

Leseprobe

Geprüfter Tourismusfachwirt (IHK)

Studienheft

Reiseveranstaltungsmanagement

Autorin

Sabrina Frömmert

Durch ihre akademische Laufbahn und berufliche Erfahrung bringt die Autorin umfassende Kenntnisse im Regional-, Tourismus- und Destinationsmanagement sowie in der Wirtschafts- und Tourismusförderung mit.

6. Die Marktstrukturen der Reiseveranstalter

6. Die Marktstrukturen der Reiseveranstalter

6.1 Die nationalen Marktstrukturen

6.2 Die europäischen Marktstrukturen

Kapitel 6



© 10/2015

115

6. Die Marktstrukturen der Reiseveranstalter

Lernorientierung



Nach der Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- ▶ einen Überblick über die zentralen Strukturen des Marktes geben zu können;
- ▶ die Dynamik der Strukturveränderungen einschätzen zu können;
- ▶ die besondere Bedeutung der Konzentrationsprozesse – insbesondere die Strategie vertikaler Integrationen – für die weitere Marktentwicklung beurteilen zu können.

Praxisbeispiele



Praxisfall 1:

TUI Deutschland bleibt im Geschäftsjahr 2011/12 nicht nur die Nummer 1 auf dem deutschen Reiseveranstaltermarkt, sondern kann zudem bei konstanten Teilnehmerzahlen von etwa 8 Millionen eine Umsatzsteigerung von 6,2 % auf ca. 4,471 Milliarden Euro verzeichnen. Der operative Gewinn steigt sogar noch stärker von 104 auf 123 Milliarden Euro an. Nach Kostensenkungen durch den Abbau von Arbeitsplätzen und einer stark nachgefragten Wintersaison 2012/13 liegt die angestrebte Umsatzrendite von 2–3 % nun auch nicht mehr weit in der Ferne.

Praxisfall 2:

Die Veranstalter der Rewe Group erhöhen ihren Umsatz 2012 um 2,5 % auf ca. 3,175 Milliarden Euro Umsatz und wachsen damit weniger als der Gesamtmarkt. Als Haupteinnahmequelle gelten bei Rewe die Bausteinveranstalter Dertour, Meier's Weltreisen und ADAC Reisen, doch auch die Pauschalreiseveranstalter ITS, Jahn und Tjaereborg liegen 2012 im Plus. Zudem expandiert Rewe diesen Sommer und beteiligt sich am tschechischen Reiseveranstalter „Exim Tours“ sowie am Unterkunftsportal „Holiday Insider“. Mit etwa 6,615 Millionen bleibt die Teilnehmerzahl im Vergleich zum vorherigen Geschäftsjahr annähernd gleich.

Praxisfall 3:

Thomas Cook liegt im Geschäftsjahr 2011/12 mit ca. 3,2 Milliarden Euro Gesamtumsatz (und somit 13,1 % Anteil am Gesamtmarkt) mit der Rewe Group gleichauf, schlägt den Konzern aber mit einem Umsatzwachstum von 6,7 % und einem Teilnehmerwachstum von 7% massiv. Somit kann sich Thomas Cook durch das Drittgeschäft mit der Airline Condor als zweitgrößter deutscher Reiseveranstalter behaupten, allerdings sinkt die Rendite in Deutschland um 1,3 Prozentpunkte auf 3,0 %, was sich vor allem mit der schlechten Wintersaison der Condor begründen lässt (vgl. FVV 2012, S. 12 und S. 19–21).

6.1 Die nationalen Marktstrukturen

„Gesagt, getan!“ ist der Autor geneigt auszurufen. Im Mai 2000 war die TUI unter Führung von Michael Frenzel gerade im Begriff, das Angebot von Thomas Cook (damals C&N) für den britischen Reisekonzern Thomson zu toppen, 180 Cents pro Aktie wurden geboten. Das Ergebnis ist bekannt: Heute ist Thomson Travel ein Teil der „World of TUI“.

Die Dynamik der Strukturveränderungen könnte dramatischer nicht sichtbar werden. Die Struktur des Reiseveranstaltermarktes ist durch wenige sehr große, einige mittlere und viele sehr kleine Unternehmen geprägt. Bis zu 2.000 Veranstalter werden geschätzt (dazu kommen 1.200 Busreiseveranstalter). Beherrscht wird der Markt von einigen wenigen Großen. Bei einer Einzelbetrachtung der wichtigsten Ziele im Flugpauschalreisemarkt bestätigt sich auch für das Kartellamt eine Oligopolvermutung nach § 22 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkung. Das bedeutet, drei Veranstalter halten bereits mehr als 50 % oder fünf Unternehmen mehr als zwei Drittel des Marktes. Gegenüber dem Kartellamt müssen die Unternehmen nachweisen, dass unter ihnen ein wesentlicher Wettbewerb besteht.

