

**Prof. Dr. Torsten Kirstges**

**„Strukturanalyse des Reiseveranstaltermarktes 2000:**

Konsequenzen der Marktkonzentration für den Mittelstand“

April 2001

# Inhaltsverzeichnis

PROF. DR. TORSTEN KIRSTGES.....	I
<b>1 EINLEITUNG.....</b>	<b>1</b>
1.1 VORBEMERKUNGEN.....	1
1.2 PROBLEMSTELLUNG.....	1
1.3 BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN.....	2
<i>1.3.1 Reiseveranstalter.....</i>	<i>2</i>
<i>1.3.2 Mittelstand.....</i>	<i>3</i>
<i>1.3.3 Wirtschaftliche Konzentration.....</i>	<i>4</i>
1.3.3.1 Arten der Konzentration.....	4
1.3.3.2 Unternehmenskonzentration.....	5
1.3.3.3 Vertikale und horizontale Unternehmenskonzentration.....	5
1.3.3.4 Konzentrationsmessung und Konzentrationsmaße.....	7
1.4 THEMENABGRENZUNG .....	8
1.5 VORGEHENSWEISE IM RAHMEN DER UNTERSUCHUNG.....	8
<b>2 DATENERHEBUNG MITTELS EINER SCHRIFTLICHEN REISEVERAN-</b>	
<b>STALTER-BEFragung.....</b>	<b>10</b>
2.1 AUFBAU UND INHALT DES FRAGEBOGENS.....	10
2.2 DAS ERHEBUNGSVERFAHREN.....	10
2.3 DIE DURCHFÜHRUNG DER SCHRIFTLICHEN BEFRAGUNG.....	11
2.4 DIE REPRÄSENTANZ DER BEFRAGUNG.....	12
<b>3 STRUKTURANALYSE DES REISEVERANSTALTERMARKTES.....</b>	<b>14</b>
3.1 ANZAHL DER REISEVERANSTALTER UND STRUKTUR DES VERANSTALTERMARKTES.....	14
3.2 WICHTIGE KENNZAHLEN IM ÜBERBLICK.....	16
3.3 AUSGEWÄHLTE ANALYSEERGEBNISSE IM DETAIL .....	17
<i>3.3.1 Betriebswirtschaftliche Grundinformationen.....</i>	<i>17</i>
3.3.1.1 Gründungsjahr.....	17
3.3.1.2 Rechtsform.....	19
3.3.1.3 Kapital.....	21
3.3.1.3.1 Stammkapital.....	21
3.3.1.3.2 Eigenkapitalquote.....	22
3.3.1.4 Geschäftsjahr.....	22
3.3.1.4.1 Geschäftsjahr entspricht Kalenderjahr.....	22
3.3.1.4.2 Geschäftsjahr abweichend Kalenderjahr.....	23
3.3.1.5 Insolvenzversicherung.....	23
<i>3.3.2 Marktvolumen.....</i>	<i>24</i>
3.3.2.1 Reisetilnehmer .....	25
3.3.2.2 Umsatz.....	25

3.3.2.2.1 Umsatz aus dem reinen Reiseveranstaltergeschäft.....	25
3.3.2.2.2 Umsatz aus sonstigen Geschäften.....	26
3.3.2.2.3 Gesamtumsatz.....	27
3.3.2.3 Durchschnittlicher Reisepreis.....	27
3.3.3 <i>Geschäftserfolg</i> .....	28
3.3.3.1 Jahresüberschuß vor Steuern.....	28
3.3.3.2 Jahresüberschuß nach Steuern.....	28
3.3.3.3 Umsatzrendite .....	29
3.3.4 <i>Mitarbeiterzahl und Mitarbeiterproduktivität</i> .....	29
3.3.4.1 Vollzeit-Mitarbeiter.....	30
3.3.4.2 Auszubildende.....	31
3.3.4.3 Mitarbeitergesamtzahl.....	31
3.3.4.4 Umsatz pro Mitarbeiter.....	32
3.3.5 <i>Katalogstruktur, Katalogvolumen und Katalogproduktivität</i> .....	32
3.3.5.1 Katalogtitel.....	32
3.3.5.2 Katalogseiten.....	33
3.3.5.3 Druckauflage.....	33
3.3.5.4 Kataloge pro Teilnehmer.....	33
3.3.6 <i>Vertriebswege</i> .....	34
3.3.6.1 Vertrieb über (fremde) Reisebüros.....	34
3.3.6.2 Vertrieb über sonstige Vertriebswege.....	34
3.3.6.3 Verdeutlichung der Vertriebsstruktur unter Bezugnahme des Umsatzes.....	35
3.3.7 <i>Neue Medien</i> .....	36
3.3.7.1 E-mail Adresse.....	36
3.3.7.2 Homepage.....	36
4. DIE RÄUMLICHE KONZENTRATION AUF DEM REISEVERANSTALTERMARKT.....	37
<b>5 KONSEQUENZEN DER MARKTKONZENTRATION FÜR DEN MITTELSTAND.....</b>	<b>40</b>
5.1 DER MITTELSTAND UND DIE KONZENTRATION.....	40
5.2 DIE AUSWIRKUNGEN DER ZUNEHMENDEN KONZENTRATION.....	41
5.2.1 <i>Risiken durch die zunehmende Konzentration</i> .....	42
5.2.2 <i>Chancen durch die zunehmende Konzentration</i> .....	43
5.2.2.1 Nischenstrategie.....	44
5.2.2.2 Kundenservice.....	44
5.2.2.3 Kooperationen.....	45
<b>6 RESUMÉE UND AUSBLICK.....</b>	<b>47</b>
<b>STATISTISCHE HOCHRECHNUNGEN UND BERECHNUNGEN VON FEHLERTOLERANZEN FÜR AM BEISPIEL DES MERKMALS „PAX-ZAHL“.....</b>	<b>XIV</b>
<b>1 ERLÄUTERUNGEN ZUR VORGEHENSWEISE.....</b>	<b>XIV</b>
<b>2. MERKMAL: PAXE.....</b>	<b>XVI</b>
2.1 HOCHRECHNUNG DES MERKMALS: PAXE .....	XVI

