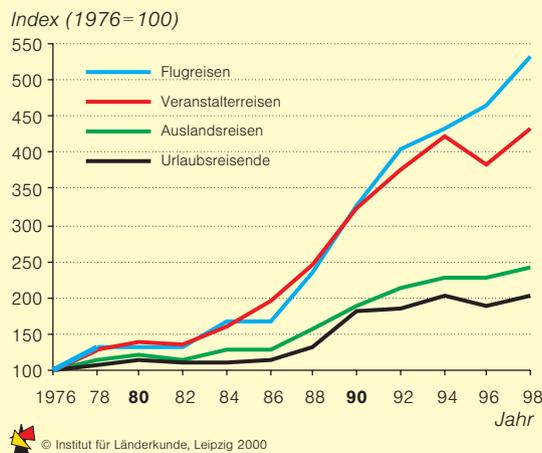


Reiseveranstalter und Reisemittler

Claudia Kaiser

1 Urlaubsreisende und Veranstalter-, Auslands- und Flugreisen bei den Haupturlaubsreisen 1976-1998



Gut 45% aller Urlaubsreisen mit mindestens 4 Übernachtungen wurden 1998 in Deutschland über einen **Reiseveranstalter** gebucht. Vor allem für Reisen ins Ausland und für Flugreisen greifen die meisten Urlauber auf Pauschalreiseangebote zurück. Seit den 1970er Jahren ist die Zahl der gebuchten Pauschalreisen in der Bundesrepublik bei einem steigenden Anteil von Auslands- und Flugreisen rasant angestiegen. Machten 1976 noch nur 53% der westdeutschen Bevölkerung eine Urlaubsreise, so veristen 1998 bereits 76% aller Deutschen. Die Zahl der Urlaubsreisenden stieg durch die Wiedervereinigung und die gestiegene Reiseintensität von 24 auf 48,5 Millionen. Von den Haupturlaubsreisen führten 1976 57% und 1998 bereits 70% ins Ausland (Einleitungsbeitrag). Flugreisen machten 1976 noch 12% aus, während ihr Anteil bis 1998 auf 33% anstieg. Dies bedeutet für Flugreisen eine Verfünffachung, für Ver-

anstalterreisen eine Vervielfachung ihrer Zahl 1.

Die größten Reiseveranstalter

Der Pauschalreisemarkt entwickelte sich in den vergangenen Jahren sehr dynamisch 1. Nicht nur die Nachfrage stieg beträchtlich an, auch die Angebotsstrukturen haben sich erheblich verändert. Hinter einer auf den ersten Blick unüberschaubaren Vielfalt von Pauschalreiseangeboten und Veranstaltern verbirgt sich eine immer geringere Zahl von zunehmend international eingebundenen und **horizontal** wie **vertikal hochintegrierten** Touristik-Großkonzernen.

Die 56 größten deutschen Reiseveranstalter erreichten im Touristikjahr 1997/98 bei insgesamt 23,8 Mio. Teilnehmern einen Umsatz von 24,8 Mrd. DM. Von dieser Summe, die etwa 70% des gesamten Marktes für organisierte Urlaubsreisen ausmacht, vereinen sieben Großveranstalter mehr als 80% und die drei Branchenführer HTU (Hapag-Lloyd und TUI), C&N Touristic (Condor und NUR) und LTU Touristik allein 61% auf sich. Im Touristikjahr 1997/98 buchten gut 5 Mio. Teilnehmer eine Reise bei der TUI (Touristik Union International) und knapp 4 Mio. bei NUR/Neckermann. Es folgen das Deutsche Reisebüro (DER) mit 2,6 Mio., die LTU mit 2,2 Mio., Frosch Touristik mit 1,5 Mio. und ITS mit 1,3 Mio. Teilnehmern. Während die Branchenriesen ein breites Spektrum an Pauschalreisen anbieten, haben sich kleinere Reiseveranstalter mit einem geringeren Umsatz und deutlich geringeren Teilnehmerzahlen oft stark spezialisiert, zum Beispiel auf bestimmte Zielgebiete, auf bestimmte Reisearten (Studienreisen, Kreuzfahrten, Jugend- und Abenteuerreisen) oder auf die Vermittlung von Ferienwohnungen und -häusern.

Im Durchschnitt erreichten die Reiseveranstalter 1997/98 einen Umsatz von 1046 DM pro Teilnehmer, wobei Anbieter von Ferienwohnungen und Bahn- und Busreiseveranstalter oft nur 200 bis 500 DM, Kreuzfahrtspezialisten sowie Studienreiseveranstalter dagegen bis zu 7000 DM Umsatz pro Teilnehmer erwirtschafteten.

