristikunternehmen ihre Ziele und Leitbilder schriftlich festhalten und allgemein zugänglich machen, und Sie sehen, welche Aspekte bei der Analyse der Unternehmenssituation beachtet werden müssen. Danach erfahren Sie, welche Bausteine Reiseveranstalter und Reisemittler zu einem Strategieprofil zusammenfügen können und welche Konsequenzen die Wahl bestimmter Bausteine für das Unternehmen hat.

Auf dem strategischen Konzept aufbauend erarbeiten wir im *siebten Kapitel* ausgewählte Aspekte des operativen Managements. Sie lernen die Besonderheiten der Preiskalkulation der Reiseveranstalter und -mittler sowie die verschiedenen Provisionssysteme kennen.

Im *achten Kapitel* gehen wir dann abschließend in einem kurzen Überblick auf ausgewählte rechtliche Aspekte der Reiseveranstaltung und Reisevermittlung ein.

So erhalten Sie in diesem Band einen umfassenden Einblick in die Tätigkeiten von Reiseveranstaltern und Reisemittlern. Viel Spaß und gute Lernerfolge bei der Lektüre dieses Buches wünscht Ihnen

Prof. Dr. Torsten Kirstges

Inhaltsverzeichnis

Vorwort **V**

1 Grundlagen und Definitionen **1**

2 Besonderheiten der Touristikbranche **9**

2.1 Unvollkommene Trennung der Leistungsebenen ... 10

2.2 Dienstleistungscharakter der Produkte ... 11
2.2.1 Immaterialität ... 11
2.2.2 Beteiligung eines externen Faktors ... 13
2.2.3 Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsum ... 14
2.2.4 Sonstige Merkmale touristischer Dienstleistungen ... 14

3 Anbieterstruktur des Touristikmarktes **19**

3.1 Markt der Reiseveranstalter ... 20
3.1.1 Geschichte des deutschen Veranstaltermarktes ... 20
3.1.2 Heutige Struktur des Veranstaltermarktes ... 23

3.2 Markt der Reisemittler ... 29

4 Nachfrage nach Leistungen der Reiseveranstalter und Reisemittler **35**

4.1 Entwicklung des Gesamtpotentials der Reisenden und der Reisen ... 36

4.2 Potential der Pauschalreisenden bzw. der Veranstalter-Reisen ... 41

5 Wertschöpfende Aktivitäten, Arbeitsweise und Organisation **45**

5.1 Überblick der Wertschöpfungsaktivitäten ... 46

5.2 Einfluss der Informationstechnologie ... 49

6 Strategisches Marketing-Management in der Touristik **61**

6.1 Festlegung von Unternehmenszielen und Unternehmensleitbild ... 63

6.2 Analyse der Unternehmenssituation ... 64
6.2.1 Datensammlung ... 65
6.2.2 Datenauswertung ... 65

6.3 Bausteine des strategischen Managements 69
6.3.1 Marktfeldstrategien 69
6.3.2 Marktimpulsstrategien 73
6.3.3 Marktsegmentierungsstrategien 74
6.3.4 Marktgebietsstrategien 77
6.4 Strategieprofil 79
6.5 Marketing-Mix 80

7 Aspekte des operativen Managements 83

7.1 Besonderheiten der Reisepreiskalkulation 84
7.1.1 Preistheoretische Modelle und ihre Relevanz für den Reiseveranstaltermarkt 84
7.1.2 Kalkulationsstrategien – ein Überblick 86
7.1.3 Vertiefung ausgewählter Aspekte der kostenorientierten Preisfindung 101
7.2 Provisionssysteme 108

8 Ausgewählte rechtliche Aspekte 115

8.1 Grundlagen des Reiserechts 116
8.2 Reisevertragsrecht: Rechtsprobleme 117
8.3 Umsatzsteuerliche Besonderheiten der Reiseveranstaltung 120

Literaturverzeichnis 125

1 Grundlagen und Definitionen

Lernziele

Am Ende dieses Kapitels sollten Sie Folgendes können:

- die Begriffe *Reiseveranstalter* und *Reisemittler* definieren und voneinander abgrenzen;
- den Begriff *Pauschalreise* und zwischen *Voll-* und *Teilpauschalreise* differenzieren;
- alternative Distributionswege touristischer Leistungen kennen und beschreiben

Bestandteile einer klassischen Pauschalreise.