---

2.2 BERECHNUNG DER FEHLERTOLERANZEN DER MERKMALSAUSPRÄGUNGEN.....XIX

## **Abbildungsverzeichnis**

<b>ABBILDUNG 1: WERTSCHÖPFUNG UND KONZENTRATION AUF DEM TOURISMUS- MARKT.....</b>	<b>6</b>
<b>ABBILDUNG 2: STRUKTUR DES DEUTSCHEN REISEVERANSTALTERMARKTES..</b>	<b>15</b>
<b>ABBILDUNG 3: ANZAHL DER NEUGRÜNDUNGEN AUF DEM REISEVERANSTAL- TERMARKT .....</b>	<b>19</b>
<b>ABBILDUNG 4: STRUKTUR DES VERANSTALTERMARKTES ANHAND DER MITAR- BEITERZAHLEN.....</b>	<b>30</b>

## Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: METHODEN DER KONZENTRATIONSMESSUNG.....	7
TABELLE 2: WICHTIGE KENNZAHLEN IM ÜBERBLICK.....	17
TABELLE 3: DESKRIPTIV-STATISTISCHE KENNZAHLEN FÜR DAS MERKMAL GRÜNDUNGSJAHR.....	18
TABELLE 4: HÄUFIGKEITSAUSZÄHLUNG DES MERKMALS RECHTSFORM.....	20
TABELLE 5: KREUZTABELLE DER MERKMALE RECHTSFORM UND GRÜNDUNGS- JAHR.....	20
TABELLE 6: DESKRIPTIV-STATISTISCHE KENNZAHLEN FÜR DAS MERKMAL STAMMKAPITAL.....	21
TABELLE 7: DESKRIPTIV-STATISTISCHE KENNZAHLEN FÜR DAS MERKMAL EI- GENKAPITALQUOTE.....	22
TABELLE 8: HÄUFIGKEITSAUSZÄHLUNG DES MERKMALS GESCHÄFTSJAHR ENTSPRICHT KALENDERJAHR.....	23
TABELLE 9: HÄUFIGKEITSAUSZÄHLUNG DES MERKMALS GESCHÄFTSJAHR AB- WEICHEND KALENDERJAHR.....	23
TABELLE 10: HÄUFIGKEITSAUSZÄHLUNG DES MERKMALS INSOLVENZVERSI- CHERUNG.....	24
TABELLE 11: DESKRIPTIV-STATISTISCHE KENNZAHLEN FÜR DAS MERKMAL REI- SETEILNEHMER.....	25
TABELLE 12: DESKRIPTIV-STATISTISCHE KENNZAHLEN FÜR DAS MERKMAL REI- SEVERANSTALTER-UMSATZ.....	26
TABELLE 13: HÄUFIGKEITSAUSZÄHLUNG DES MERKMALS SONSTIGE UMSÄTZE. 26	
TABELLE 14: DESKRIPTIV-STATISTISCHE KENNZAHLEN FÜR DAS MERKMAL SONSTIGER UMSATZ.....	27
TABELLE 15: DESKRIPTIV-STATISTISCHE KENNZAHLEN FÜR DAS MERKMAL GE- SAMTUMSATZ.....	27