Die Unternehmenssitze der führenden Reiseveranstalter liegen fast ausschließlich in Westdeutschland, vor allem in der Region Frankfurt/M., in Hannover, Düsseldorf und München 5. Angesichts des überwiegend staatlich-zentralistisch und planwirtschaftlich organisierten Erholungswesens in der DDR und der damit verbundenen Transformationsprobleme hat sich nach der Wende in den neuen Ländern kaum ein größerer eigenständiger Reisever-

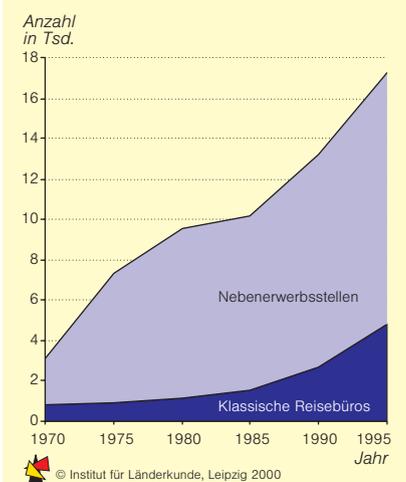
anstalter auf dem gesamtdeutschen Markt etablieren können.

Deutsche Reiseveranstalter auf dem europäischen Markt 3

Der massive Konzentrationsprozess in der Reisebranche ist nicht nur innerhalb Deutschlands zu beobachten. In den letzten Jahren bildeten sich v.a. durch die Übernahme von Marktkonkurrenten im In- und zunehmend auch im Ausland international verflochtene Großkonzerne heraus. Der europäische Reisemarkt wird somit ähnlich wie der deutsche von nur wenigen Großkonzernen geprägt. Bemerkenswert ist, dass sich 1997/98 unter den 12 größten europäischen Reiseveranstaltern vier deutsche Konzerne auf den Rängen 1, 3, 7 und 12 befinden. Allen voran steht die TUI mit einem jährlichen Umsatz von rund 8,6 Mrd. DM, gefolgt von dem britischen Veranstalter Airtours (8,3 Mrd. DM), der C&N (7,2 Mrd.) und der britischen Thomson Travel (6,8 Mrd.). Vor allem die größeren Konzerne konnten eine beachtliche Umsatzsteigerung innerhalb eines Jahres verzeichnen.

Mit der Strategie der horizontalen Konzentration – gleichzeitig Motor und Folge der Globalisierung – verfolgen die Unternehmen das Ziel, neue Märkte zu erschließen und die eigene Position auf dem internationalen Markt zu stärken. Dazu dienen zum einen Kooperationen mit ausländischen Veranstaltern (z.B. HTU und Kuoni, HTU und Thomas Cook sowie Airtours und Frosch-Touristik) und zum anderen der Aufbau von

2 Entwicklung der Anzahl der Reisevertriebsstellen 1970-95

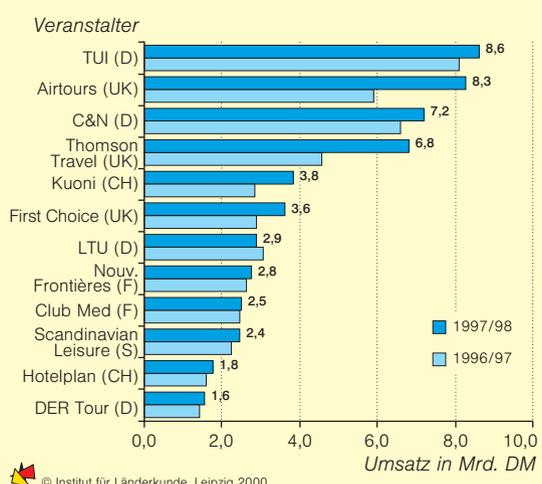


Tochterunternehmen im benachbarten Ausland. TUI besitzt z.B. Tochterunternehmen in Österreich, den Niederlanden und Polen, Neckermann darüber hinaus in Belgien.