Weitere Informationen, Fallbeispiele und Übungen unter
www.tourismus-grundlagen.de

In der Regel ist es eine Vielzahl von Einzelorganisationen, welche jeweils zum Zustandekommen des touristischen Endprodukts, beispielsweise also einer Pauschalreise, beitragen. Angesichts der Komplexität der touristischen Leistung, die letztlich von einem Endverbraucher konsumiert wird, erscheint es daher durchaus gerechtfertigt, von einer *Tourismusindustrie* zu sprechen (s. auch Pompl 1994, S. 5–19, sowie Kaspar 1996, S. 11–13). Mit dem Begriff „*Industrie*" bezeichnet man heute auch nach Meinung des BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie) eine zusammenhängende Wertschöpfungskette, also nicht mehr nur ein sachgutproduzierendes Gewerbe.[1]

Bei einer sehr weiten Begriffsfassung könnte man bereits die Bauunternehmen und Immobiliengesellschaften, die Hotel- und Appartementanlagen in den jeweiligen Reisezielgebieten erstellen, als einen Teil der Tourismusindustrie ansehen. Diese Immobiliengesellschaften erstellen die Anlagen und verkaufen z. B. den gesamten Hotelkomplex an Hotelgesellschaften oder sonstige Investoren (Priewe 1991, S. 157–169) oder veräußern die einzelnen Ferienwohnungen einer Appartementanlage an verschiedene private Anleger. Die so erstellten Unterkünfte bilden eine der wesentlichen touristischen Grundleistungen. Analog gilt dies für die Hersteller von Flugzeugen und die Airlines, die Hersteller von Bussen und die Busunternehmen, die Werften als Hersteller von Schiffen etc.

Aus den Grundleistungen werden entweder vom Leistungsträger selbst oder auf einer der nachgelagerten Produktionsstufen touristische Bausteine erstellt. Dabei ist es durchaus üblich, dass *eine* Kernleistung einen Baustein für sich darstellt. Aus diesen wird schließlich ein marktfähiges Angebot gestaltet. In beiden Stufen (Schaffung touristischer Bausteine, Gestaltung eines marktfähigen Angebots) spielen die Reiseveranstalter bereits eine zentrale Rolle.

Definition Reiseveranstalter ⓘ

Als Reiseveranstalter (Tour-Operator) soll hier eine Unternehmung definiert werden, die eigene Leistungen sowie Leistungen Dritter (= Leistungsträger) zu marktfähigen touristischen Angeboten (Pauschalreisen) kombiniert und – i. d. R. mittels des Trägermediums Reisekatalog – für deren Vermarktung sorgt, wobei diese Pauschalreisen in eigenem Namen, auf eigene Rechnung und – unter reiserechtlichen Aspekten – auf eigenes Risiko angeboten werden.

Als wesentliche Veranstalterfunktionen können somit die Bereitstellung einer „gebündelten" Problemlösung sowie die Risikoübernahme gesehen werden.

[1] die Tourismusbranche ist seit dem 1.1.2003 über den *BTW* Mitglied im *BDI*

Gemäß folgender Klassifikation können Reiseveranstaltertypen unterschieden werden:

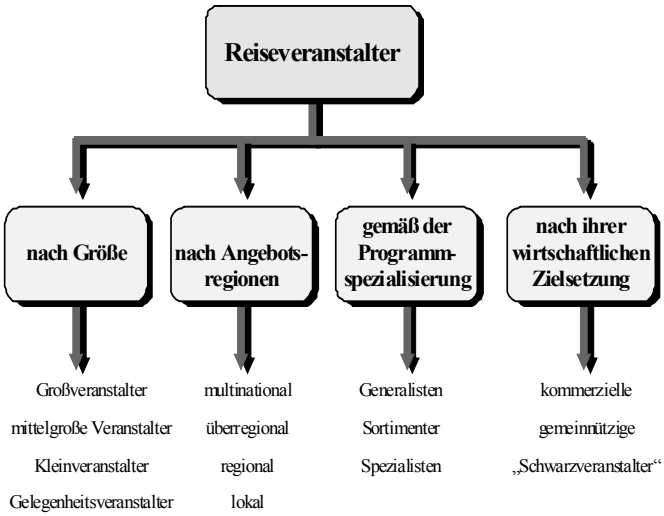

Abb. 1.1 *Klassifikation von Reiseveranstaltern*
(Quelle: in Anlehnung an Pompl, Touristikmanagement 1, S. 36)

Das Ergebnis, das marktfähige Angebot, wird somit als Pauschalreise bezeichnet, wobei üblicherweise zwischen Voll- und Teilpauschalreise unterschieden wird.