<b>TABELLE 16: DESKRIPTIV-STATISTISCHE KENNZAHLEN FÜR DAS MERKMAL DURCHSCHNITTLICHER REISEPREIS.....</b>	<b>28</b>
<b>TABELLE 17: DESKRIPTIV-STATISTISCHE KENNZAHLEN FÜR DAS MERKMAL JAHRESÜBERSCHUSS VOR STEUERN.....</b>	<b>28</b>
<b>TABELLE 18: DESKRIPTIV-STATISTISCHE KENNZAHLEN FÜR DAS MERKMAL JAHRESÜBERSCHUSS NACH STEUERN.....</b>	<b>29</b>
<b>TABELLE 19: DESKRIPTIV-STATISTISCHE KENNZAHLEN FÜR DAS MERKMAL UMSATZRENDITE.....</b>	<b>29</b>
<b>TABELLE 20: DESKRIPTIV-STATISTISCHE KENNZAHLEN FÜR DAS MERKMAL MITARBEITER-VOLLZEIT.....</b>	<b>30</b>
<b>TABELLE 21: DESKRIPTIV-STATISTISCHE KENNZAHLEN FÜR DAS MERKMAL AUSZUBILDENDE.....</b>	<b>31</b>
<b>TABELLE 22: DESKRIPTIV-STATISTISCHE KENNZAHLEN FÜR DAS MERKMAL MITARBEITER-GESAMT.....</b>	<b>32</b>
<b>TABELLE 23: DESKRIPTIV-STATISTISCHE KENNZAHLEN FÜR DAS MERKMAL VERTRIEB ÜBER (FREMDE) REISEBÜROS.....</b>	<b>34</b>
<b>TABELLE 24: DESKRIPTIV-STATISTISCHE KENNZAHLEN FÜR DAS MERKMAL SONSTIGE VERTRIEBSWEGE.....</b>	<b>34</b>
<b>TABELLE 25: VERTRIEBSSTRUKTUR VON 96 VERANSTALTERN.....</b>	<b>35</b>
<b>TABELLE 26: VERTRIEBSSTRUKTUR ANHAND DER GETÄTIGTEN UMSÄTZE.....</b>	<b>35</b>
<b>TABELLE 27: HÄUFIGKEITSAUSZÄHLUNG DES MERKMALS E-MAIL.....</b>	<b>36</b>
<b>TABELLE 28: HÄUFIGKEITSAUSZÄHLUNG DES MERKMALS HOMEPAGE.....</b>	<b>37</b>
<b>TABELLE 29: HÄUFIGKEITSTABELLE FÜR DAS MERKMAL POSTLEITZAHLEN.....</b>	<b>38</b>
<b>TABELLE 30: HÄUFIGKEITSAUSZÄHLUNG DES MERKMALS CHANCEN/RISIKEN.</b>	<b>40</b>
<b>TABELLE 31: KREUZTABELLE DER MERKMALE CHANCEN/RISIKEN UND PAXZAHLEN.....</b>	<b>41</b>
<b>TABELLE 32: HÄUFIGKEITSAUSZÄHLUNG DER RISIKEN DURCH DIE ZUNEHMENDE KONZENTRATION.....</b>	<b>42</b>

---

<b>TABELLE 33: HÄUFIGKEITSAUSZÄHLUNG DER CHANCEN DURCH DIE ZUNEH- MENDE KONZENTRATION.....</b>	<b>43</b>
--	-----------



## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
Bbig	Berufbildungsgesetz
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
DM	Deutsche Mark
DRS	Deutscher Reisepreis Sicherungsverein
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
evtl.	eventuell
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
F.U.R.	Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen
fw	Fachzeitschrift „Fremdenverkehrswirtschaft International“
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
Hrsg.	Herausgeber
inkl.	inklusive
KG	Kommanditgesellschaft
lt.	laut
LT	Leistungsträger
Mill.	Million(en)

Mrd.	Milliarde(n)
Nr.	Nummer
OHG	Offene Handelsgesellschaft
o. S.	ohne Seitenangabe
o. V.	ohne Verfasserangabe
o.g.	oben genannt
RDA	Internationaler Bustouristik Verband e.V.
RV	Reiseveranstalter
S.	Seite
sog.	sogenannt
SZ	Süddeutsche Zeitung
tm	Fachzeitschrift „Touristik Management“
u.a.	unter anderem
u.v.m.	und viele mehr
vgl.	vergleiche
Wiwo	Wirtschaftswoche
z.B.	zum Beispiel

# 1 Einleitung

## 1.1 Vorbemerkungen

Die Tourismusbranche sieht tiefgreifenden Strukturänderungen entgegen. War der Reiseveranstaltermarkt bis Mitte der neunziger Jahre noch durch eine lang anhaltende Wachstumsphase gekennzeichnet, so sind heute eine stagnierende Nachfrage, wachsende Preissensibilität der Kunden sowie ein verstärkter Trend zu Kurzfristbuchungen zu beobachten.<sup>1</sup> Aufgrund der am Markt vorhandenen Sättigungstendenzen und des geringeren Marktwachstums kam es in den letzten Jahren zu einem verstärkten Wettbewerb und Konkurrenzdruck unter den Reiseveranstaltern. Erschwerend kommt hinzu, daß auch in der Tourismusbranche, wie in vielen anderen Branchen, der Konzentrationsprozeß voranschreitet, dessen Ende noch nicht abzusehen ist.<sup>2</sup>

## 1.2 Problemstellung

Grundsätzlich muß jeder Reiseveranstalter, der langfristig in einem von Wettbewerbsdynamik und Turbulenzen geprägten Umfeld überleben will, regelmäßig seine Position im Markt und Wettbewerb bestimmen. In Anbetracht des fortschreitenden Konzentrationsprozesses auf dem bundesdeutschen Reiseveranstaltermarkt gilt dies um so mehr.