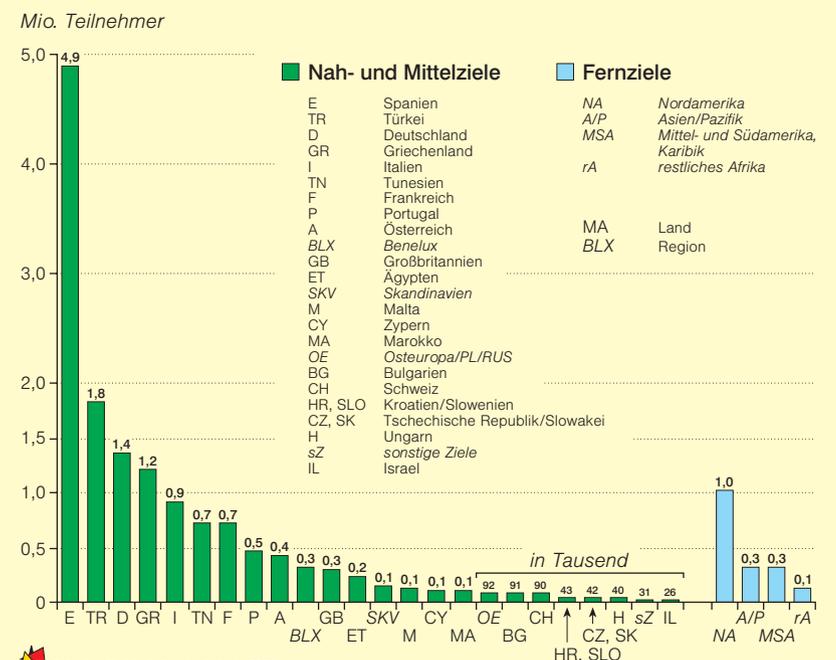
Die Reiseziele der deutschen Veranstalter 4

Die internationale Ausrichtung des deutschen Veranstaltermarktes zeigt sich auch, wenn man die wichtigsten Destinationen der Veranstalterreisen des Touristikjahres 1996/97 betrachtet. Die meisten Pauschalreisen aus Deutschland führten mit knapp 5 Mio. Teilnehmern nach Spanien. Damit ist Spanien nach wie vor mit Abstand die wichtigste Zielregion und gehört derzeit

3 Die größten europäischen Reiseveranstalter mit ihren ausländischen Tochterunternehmen in den Jahren 1996/97 und 1997/98



4 Wichtigste Zielgebiete der 36 größten deutschen Reiseveranstalter im Touristikjahr 1996/97



mit stetigen Wachstumsraten zu den von den Reiseveranstaltern am stärksten umkämpften Zielregionen der Welt. Weit weniger bedeutend waren die Türkei (1,8 Mio. Teilnehmer), Griechenland (1,2 Mio.), Italien (0,9 Mio.) sowie Tunesien und Frankreich (beide

Reiseveranstalter fassen eigene Angebote und/oder solche von rechtlich selbstständigen Leistungsträgern (Transport-, Unterkunfts- und Sonderleistungen) zur sog. Pauschal- bzw. Veranstalterreise zusammen.

Reisemittler übernehmen Verkauf und Buchung von Reiseangeboten, insbesondere von Pauschalreisen. Hierzu zählen Agenturen, Verkaufs- und Buchungsstellen sowie Reisebüros.

Reisebüroketten bestehen aus mindestens fünf standörtlich getrennten Verkaufsstellen (Filialen) mit einer stark zentralisierten Organisations- und Entscheidungsstruktur.

Reisebüro-Franchise-Systeme sind vertraglich fest verbundene Systeme von rechtlich selbstständigen Unternehmen, bei denen die Reisebüros als Franchisenehmer eigenes Kapital einbringen und vom Franchisegeber gegen Gebühr Rechte und Güter (z.B. Markenname, Know-how, Verwaltung, Inventar etc.) zur Verfügung gestellt bekommen. Dafür räumen sie dem Franchisegeber weitgehende Weisungs- und Kontrollrechte ein.

Reisebürokooperationen sind vertraglich lockerer verbundene Systeme von rechtlich selbstständigen Reisebüros mit dem Ziel verbesserter Einkaufskonditionen, höherer Provisionen und günstigerer Vermarktungsbedingungen.

Horizontale Konzentration: durch Fusionen und Übernahmen von Mitbewerbern auf dem Markt werden der Wettbewerbsdruck reduziert und die eigene Position gestärkt.