Definition Voll- und Teilpauschalreise ⓘ

Eine Vollpauschalreise ist ein Dienstleistungspaket, bestehend aus mindestens zwei aufeinander abgestimmten Reisedienstleistungen, das i. d. R. im Voraus, evtl. auch erst zum Zeitpunkt der Anfrage, für einen noch nicht bekannten Kundenkreis erstellt und geschlossen zu einem Gesamtpreis vermarktet wird, so dass die Preise der Einzelleistungen nicht mehr zu identifizieren sind. Von einer Teilpauschalreise spricht man hingegen, wenn nur eine einzelne Reisedienstleistung von einem Veranstalter angeboten wird.

Pauschalreisende sind demnach Personen, die (Voll- oder Teil-) Pauschalreisen in Anspruch nehmen; *Individualreisende* sind hingegen Personen, die ihre Urlaubsreisen selbst organisieren, also keine Reiseveranstalterleistungen in Anspruch nehmen.

Das so erstellte, marktfähige Angebot wird schließlich vermarktet. Träger dieses Prozesses sind i. d. R. die Reiseveranstalter, wobei im Rahmen der Distribution den Reisemittlern (Retailern) eine zentrale Rolle zukommt.

Definition Reisemittler ⓘ

Unter einem Reisemittler versteht man ein Unternehmen, das Leistungen von Reiseveranstaltern sowie touristische Grundleistungen (z. B. nur Beförderung durch ein Verkehrsunternehmen) in fremdem Namen und auf fremde Rechnung verkauft, somit also Leistungen Dritter vermittelt und – unter reiserechtlichen Aspekten – hinsichtlich der Durchführung der Reisen keine Haftung übernimmt.

Jahrzehntelang war in der Praxis tendenziell folgende grobe Funktionsteilung vorzufinden:

Leistungsträger: erstellen Einzelleistungen und stellen diese Reiseveranstaltern zur Verfügung.

Reiseveranstalter: kombinieren Einzelleistungen zu marktfähigen Angeboten (Pauschalreisen).

Reisemittler: vertreiben die marktfähigen Angebote der Reiseveranstalter sowie Einzelleistungen der Leistungsträger.

Daneben gibt es in den Zielgebieten vielfach so genannte Zielgebietsagenturen. Diese erfüllen u. a. folgende Aufgaben:

Aufgaben von Zielgebietsagenturen ⓘ

- Unterstützung von Reiseveranstaltern bei deren touristischem Einkauf bzw. komplette Übernahme des Einkaufs für Reiseveranstalter;
- Organisation von Transfers (z. B. vom Flughafen zum Hotel);
- Gästebetreuung vor Ort, Ansprechpartner bei Problemen, Reiseleitung.

Darüber hinaus übernehmen Zielgebietsagenturen z. B. im Falle von Appartementanlagen für eine Reihe von Einzeleigentümern die Verwaltung und Vermietung der Appartements. Die eigentlichen Leistungsträger sind also die jeweiligen Eigentümer der Appartements, die ihre Ferienwohnung einem Endkunden für dessen Urlaub zur Verfügung stellen. Da sie sich nicht selbst um den organisatorischen Ablauf der Vermietung, die Überwachung, die Pflege, Reinigung etc. ihrer Unterkünfte kümmern können oder wollen, stellen sie ihr Appartement einer im Zielgebiet ansässigen Agentur zur Verfügung, die diese Aufgaben gegen Provision für sie übernimmt.

Diese idealtypische arbeitsteilige Struktur beginnt jedoch bereits seit einigen Jahren aufzuweichen. Durch Diversifikationsbestrebungen übernehmen einzelne Leistungsträger Veranstalterfunktionen, Reiseveranstalter suchen verstärkt direkte, reisemittlerumgehende Vertriebswege oder kaufen Zielgebietsagenturen auf, um sich Kapazität zu sichern, und Reisemittler betätigen sich selbst im Rahmen der Gestaltung marktfähiger Angebote.

Beispiele aus der Praxis

- So versuchen z. B. Reisebürokooperationen und -franchisesysteme seit etwa 2003 verstärkt, sich über eigene Handelsmarken gegenüber den Veranstaltern zu behaupten. *RTK* will im Zielgebiet selbst Hotels einkaufen, eigene Produkte kalkulieren und vermarkten. Zitat des Geschäftsführers, Herrn Bösl: „Wenn wir als Händler mehr Geld verdienen können, werden wir eben Händler".
- TSS hat etwa zeitgleich unter dem Geschäftsführer Manuel Molina mit „*Travelers Friend*" eine eigene Marke und Produktlinie für die Mitgliedsreisebüros gegründet. Die Reisen sollen dem Kunden einen Mehrwert bieten – entweder billiger oder mit Extraleistungen versehen –, aber TSS produziert (zunächst) weitgehend nicht selbst, sondern übernimmt Angebote von Partnern (Reiseveranstaltern).