Durch die erwarteten Strukturänderungen auf dem Reiseveranstaltermarkt befürchten Marktbeobachter, daß sich der deutsche Reisemarkt künftig in Hand dreier „Großmächte“ sein könnte, und in diversen touristischen Fachzeitschriften waren bereits Prognosen über den „Untergang“ des Mittelstands zu lesen.

Wie aber sieht es tatsächlich auf dem bundesdeutschen Reiseveranstaltermarkt aus? Wie viele Veranstalter existieren überhaupt? Wie hoch ist das Marktvolumen gemessen an Teilnehmern und Umsätzen? Und welche Größe haben diese Veranstalter?

---

<sup>1</sup> Vgl. Lenner, Rettungsanker, S. 16.

<sup>2</sup> Vgl. o. V. Reise-Roboter, o. S..

Diese und ähnliche Fragen lassen sich nur durch eine detaillierte Strukturanalyse des Reiseveranstaltermarktes beantworten. Erstes Ziel dieser Arbeit ist es, die Struktur des bundesdeutschen Reiseveranstaltermarktes näher zu beleuchten und mit Hilfe statistischer Verfahren und Hochrechnungen ausgewählte Merkmale differenziert darzustellen.

Wie haben sich ausgewählte Veranstalter in den letzten Jahren entwickelt? Und wie verteilt sich das geringe Wachstum über sämtliche Veranstalter? Beherrschen die führenden Reiseveranstalter den gesamten Veranstaltermarkt? Wie hoch ist die Konzentration tatsächlich? Dies anhand der Entwicklung einiger ausgewählter Veranstalter und die Konzentration auf dem Markt darzustellen, ist das zweite Ziel dieser Arbeit.

Wie steht der Mittelstand zur zunehmenden Konzentration und welche Risiken oder gar Chancen sehen kleine und mittelständische Unternehmen? Die Beantwortung dieser Fragen ist Ausgangspunkt für die Entwicklung konkreter Profilierungsstrategien für mittelständische Unternehmen und stellt das dritte Ziel dieser Arbeit dar.

### 1.3 Begriffliche Grundlagen

Kurz erörtert und definiert werden im folgenden die drei Kernbegriffe dieser Arbeit: Reiseveranstalter, Mittelstand und wirtschaftliche Konzentration. Weitere Begriffe werden im direkten Sachzusammenhang an entsprechender Stelle geklärt.

#### 1.3.1 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.“<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Kirstges, Expansionsstrategien, S. 63. Die oftmals zitierte Definition von Hebestreit (siehe Hebestreit, Touristik) erscheint wenig trennscharf. Vgl. zur Kritik an Hebestreits Definition auch Pompl, Touristikmanagement 1, S. 26 - 27. Pompl definiert Reiseveranstalter ähnlich wie der Verfasser (vgl. ebenda, S. 28-29), verwendet jedoch - m.E.

Diese Definition soll für die vorliegende Arbeit noch ein wenig enger gefaßt werden. Die Busreiseveranstalter, auf die diese Definition ebenfalls zutrifft, sind nicht Gegenstand der Untersuchung und werden von dieser Definition des Reiseveranstalter-Unternehmens ausgeschlossen. Weiterhin soll nochmals hervorgehoben werden, daß der Haupterwerb des Unternehmens im Veranstalten von Reisen besteht und somit gelegentlich veranstaltende Reisebüros ebenfalls keine Berücksichtigung finden.

### 1.3.2 Mittelstand

Bislang gibt es keine allgemeingültige Definition für den wirtschaftlichen Mittelstand, so daß es Schwierigkeiten mit sich bringt, eine genaue Abgrenzung vorzunehmen. Die bisherigen Definitionen beziehen sich zum einen auf quantitative Merkmale, wie Mitarbeiterzahl oder Umsatz, zum anderen auch auf qualitative Merkmale, wie Rechtsform, Selbständigkeit oder Unternehmensstruktur. Häufig wird den qualitativen Merkmalen eine größere Bedeutung beigemessen, da sie die eigentliche Andersartigkeit der mittelständischen Unternehmen besser charakterisieren. Der große Nachteil aller qualitativen Kriterien liegt jedoch in der geringen praktischen Operationalität. Im Rahmen dieser Arbeit wird deshalb den im folgenden beschriebenen Ausführungen Kirstges' Vorrang gewährt, da diese auch für die vorliegende Studie im Hinblick auf weitere statistische Auswertungen und Gruppierungen am sinnvollsten erscheinen.