In Deutschland wird der Großteil des Marktes durch wenige Branchenriesen dominiert, die zusammen über einen Marktanteil von fast 45 % verfügen (siehe folgende Abbildung). So hat allein Marktführer „TUI Deutschland“ im Geschäftsjahr 2011/12 über 4,471 Milliarden Euro Umsatz gemacht, was einem Marktanteil von 18,3 % entspricht. Der Umsatz aller deutschen Reiseveranstalter betrug 2011/12 insgesamt 24,2 Milliarden Euro, was einer Steigerung von 7,5 % zum Vorjahr entspricht. Zusammen mit den ca. 50 „mittelgroßen“ Reiseveranstaltern decken „die Großen“ fast 80 % des deutschen Reisemarktes ab (vgl. FVW 2012, S. 4 und 12). Die Marktanteile (nach Umsatz) der Reiseveranstalter im deutschen Gesamtmarkt zeigt die folgende Abbildung:

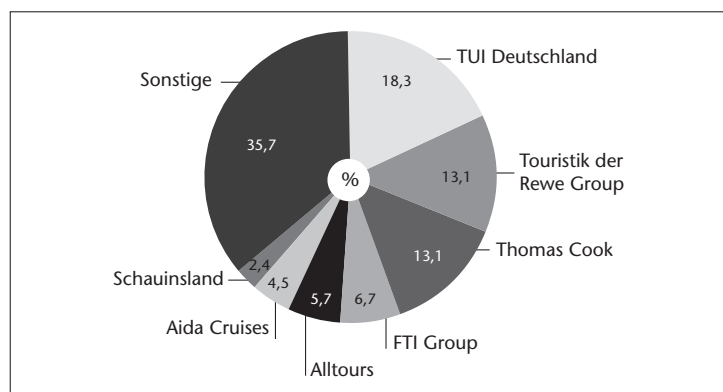


Abbildung 35: Die Anteile der größten Veranstalter, bezogen auf den Gesamtmarkt aller Veranstalter in Deutschland im Geschäftsjahr 2011/12 (FVW 2012, S. 6)

6. Die Marktstrukturen der Reiseveranstalter

Je dominanter ein Konzern ist, umso günstigere Preise kann er beim Groß-einkauf von Hotelzimmern, Flugsitzen und anderen Serviceleistungen aushandeln. Das ist besonders in den Gebieten rund ums Mittelmeer von Vorteil, wo die Unternehmen mit uniformem Sand-und-Sonne-Urlaub den Löwenanteil ihrer Einkünfte einfahren.

Touristische Lager

Als Hauptkonkurrenten stehen sich **drei große Konzerne** gegenüber.

- **Das „rote Lager“:** Die TUI Deutschland mit einem Marktanteil der Veranstalter in Deutschland von 18,3 %.
- **Das „gelbe Lager“:** Thomas Cook mit einem Marktanteil der Veranstalter in Deutschland von 13,1 %.
- **Das „dritte Lager“:** REWE Touristik mit einem Marktanteil der Veranstalter in Deutschland von 13,1 %.

(Stand: Geschäftsjahr 2011/12)

Die Unternehmenskonzentration schreitet voran durch internes (schnellere Umsatzentwicklung als die kleineren Veranstalter) sowie externes Wachstum (Zusammenschluss bestehender Unternehmen). Die Unternehmen versprechen sich davon zahlreiche Synergien zu nutzen. Das sind die sogenannten „**Economies of scale**“. Der Fixkostenanteil sinkt, das größere Einkaufsvolumen sorgt für niedrigere Einkaufspreise, kostspielige Werbung in elektronischen Massenmedien ist erst ab einer bestimmten Unternehmensgröße wirtschaftlich sinnvoll. Hinzu kommen die sogenannten „**Economies of scope**“. Das sind Vorteile, die sich aus dem Verbund mit anderen Unternehmen ergeben, zum Beispiel durch die Vereinfachung von Arbeitsabläufen.