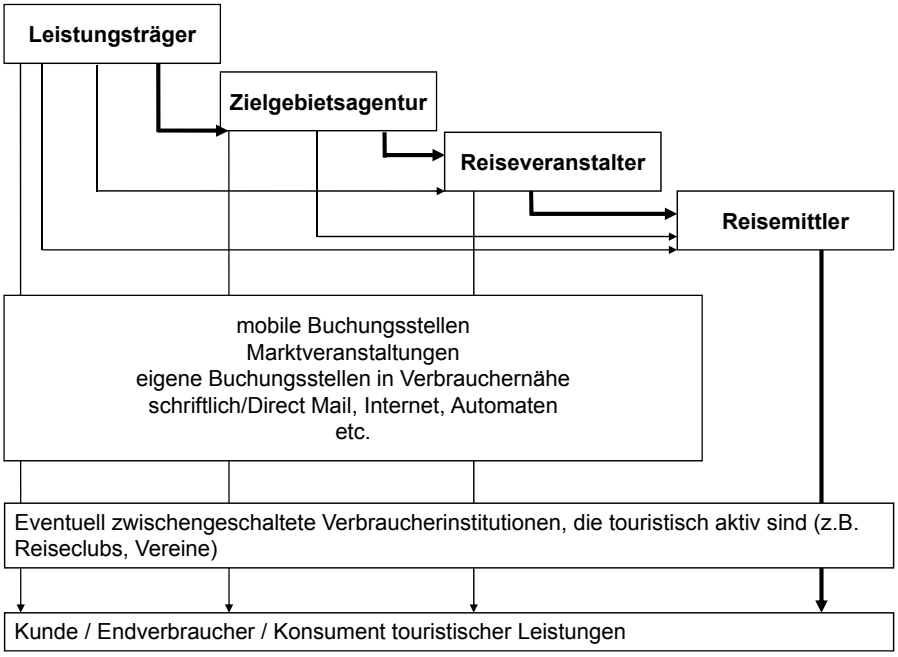

Abb. 1.2 *Alternative Distributionswege touristischer Leistungen*

Entsprechend den aufgeführten Teilfunktionen und in Anlehnung an die Distributionswege im Konsumgüterbereich lassen sich verschiedene Formen der Distribution von Reiseleistungen darstellen. Die folgende Abbildung gibt einen zusammenfassenden Überblick über alternativ mögliche Distributionswege der Leistungen der wesentlichen touristischen Institutionstypen und damit über die verschiedenen Leistungs- bzw. Wertschöpfungsebenen der Tourismusindustrie:

Spätestens seit der Jahrtausendwende versucht nahezu jede Wertschöpfungsstufe, auf allen Wegen die eigenen Leistungen zu distribuieren („Multi-Channel-Vertrieb"). Dabei werden immer wieder neue Versuchsballons gestartet, bestimmte Vertriebskanäle mit besonderen Konditionen zu pushen: Airlines verkaufen ihre Tickets im Internetvertrieb billiger bzw. mit einer geringeren Service-Fee, nicht mehr über Reisebüros, die Bahn bietet Sonderpreistickets nur über branchenfremde Wege etc.

Zum Nachdenken:

In diesem Zusammenhang kam die Forderung nach der „Chancengleichheit" der Vertriebswege auf: Soll – bzw. „darf" – z. B. ein Veranstalter andere Produkte und/oder andere Preise über z. B. den Direktvertriebsweg Internet anbieten, als er dies dem Reisebürovertrieb offeriert? Sind die Veranstalter dem Reisebürovertrieb gegenüber nicht moralisch zur Treue verpflichtet, denn schließlich sind viele durch die Verkaufsunterstützung „ihrer" Reisemittler doch erst groß geworden. Wie ist Ihre Meinung dazu?

Wichtige Erkenntnisse

- Als wesentliche Veranstalterfunktionen können die Bereitstellung einer „gebündelten" Problemlösung sowie die Risikoübernahme gesehen werden.
- Eine Vollpauschalreise ist ein Dienstleistungspaket, das aus mindestens zwei aufeinander abgestimmten Reisedienstleistungen besteht und das i. d. R. im Voraus für einen noch nicht bekannten Kundenkreis erstellt wurde und geschlossen zu einem Gesamtpreis vermarktet wird.
- Neben den klassischen Reisebüros gibt es noch weitere Distributionswege zum Vertrieb der touristischen Leistungen.

Vertiefungsfragen

? 1841 veranstaltete ein Engländer die erste – überlieferte – Pauschalreise. Wodurch zeichnet sich eine solche Pauschalreise, auch nach heutigem Verständnis, aus?

? Wie lassen sich Reiseveranstalter und Reisemittler voneinander abgrenzen?