Kirstges' Definition des Mittelstandes für den Reiseveranstaltermarkt basiert auf der Anzahl der Reiseteilnehmer.<sup>4</sup> Demnach gehören alle Veranstalter, die weniger als 700.000 Reiseteilnehmer pro Jahr verzeichnen können, dem Mittelstand an. Veranstalter, die mehr Teilnehmer pro Jahr registrieren können, werden als Großveranstalter bezeichnet. Da die genannte Abgrenzung von 700.000 Paxen pro Jahr noch sehr grob ist, wird weiterhin unterschieden zwischen:

- *Großen mittelständischen Reiseveranstaltern:* Reiseveranstalter mit 200.000 oder mehr Paxen und weniger als 700.000 Paxen pro Jahr.

---

unzweckmäßig - den Begriff „Betrieb“, der eher die räumliche Dimension (Betriebsstätte) einer Unternehmung betont.

<sup>4</sup> Vgl. Kirstges, Expansionsstrategien, S. 81-82.

- *Kleinen mittelständischen Reiseveranstaltern:* Reiseveranstalter mit 10.000 oder mehr Paxen und weniger als 200.000 Paxen pro Jahr.
- *Kleinveranstaltern:* Reiseveranstalter mit weniger als 10.000 Paxen pro Jahr.

### 1.3.3 Wirtschaftliche Konzentration

Das Wort „Konzentration“ stammt aus dem Lateinischen und bedeutet „Vereinigung auf einen Mittelpunkt“.

„Als wirtschaftliche Konzentration wird vor allem das interne und externe Unternehmenswachstum betrachtet, allgemein kann sich die Untersuchung der Konzentration auf alle Tatbestände erstrecken, in denen wirtschaftliche Macht den Ablauf wirtschaftlicher Vorgänge beeinflussen kann.“<sup>5</sup>

#### 1.3.3.1 Arten der Konzentration

Nach Arndt gibt es verschiedene Arten der wirtschaftlichen Konzentration. Er unterscheidet sieben verschiedene Erscheinungen, wobei zwei dieser Erscheinungen im folgenden dargestellt und erläutert werden sollen.<sup>6</sup> Auf eine Erläuterung der weiteren Erscheinungsformen der Konzentration wird bewußt verzichtet, da sie im Rahmen dieser Arbeit nicht von Bedeutung sind.

- *Räumliche Konzentration:* ergibt sich aus der örtlichen Zusammenfassung wirtschaftlicher Einheiten oder Größen.
- *Unternehmenskonzentration:* erstreckt sich nicht nur auf die Unternehmensgröße, auf die Ballung von Betrieben in Unternehmen, sondern auch auf deren Verflechtungen, insbesondere auf die Konzern- und Kartellbildung; man kann demnach unterscheiden zwischen der Konzentration im Unternehmen und der Konzentration von Unternehmen.

<sup>5</sup> o. V., Gabler, S. 2964.

<sup>6</sup> Vgl. Arndt / Ollenburg, Konzentration 1971, S. 22.

In der vorliegenden Arbeit wird speziell auf die Unternehmenskonzentration, insbesondere auf die Konzentration von Unternehmen eingegangen, welche im folgenden Kapitel näher beleuchtet wird. Die räumliche Konzentration wird anhand einer Standortermittlung der einzelnen Reiseveranstalter in Kapitel 4.3 dargestellt.

### **1.3.3.2 Unternehmenskonzentration**

Aus der Volkswirtschaftslehre bekannt ist der klassische Idealmarkt atomistisch, d.h. viele Anbieter und Nachfrager treffen aufeinander, wobei keiner von beiden größeren Einfluß auf die Preisfindung hat.<sup>7</sup> In der Realität herrschen heute jedoch oligopolistische Märkte vor. Wirtschaftliche Macht ballt sich in den Händen weniger Marktteilnehmer: Unternehmenskonzentration. Wird davon abgesehen, daß durch das Ausscheiden von Marktteilnehmern die übrigen zu einem größeren Anteil kommen, so entsteht Unternehmenskonzentration durch internes oder externes Wachstum. Bei internem Wachstum kann ein Unternehmen seinen Umsatz aus eigener Kraft schneller als die anderen Marktteilnehmer erhöhen. Unter externem Wachstum wird der Zusammenschluß bestehender Unternehmen verstanden.<sup>8</sup> Mehrere Unternehmen können fusionieren, ein Unternehmen kann z.B. durch Lieferabhängigkeiten ein anderes beherrschen oder aber mehrere Unternehmen schließen sich – trotz Beibehaltung ihrer rechtlichen Selbständigkeit – zu einer ökonomischen Einheit, einem Konzern oder bei – Konzentration auf bestimmte Funktionen – zu einem Kartell zusammen.<sup>9</sup>

### **1.3.3.3 Vertikale und horizontale Unternehmenskonzentration**

Die Unternehmenskonzentration kann sich in verschiedene Richtungen bewegen. Eine vertikale Unternehmenskonzentration liegt dann vor, wenn sich Unternehmen aufeinanderfolgender Produktionsstufen zusammenschließen. Unterschieden wird hier die Vorwärts- und die Rückwärtsintegration in Abhängigkeit davon, ob die Produktionsstufen vor- oder nach-

---

<sup>7</sup> Vgl. Woll, Volkswirtschaftslehre, S. 76-78.