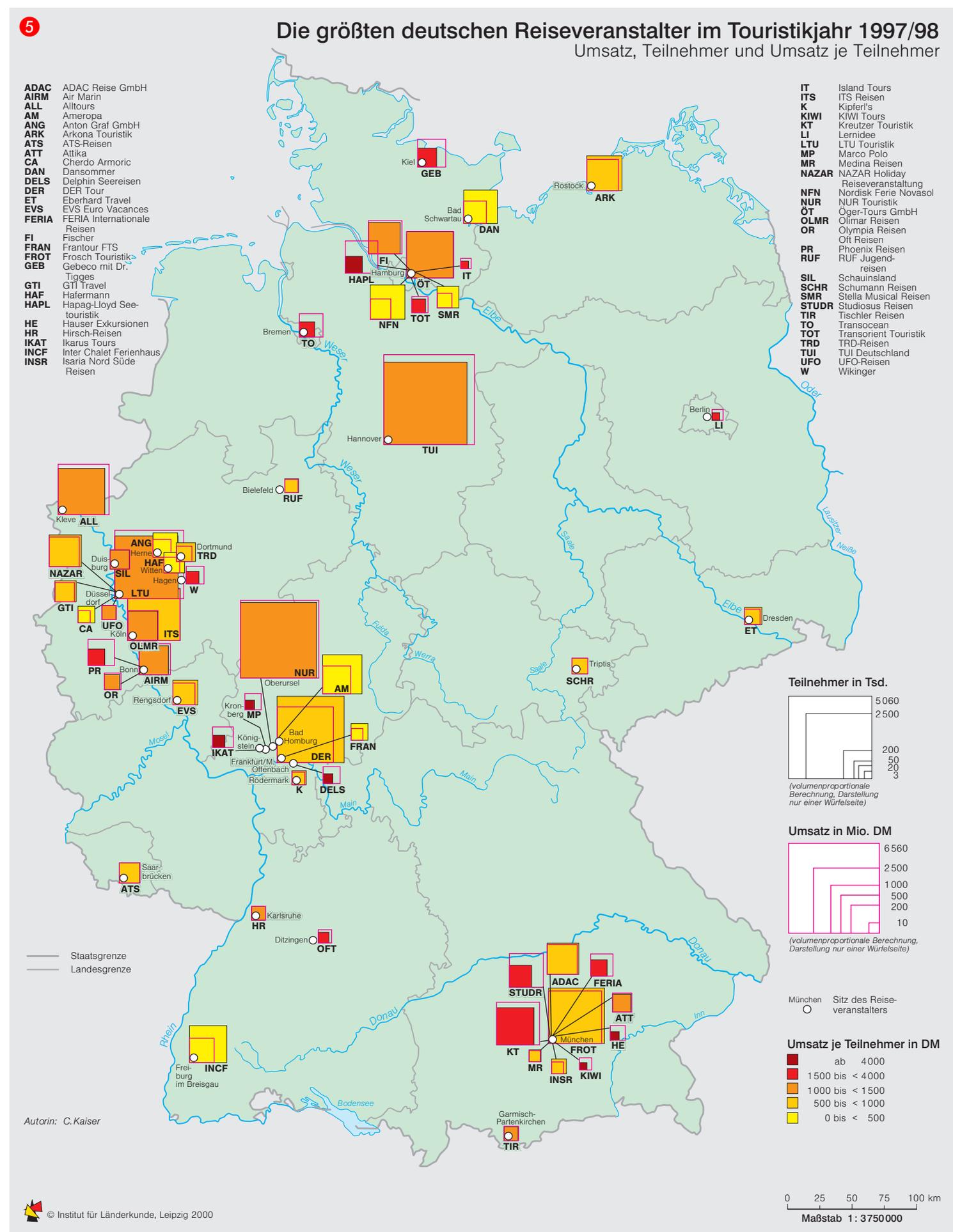
Vertikale Integration: durch Übernahmen von Firmen aus vor- und nachgelagerten Bereichen des Tourismus (v.a. Hotels, Fluggesellschaften, Incoming-Agenturen und Vertriebsfirmen) wird die Ertragslage des Gesamtkonzerns optimiert.

Call Center sind zentralisierte Serviceeinrichtungen, die telefonisch von ganz Deutschland aus zu erreichen sind.

etwa 0,7 Mio.). Fernreisen mit Zielen außerhalb Europas buchten insgesamt knapp 1,8 Mio. Teilnehmer über einen Reiseveranstalter; diese Zahl ist halb so hoch wie die der 1998 allein auf der Ferieninsel Mallorca gezählten deutschen Urlauber. Eine relativ geringe Bedeutung auf dem Veranstaltermarkt haben Ziele innerhalb Deutschlands, in Österreich und anderen Nachbarregionen, da diese sehr viel häufiger individuell organisiert aufgesucht werden.