Konzentration

Unternehmenskonzentration kann dabei in drei Richtungen stattfinden:

- **Horizontale Konzentration oder Integration:** Die Zahl der Wettbewerber in einem Markt sinkt durch Fusionen oder Übernahmen. Der geringe Wettbewerbsdruck erlaubt einträgliche Verkaufspreise und reduziert den Marketing- und Vertriebsaufwand.
 - ▶ **Beispiel:** Rewe kauft den tschechischen Veranstalter „EXIM“.
- **Vertikale Konzentration oder Integration:** Verschiedene Stufen der Wertschöpfung werden unter einer gemeinsamen unternehmerischen Leitung vereint.
 - ▶ **Beispiel:** Ehemals NUR (heute Thomas Cook) kauft das Franchise-System Holiday Land und bildet Joint Ventures mit den spanischen Hotels „Iberostar“.
- **Konglomerate Konzentration oder Integration:** Hier kauft ein Unternehmen ein Unternehmen, das in einer völlig anderen Branche tätig ist. Risikostreuung und die Eröffnung neuer Wachstumsfelder sind Gründe für einen solchen Schritt.
 - ▶ **Beispiel:** Kauf von ITS durch REWE.

6. Die Marktstrukturen der Reiseveranstalter

Die vertikale Integration

Wenn sich ein Unternehmen, das nur einen Teilbereich der touristischen Wertschöpfungskette bedient, entschließt, auch andere zum Produkt Pauschalreise gehörende Bestandteile herzustellen und mit seiner ursprünglichen Leistung zu kombinieren, dann betreibt es vertikale Integration.

Vertikale Integration

Während der Wettbewerb früher auf den verschiedenen Wertschöpfungsstufen stattfand, ist er nun fast nur noch zwischen den Konzernen zu finden.

Unterschieden wird zwischen der Integration vorgelagerter und nachgelagerter Produktionsstufen. Ob es sich um eine vor- oder nachgelagerte Stufe handelt, ergibt sich aus der Position des Unternehmens in der Wertschöpfungskette.

Die vertikale Integration eines Reiseveranstalters kann sich auf die Vertriebskanäle (= „Vorwärtsexpansion“) und auf die Leistungsträger (= „Rückwärtsexpansion“) richten.

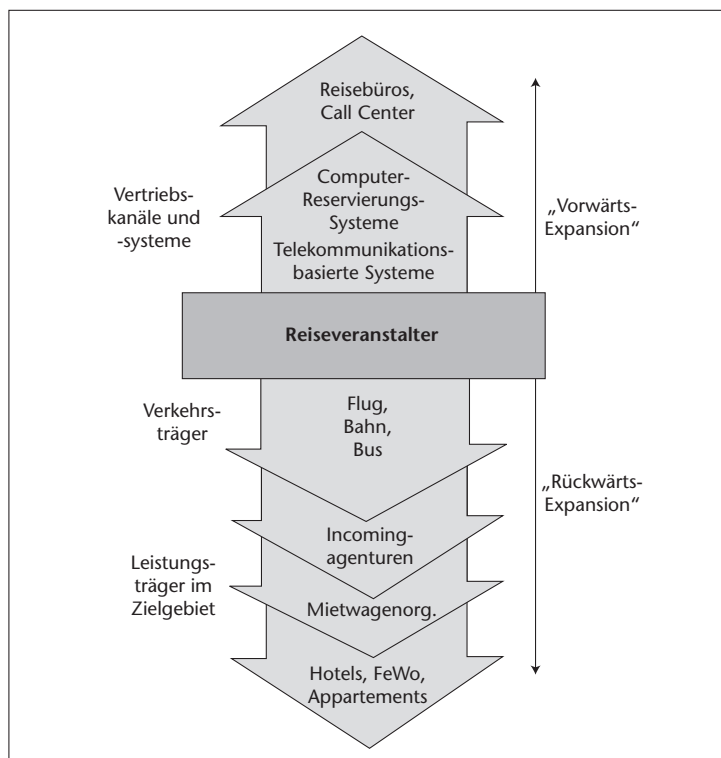


Abbildung 36: Vertikale Expansion aus Sicht des Reiseveranstalters (BASTIAN u. a. 1999, S. 68)

6. Die Marktstrukturen der Reiseveranstalter

Vorteile **Unternehmen versprechen sich von der vertikalen Integration strategische Vorteile.** Diese können sein:

- Einsparungen durch bessere Koordination und Kontrolle der zusammenarbeitenden Unternehmen. Die räumliche Zusammenfassung ermöglicht eine direktere, schnellere und damit kostengünstigere Kommunikation. Auch die Qualität der Angebote kann positiv beeinflusst werden.
- Einsparungen aus gemeinsamer Nutzung von Marktinformationen.
- Einsparungen von Markttransaktionskosten. Die Kosten für Verkaufs- und Einkaufsabteilungen können reduziert werden, Kosten für Werbung entfallen ganz.
- Einsparungen durch die vorgegebene Stabilität der Transaktionsbeziehungen. Eine langfristige Planung ist möglich.
- Nach einer Faustregel der Veranstalter verbleiben vom Reisepreis 11 bis 12 % beim Reisebüro, beim Veranstalter 9 bis 11 %, beim Carrier 30 bis 35 %, beim Hotel 38 bis 45 % und bei der Zielgebietsagentur 2 bis 4 %. Wenn ein Veranstalter durch eine vertikale Integration die Buchungen optimal auf seine eigenen Flug- und Hotelkapazitäten steuert, verringert er das Auslastungsrisiko der Fluggesellschaften und des Hoteliers und steigert die Rendite.
- Einsparungen durch Rationalisierungseffekte über die Entwicklung eigener Computer-Reservierungssysteme.
- Größere Marktnähe durch die Integration der Vertriebswege in das eigene Unternehmen. Erhöhte Qualitätskontrolle durch den engeren Kundenkontakt.
- Unterstützung einer Markenbildung, insbesondere auch in den Zielgebieten.
- Die Markteintrittsbarrieren werden für Mitbewerber auf den verschiedenen Ebenen der Produktionsketten erhöht.

Merke

Durch vertikale Integration haben Unternehmen direkten Zugriff auf die eingebundenen Leistungsträger und erzielen eine wesentlich höhere Umsatzrendite.

Studienheft

Destinationsmanagement

Autorin

Prof. Dr. Silke Landgrebe

Prof. Dr. Silke Landgrebe ist Professorin für den Fachbereich Wirtschaft an der Fachhochschule Gelsenkirchen. Neben ihrer Lehrtätigkeit ist sie Geschäftsführerin des Tourismus Planungsbüros Landgrebe Consultants in Münster.

1. Grundlagen des Destinationsmanagements

Kapitel 1

1. Grundlagen des Destinationsmanagements

1.1 Definition und Bedeutung von Destinationen

1.2 Destinationsebenen

1.2.1 Resort/Betrieb

1.2.2 Lokale Destinationen

1.2.3 Regionale Destinationen

1.2.4 Landesebene

1.2.5 Nationale Ebene

1.2.6 Internationale Ebene

1.3 Konzept des modernen Destinationsmanagements

1.3.1 Ganzheitlicher Ansatz/strategische Organisation

1.3.2 Marktorientierung

1.3.3 Kernkompetenzen

1.3.4 Markenpolitik

1.3.5 Qualitätssicherung

1.3.6 Wissensmanagement

1.3 Konzept des modernen Destinationsmanagements

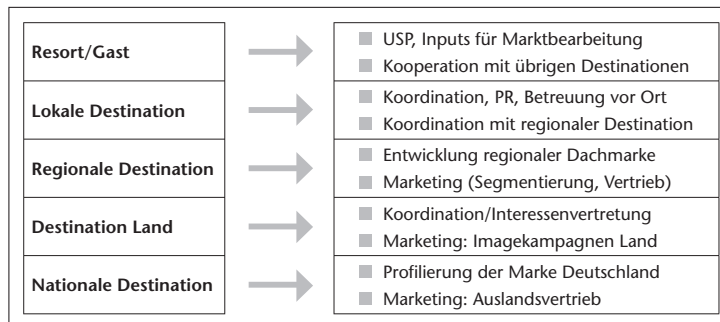


Abbildung 2: Aufgabenschwerpunkte von Destinationen

Die Entwicklung des Destinationsmanagementkonzepts ist vor dem Hintergrund der historisch gewachsenen Strukturen und Vermarktungsprobleme im Deutschland-Tourismus zu begreifen.

Traditionell war die Situation hier jahrzehntelang geprägt (und ist es häufig noch bis heute) durch eine Reihe von Problemfeldern:

Kommunale, d. h. politisch dominierte Strukturen („Fremdenverkehrsämter“)

Folge:

- Beeinflussung durch Kirchturmpolitik
- Schwerfälligkeit
- mehr Verwaltungs- als Tourismuskompetenz
- geringe finanzielle Spielräume
- zu wenig unternehmerisches „Management“-Denken
- schwache Dienstleistungsfähigkeit gegenüber Gästen

1. Grundlagen des Destinationsmanagements

Praxisbeispiel

Häufig sind die Tourismusstellen in den Räumen des Rathauses untergebracht und die Öffnungszeiten mit denen der Verwaltung identisch. Dies führt oft noch zu der Situation, dass die anreisenden Gäste z. B. ab Freitagnachmittag vor verschlossenen Türen stehen.