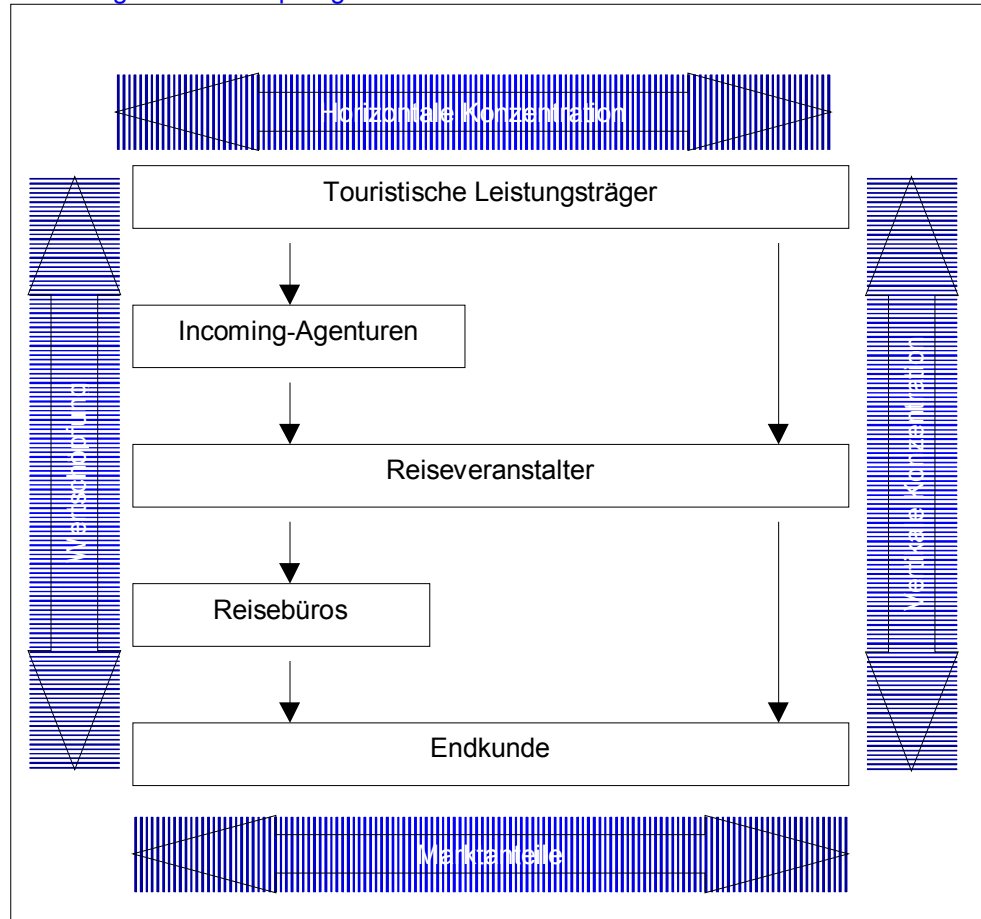
<sup>8</sup> Vgl. o. V., Syndikat, S. 14.

<sup>9</sup> Vgl. Arndt/Ollenburg, Konzentration 1971, S. 24–25.

gelagert sind. Die Unternehmenskonzentration ist horizontal, wenn Unternehmen der gleichen Produktionsstufe zusammengeführt werden.<sup>10</sup>

Die verschiedenen Konzentrationsrichtungen sollen zum besseren Verständnis anhand einer Grafik für den Tourismusmarkt dargestellt werden:

Abbildung 1: Wertschöpfung und Konzentration auf dem Tourismusmarkt



Quelle: in Anlehnung an Hebestreit, Konzentrationstendenzen, S. 17

Die Abbildung zeigt die vereinfachte Wertschöpfungskette der Tourismusbranche. Auf gleicher Ebene kämpfen die verschiedenen Unternehmenstypen (Endkunde ausgenommen) horizontal um Marktanteile. Die horizontale Konzentration bezieht sich demnach auf die Verteilung der Marktanteile innerhalb einer Unternehmenstypen-Ebene. Vertikal treten die verschiedenen Unternehmenstypen in den Wettbewerb, um einen möglichst großen Gewinn an der Wertschöpfungskette zu erzielen. Die vertikale Konzentration beinhaltet somit die verschiedenen Ebenen der Wertschöpfungskette.

<sup>10</sup> Vgl. Arndt/Ollenburg, Konzentration 1971, S. 24-29.