Reisebüros als Reisemittler

Um die von den Reiseveranstaltern zusammengestellten Urlaubsreiseprodukte an die Kunden verkaufen zu können, sind Reiseveranstalter auf effiziente Vertriebswege angewiesen. Dies sind bislang in der Regel Reisebüros und Reisevertriebsstellen. Damit diese auch erfolgreich im Sinne des Veranstalters verkaufen, kommen ausgeklügelte Pro-



visionssysteme zum Einsatz. Die Provisionszahlungen sind durch sogenannte Superprovisionen um so höher, je mehr Umsatz ein Reisebüro für einen bestimmten Veranstalter erzielt.

Das Netz der Reisevertriebsstellen in Deutschland hat sich parallel zur rasanten Expansion der Pauschalreisen flächendeckend ausgeweitet und seit 1970

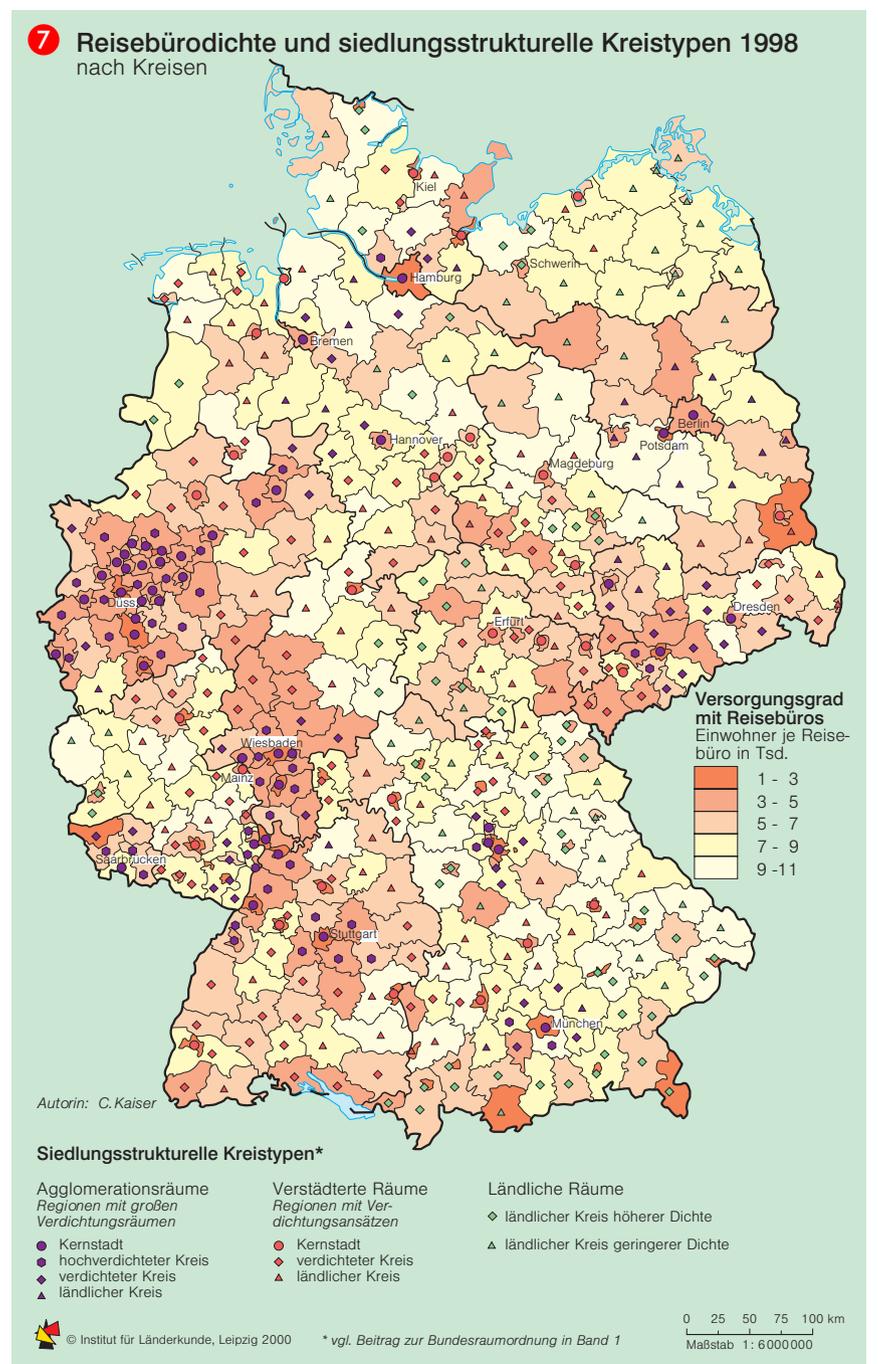
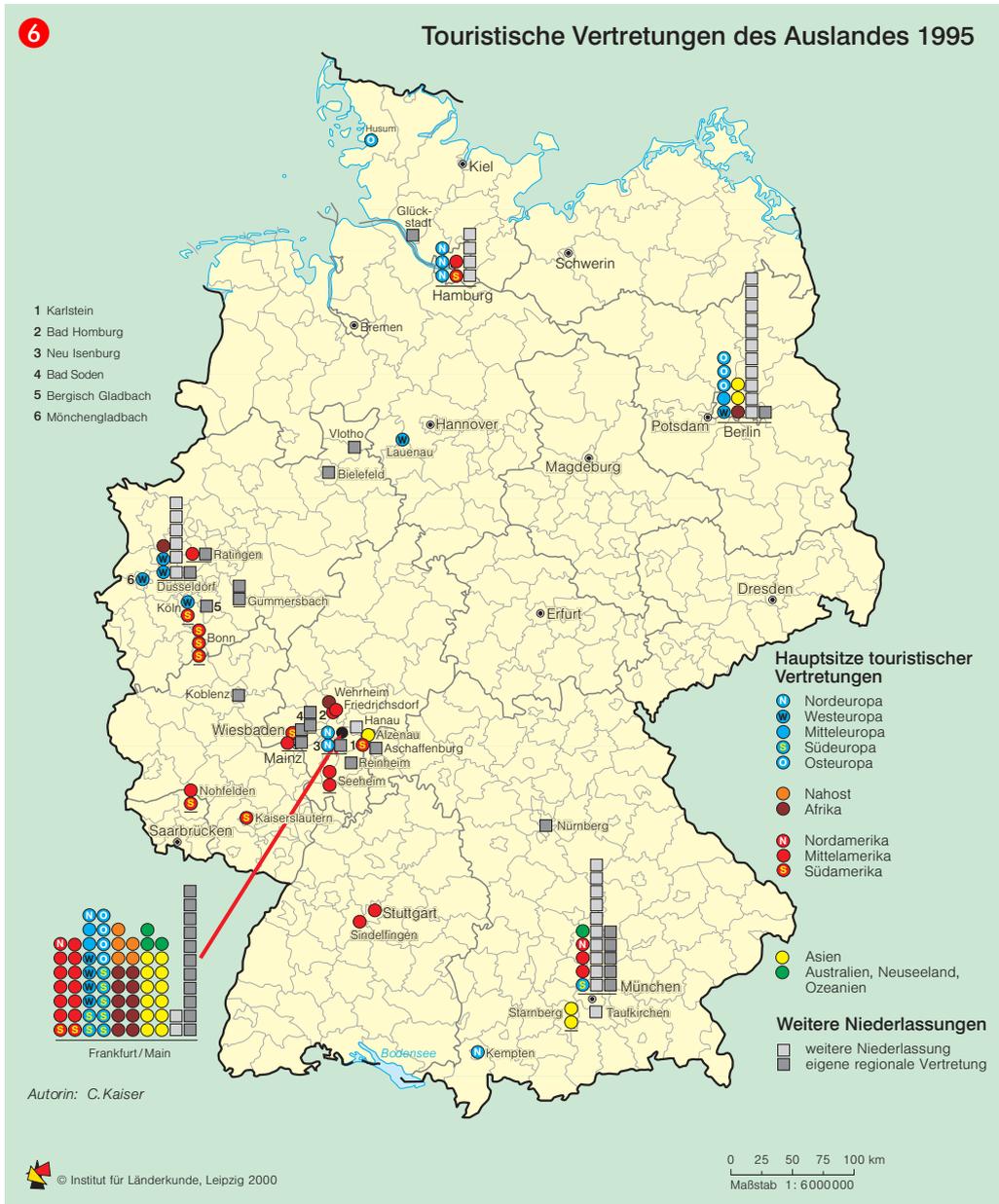
mehr als verfünffacht ². Allerdings verbergen sich dahinter ganz unterschiedliche Arten von Reisevertriebsstellen. Nur knapp 30 Prozent von ihnen sind klassische Reisebüros, die über mindestens eine der beiden Lizenzen der Deutschen Bahn oder der IATA verfügen und damit die Berechtigung zur Erstellung von Bahn- bzw. Flugtickets

haben. Die übrigen Reisevertriebsstellen sind reine Touristik-Reisebüros, hinter denen sich auch zahlreiche kleine Nebenerwerbsbetriebe verbergen.