Soll über Maßnahmen im Tourismus entschieden werden, z. B. über die Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter, die Errichtung eines Haus des Gastes oder den Bau eines neuen Radweges, so geht dieses oft im Parteienstreit unter.



Neutralitätsprinzip

Folge:

- zu starke Innenausrichtung statt Marktorientierung
- Subventionierung unzeitgemäßer Betriebe

Praxisbeispiel

In vielen Städten und Gemeinden besteht immer noch die Auffassung, das Gastgeberverzeichnis oder Internet müsse alle Beherbergungsbetriebe in die Werbung einbeziehen, unabhängig davon, wie marktgerecht diese sind. Das führt dazu, dass häufig veraltete Betriebe oder solche mit einem schlechten Preis-/Leistungsverhältnis gebucht werden – und damit einen Imageschaden für die Destination verursachen.



Zu kleine, unprofessionelle Geschäftseinheiten

Folge:

- Zersplitterung finanzieller Mittel
- schwache Vertriebsmacht der Orte und Privatanbieter
- Papierflut statt Informationsqualität

Praxisbeispiel

In Deutschland gibt es etwa 350 regionale und ca. 4000 kommunale Tourismusorganisationen als direkte Ansprechpartner für Informationen und Buchungen!

Stellen Sie sich vor, Sie wollten einen Urlaub in Spanien oder in Ungarn buchen und hätten es dort mit einer ähnlich unübersichtlichen Struktur zu tun!



1. Grundlagen des Destinationsmanagements

Erste Ansätze zur Entwicklung hin zu schlagkräftigeren Organisationseinheiten sind bereits erkennbar. So gab es in der Region Ostfriesland Ansätze, die Heterogenität der Feriengebiete aufzubrechen und die Region unter einem Dach zu vermarkten:

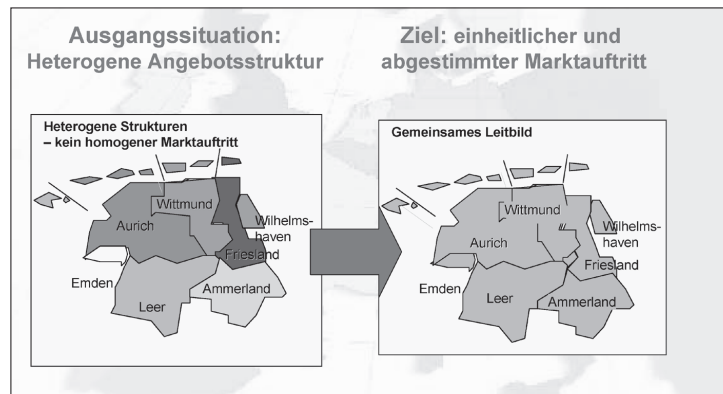


Abbildung 3: Von der Vielfalt zur Kooperation
(www.eti.de/Ostfriesland-Forum/kick_off_051201.pdf, Folie 14)

Überorganisation

Die unüberschaubare Vielzahl von Institutionen und Verbänden auf kommunaler, regionaler und nationaler Ebene im Deutschland-Tourismus hat dazu geführt, dass die eine Hand häufig nicht weiß, was die andere macht, dass Informationsflüsse behindert werden, dass viele Marketingaufgaben mehrfach geleistet werden und damit überflüssige Kosten entstehen.

Praxisbeispiel

Bislang besteht in Deutschland ein doppeltes Netz von Tourismusorganisationen – eines nach Verwaltungsgrenzen und eines nach Zielgebieten. Die damit verbundene Atomisierung der Tourismusorganisationen in Deutschland bedingt vor allem finanzielle Probleme. Die begrenzten Mittel werden zum großen Teil für die Produktion von überflüssigen Gastgeberverzeichnissen und Ortsprospekten verwendet. Beispielsweise gibt es im Münsterland mit seinen 73 Mitgliedsstädten und -gemeinden mehr als 150 Imagebroschüren, 100 Veranstaltungskalender oder 40 Gastgeberverzeichnisse! Für die Entwicklung einer starken regionalen Marke, die auch überregional wahrgenommen wird, stehen dann keine ausreichenden Mittel mehr zur Verfügung.