### 1.3.3.4 Konzentrationsmessung und Konzentrationsmaße

Aufgabe der Konzentrationsmessung ist es, den Katalog der jeweils konzentrationsrelevanten Tatbestände quantifizierend zu erfassen und in einem numerischen Ausdruck zu vereinigen, der optimale Informationen vermitteln soll.<sup>11</sup>

Bei der Erfassung der Konzentration wird die Zuordnung von bestimmten Merkmalen<sup>12</sup> zu Merkmalsträgern<sup>13</sup> betrachtet. In diesem Zusammenhang wird zwischen zwei Arten der Konzentration unterschieden: zum einen der absoluten Messung der Merkmalsträger, zum anderen der relativen Messung der Merkmalsträger, jeweils verbunden mit der relativen Messung der Merkmale.<sup>14</sup> Der entscheidende Unterschied liegt also bei der Erfassung der Anzahl der Merkmalsträger.

Tabelle 1: Methoden der Konzentrationsmessung

Merkmalsträger	Merkmale	Konzentrationsmessung
absolut	relativ	absolute Konzentration
relativ	relativ	relative Konzentration

Quelle: in Anlehnung an Marfels, industrielle Konzentration, S. 44

Man spricht von absoluter Konzentration, wenn ein großer Teil des Gesamtbetrages eines Merkmals auf eine geringe Anzahl von Merkmalsträgern entfällt.<sup>15</sup>

Relative Konzentration liegt vor, wenn der Gesamtmerkmalsbetrag ungleichmäßig auf die vorhandenen Merkmalsträger verteilt ist, wobei die Anzahl an Merkmalsträgern nicht von vornherein von Bedeutung ist.<sup>16</sup>

Die Messung und Darstellung der absoluten Konzentration erfolgt im Rahmen dieser Arbeit unter Zuhilfenahme der Konzentrationskurve und der Konzentrationsrate. Die Konzentrationskurve stellt anhand der Anzahl der Unternehmen und deren Marktanteile die Konzentrationsverhältnisse auf dem Markt grafisch dar. Die Konzentrationsrate ist eines der bekanntesten

<sup>11</sup> Vgl. Marfels, industrielle Konzentration, S. 15.

<sup>12</sup> Merkmale können z.B. Umsatz, Pax etc. sein.

<sup>13</sup> Merkmalsträger und somit entscheidende Bezugsgrundlage für die Konzentrationsuntersuchungen im Rahmen dieser Arbeit ist der Reiseveranstalter als Wirtschaftseinheit.

<sup>14</sup> Vgl. Häni, Unternehmenskonzentration, S. 29-30.

<sup>15</sup> Vgl. Kellerer/Schaich, Konzentrationsphänomene, S. 42.

<sup>16</sup> Vgl. Kellerer/Schaich, Konzentrationsphänomene, S. 42.

Konzentrationsmaße und gibt der absoluten Konzentration einen numerischen Ausdruck.<sup>17</sup>

Die relative Konzentration, bzw. die Messung der Disparität, wird anhand der Lorenzkurve grafisch dargestellt. Diese Kurve gibt Aufschluß über die ungleichmäßige Verteilung der Merkmale auf die Merkmalsträger.

#### 1.4 Themenabgrenzung

Wie bereits erwähnt, steht der deutsche Reisemarkt vor einschneidenden Veränderungen. Nicht zuletzt durch die Lagerbildungen<sup>18</sup> von der TUI Group, C&N Touristic und Rewe-Touristik – wurde die klassische Aufgabenteilung zwischen Vertrieb, Transport und Produktion durchbrochen.<sup>19</sup> Zahlreiche kapitale Verflechtungen zwischen den Unternehmen verschiedener Wertschöpfungsstufen lassen den Grad der vertikalen Konzentration steigen. Aufgrund der Komplexität dieses Themas beschränkt sich diese Arbeit auf die Betrachtung der horizontalen Konzentration innerhalb der Reiseveranstalterbranche.

Weiterhin werden aufgrund des begrenzten Rahmens nur einige ausgewählte Profilierungsstrategien für den Mittelstand aufgezeigt, so daß die Arbeit keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben kann.

Die zugrunde liegenden Untersuchungsergebnisse basieren auf einer schriftlichen Reiseveranstalter-Befragung.<sup>20</sup> **Die Ergebnisse beziehen sich, mit Ausnahme der Katalogstruktur, auf das Jahr 2000.**

#### 1.5 Vorgehensweise im Rahmen der Untersuchung

Nachdem die grundlegende Situation auf dem Reiseveranstaltermarkt dargestellt sowie die Kernbegriffe dieser Arbeit definiert wurden, wird im nächsten Kapitel die Erhebung des statistischen Materials präzisiert.

Die Gliederungspunkte 3 und 4 stellen im weiteren Verlauf den Schwerpunkt dieser Arbeit dar, wobei die Struktur des Reiseveranstaltermarktes

---

<sup>17</sup> Neben diesem genannten Maß gibt es noch eine Vielzahl weiterer Konzentrationsmaße, wie z.B. den Hirschman-Herfindahl Index, den Rosenbluth und den Horvath-Index; auf eine detaillierte Erläuterung dieser wird jedoch verzichtet.

<sup>18</sup> Vgl. Kapitel 4.1.3.