Eine offizielle Statistik der Reisebürobranche wird in Deutschland nicht geführt. Derzeit gibt es etwa 16.200 Reisebüros. Beinahe jedes zweite ist in eine Vertriebsorganisation einge-

bunden **9**. Dabei sind 29% Teil einer **Reisebüro-Kette** oder eines **Franchise-Systems** und etwa 24% Teil einer Kooperation. Die in eine der beiden Formen eingebundenen Reisebüros (53%) tragen etwa 80% (1990 nur 40%) zum Gesamtumsatz des deutschen Reisebüro-marktes bei. Die nicht eingebundenen Reisebüros (47%) müssen sich 20% des Gesamtumsatzes teilen. Für sie wird es damit immer schwieriger, am Markt zu

alle Teile Deutschlands. Mittlerweile ist kein Unterschied mehr zwischen Ost- und Westdeutschland zu erkennen. In beiden Teilen Deutschlands kommen etwa 6100 Einwohner auf ein Reisebüro. Deutlich wird jedoch, dass die städtische Bevölkerung, besonders in den Oberzentren und den sie umgebenden Kragenzentren, sehr viel besser mit Reisebüros versorgt ist als die ländliche. In Kernstädten von Agglomerationsräumen



kommen durchschnittlich 3650 Einwohner auf ein Reisebüro, in ländlichen Kreisen dagegen 7700 Einwohner. Ausnahmen bilden die Kreise Spree-Neiße, Berchtesgadener Land und Garmisch-Partenkirchen, die eine überdurchschnittliche Dichte aufweisen. Der Reisebüro-

markt wird mittlerweile trotz wachsender Nachfrage nach Pauschalreiseangeboten als weitgehend gesättigt eingestuft.

Neue Vertriebsformen

Im Zuge der technologischen Entwicklungen im Bereich neuer Medien setzen

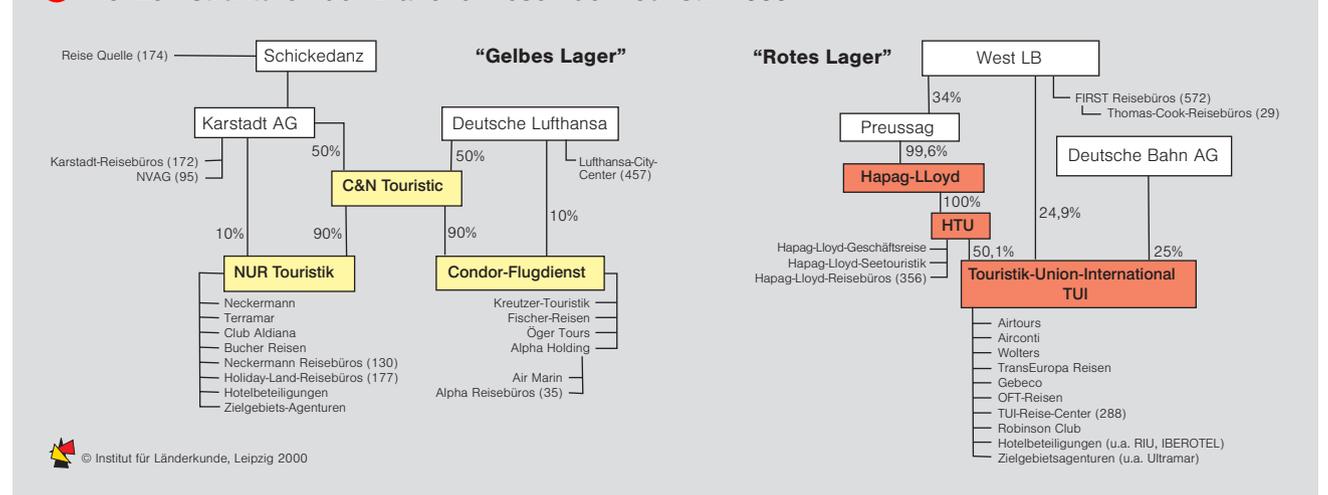
bestehen. Unter ihnen dominieren zudem die kleineren Nebenerwerbs-Reisebüros und reinen Touristikvermittler.