1. Grundlagen des Destinationsmanagements

Klein- und mittelbetriebliche Angebotsstruktur

Die Hotelleriestruktur in Deutschland wird – anders als etwa in Frankreich oder den USA – erst zu etwa 52 % von Ketten- oder Kooperationsbetrieben bestimmt. Ganz überwiegend sind die touristischen Leistungsträger in Deutschland aus kleinen Familienbetrieben hervorgegangen. Kleine und mittlere personengeführte Unternehmen in Freizeit, Gastronomie und Beherbergung bestimmen immer noch das Bild – vor allem in den ländlichen Räumen und kleineren Städten.

Folge:

- mangelnde Professionalität der Leistungsträger
- Privatanbieter (z. B. Hotels) haben oft keine Vermarktungsplattform
- schwache Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit Reiseveranstaltern

Praxisbeispiel

Erst etwa 32 % aller Reisen in Deutschland werden im Reisebüro bzw. über Reiseveranstalter gebucht. Viele Hoteliers scheuen die Zahlung einer Provision an Reiseunternehmen – obwohl sie über die Katalogpräsenz eine riesige Reichweite bekämen!



Merke

Angesichts des wachsenden Wettbewerbs, des zunehmenden Anspruchsniveaus der Reisenden und des Zwangs zu mehr wirtschaftlicher Effizienz in den Kommunen ist ein tourismuspolitisches Umdenken notwendig.



Die neue Forderung heißt: Reiseziele sind als kompakte, marktfähige Wettbewerbseinheiten zu gestalten, die ein strategisches Management brauchen!

Das Destinationsmanagement ist also ein neues, zukunftsorientiertes Konzept für den Incoming-Tourismus, bei dem nicht länger einzelne Leistungsträger und deren Vermarktung, sondern vielmehr die Gesamtheit des Produktionsapparates eines Zielgebiets und die Vernetzung der vom Kunden nachgefragten Leistungen im Vordergrund stehen.

1. Grundlagen des Destinationsmanagements

Mit diesem ganzheitlichen Ansatz der Kundenorientierung, Kernkompetenzen und Markenpolitik geht das Konzept des Destinationsmanagements über die traditionellen tourismuspolitischen Ansätze hinaus.

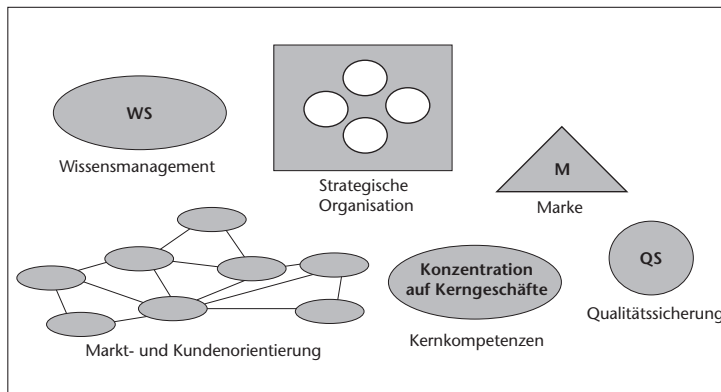


Abbildung 4: Die sechs Kernelemente im Destinationsmanagement
(eigene Darstellung nach SCHMIDT/BARTL 1998, S. C2)

1.3.1 Ganzheitlicher Ansatz/ strategische Organisation

DETTMER (2005, S. 18) betont die „betriebsübergreifend-ganzheitliche Gestaltung, Lenkung und Entwicklung eines ... Reiseziels, welches das eigentliche touristische Produkt im Sinne aller Bestandteile des Leistungsbündels, die zur Befriedigung der Bedürfnisse der Gäste notwendig sind, bereitstellt.“

Ganzheitlichkeit

Kunden beurteilen die Leistung eines Zielgebiets nicht als Einzelfaktoren, sondern als Erlebniswelt in ihrer Gesamtheit.

Aus Sicht des Gastes ist z. B. die Unterkunft zwar eine wichtige Urlaubskomponente. Der positive Gesamteindruck entsteht jedoch erst, wenn Dienstleistungsschleifen funktionieren, d. h., wenn zum Beispiel der Transfer zum Hotel, der Gepäckservice, der Fahrradverleih, die Ausschilde- rung und das Überraschungs-Picknick im Grünen reibungslos ineinander greifen.