Mit einem Umsatz von jeweils mindestens 2,8 Mrd. DM sind die Reisebüroketten FIRST, Hapag-Lloyd, Lufthansa City Center und DER und die Kooperationen RTK und DER PART branchenführend. Die Zahl der Vertriebsstellen je Unternehmen unterscheidet sich sehr. Die meisten bundesweiten Vertriebsstellen besitzen die Kooperation RTK (1083) und RCE (541) sowie FIRST (585). Die Standortverteilung der Verwaltungssitze der Unternehmen ähnelt derjenigen der Reiseveranstalter **5**.

Die Verteilung der Reisebüros **7**

Die insgesamt etwa 16.200 Reisebüros verteilen sich recht gleichmäßig über

8 Konzernstrukturen der Branchenriesen der Touristik 1999



Veranstalter zunehmend auf den Direktvertrieb ihrer Produkte, zum einen über das Internet und zum anderen über **Call Center**. Derzeit werden etwa 12% aller Veranstalterreisen direkt vertrieben, mit deutlichen Steigerungsraten. Das traditionelle Provisionssystem für Reisebüros unterliegt daher momentan bereits Veränderungen. Lufthansa begann als erstes Unternehmen, die Provisionen drastisch zu reduzieren. Das Provisionssystem wird somit teilweise, wie in anderen Ländern schon üblich, durch vom Kunden zu tragende Beratungsgebühren ersetzt.

Ein anderer Weg, den Vertrieb der Produkte effektiv kontrollieren und steuern zu können, ist der Aufbau von eigenen Vertriebssystemen. Die meisten der großen Reiseveranstalter verfügen über Unternehmensteile oder Tochterunternehmen, die die Reisevermittlung übernehmen. Dies sind zum Beispiel TUI Reise Center, Hapag-Lloyd-Reisebüros oder Lufthansa City Center.

Diese Strategie ist Teil einer übergeordneten Unternehmensphilosophie, der sogenannten vertikalen Integration. Diese ist dadurch gekennzeichnet, dass Unternehmen in immer stärkerem Maße Firmen in ihren Konzern integrieren, die in der Wertschöpfungskette des touristischen Produkts vor- oder nachgelagert sind. Dies können zum Beispiel Reisebüros sein, aber auch Fluggesellschaften, Beherbergungsbetriebe und Incoming- bzw. Zielgebietsagenturen. Mit der vertikalen Integration steht neben dem Ziel der Gewinnmaximierung zusätzlich die Sicherung von Qualitätsstandards und die Profilbildung der eigenen Marke im Vordergrund. Spürbares Resultat dieses Prozesses in Deutschland ist bereits eine ausgeprägte Lagerbildung um die beiden Branchenriesen HTU und C&N. Beide Großkonzerne bilden jeweils einen Zusammenschluss von Reiseveranstalter und Flugkonzern mit finanzkräftigen Gesellschaftern im Hintergrund. Sie verfügen zusätzlich über ein potentes Vertriebsnetz, zahlreiche eigene Hotelbeteiligungen und Incoming-Agenturen **8**.

Touristische Vertretungen des Auslandes **6**

Beinahe jedes Land der Welt ist mit einem Tourismusbüro in Deutschland vertreten. Diese haben zum Ziel, ihre Urlaubsregionen zu vermarkten, und stehen in engem Kontakt zu den Zentralen der deutschen Reiseveranstalter. Das Standortmuster der touristischen Vertretungen gleicht daher weitgehend demjenigen der Unternehmenssitze der Reiseveranstalter und Reisebüroverbände. Allen dreien ist wiederum gemeinsam, dass sie die räumliche Nähe zu tourismusrelevanten Verbänden und Institutionen suchen. So ist Frankfurt a.M. seit 1902 Sitz des Deutschen Tourismusverbandes, des früheren Deutschen Fremdenverkehrsverbandes, und seit mehr als 40 Jahren Sitz der Deutschen Zentrale für Tourismus (**Beitrag Becker/Fontanari**). Dies zeigt, dass



neben historischen Zufälligkeiten vor allem Führungsvorteile durch die räumliche Nähe zu Kooperationspartnern, Branchenführern und Interessenverbänden über die Standorte in der Tourismusbranche entscheiden. Die einmal entstandenen Standortmuster weisen eine erhebliche Trägheit und Kontinuität

auf, so dass sowohl die Wiedervereinigung als auch der Regierungsumzug in die neue Bundeshauptstadt Berlin am Standortgefüge wenig verändert haben und wohl auch in Zukunft wenig verändert werden. ♦