<sup>19</sup> Vgl. Ginten, mittelständische Reiseunternehmer, o. S..

<sup>20</sup> Siehe Kapitel 2.

in Kapitel 3 anhand statistischer Auswertungen analysiert wird. In Kapitel 4 wird auf die Entwicklung einiger ausgewählter Unternehmen und auf die wirtschaftliche Konzentration eingegangen. Ziel ist es, die Struktur des Reiseveranstaltermarktes darzustellen und anhand von Konzentrationsmessungen die derzeitige Konzentrationssituation aufzuzeigen. Ferner wird die Konzentration auf dem Reiseveranstaltermarkt mit der anderer Branchen verglichen. Neben der Unternehmenskonzentration wird auch die räumliche Konzentration auf dem Reiseveranstaltermarkt dargelegt.

Die Konsequenzen der Konzentration, insbesondere für den Mittelstand, werden im fünften Kapitel diskutiert. Abschließend folgt eine Schlußbetrachtung, die die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit noch einmal kurz zusammenfaßt und Prognosen für die Zukunft skizziert.

## **2 Datenerhebung mittels einer schriftlichen Reiseveranstalter-Befragung**

Grundlage zur Informationsgewinnung für die Durchführung einer Strukturanalyse des Reiseveranstaltermarktes ist die Erhebung verschiedener Unternehmensdaten sämtlicher bundesdeutscher Reiseveranstalter.

### **2.1 Aufbau und Inhalt des Fragebogens**

Der Fragebogen umfaßt zwei Seiten mit Fragen zu zwölf verschiedenen Themengebieten. Um ein möglichst schnelles Ausfüllen des Fragebogens zu gewährleisten und eine Vergleichbarkeit der gewonnenen Antworten zu erzielen, wurden sowohl Antwortfelder als auch Antwortalternativen vorgegeben. Weiterhin wurden in den Antwortfeldern die Datenfelder des jeweiligen Veranstalters aus der Datenbank hinterlegt, so daß sämtliche Daten, die bereits in der Datenbank vorhanden waren, bei Ausdruck direkt in dem Fragebogen erschienen. Diese Angaben waren seitens der Reiseveranstalter zu ergänzen und gegebenenfalls zu korrigieren.<sup>21</sup>

Vorwiegend wurde nach Unternehmensdaten, wie z.B. Gründungsjahr und Rechtsform, nach der Katalogstruktur und den verschiedenen betriebswirtschaftlich relevanten Kennzahlen, wie z.B. Umsatz, Mitarbeiter- und Teilnehmerzahlen, gefragt.<sup>22</sup>

### **2.2 Das Erhebungsverfahren**

Basis der Befragung ist eine Reiseveranstalter-Datenbank, die speziell für diesen Zweck erstellt wurde. Zum Erhebungszeitpunkt standen **1.875 Reiseveranstalter-Adressen** zur Verfügung.

Obwohl sämtliche Adressquellen, wie die Gelben Seiten, das Internet, Mitgliederverzeichnisse der Verbände, Reiseveranstalter-Datenbanken verschiedener Fremdenverkehrsbüros und diverse andere Adressverzeichnisse bei der Suche nach bundesdeutschen Veranstaltern herangezogen

---

<sup>21</sup> Auf eine detaillierte Erläuterung der theoretischen Grundlagen einer schriftlichen Befragung wird zu Gunsten einer ausführlicheren Darstellung der Ergebnisse verzichtet; vgl. vertiefend Weis, Marketing, S. 104-112.

<sup>22</sup> Siehe Fragebogen, Anhang S. XII, XIII.

wurden, kann nicht davon ausgegangen werden, daß es sich bei dieser Erhebung um eine Vollerhebung handelt. Es erscheint unmöglich, sämtliche bundesdeutschen Reiseveranstalter, auch bei einer qualifizierten Adreßsuche, erfassen zu können. Begründet werden kann dies zum einen durch die Drucklegung der einzelnen Adressquellen (meist Anfang 2000), zum anderen durch die enorme Dynamik, die der Reiseveranstaltermarkt aufweist.

Es handelt sich bei dem angewandten Erhebungsverfahren weder um eine Vollerhebung noch um eine in der Literatur benannte Erhebungsmethode, so daß von einer zufälligen Auswahl sämtlicher auffindbarer Adressen gesprochen werden muß. Dies bedeutet aber keineswegs, daß nicht eine angemessene umfangreiche Datenmenge herangezogen wurde.<sup>23</sup>

### **2.3 Die Durchführung der schriftlichen Befragung**

Wegen der relativ geringen Kosten und aufgrund der Sensibilität der erfragten Unternehmensdaten wurde die schriftliche Form der Befragung gewählt.<sup>24</sup> Nach bisherigen Erfahrungen kann ein bestimmter Teil der um Auskunft gebetenen Personen nicht für die Bearbeitung des Fragebogens gewonnen werden. Diese Problematik bringt es mit sich, daß Ausfallquoten von 80-90 Prozent der befragten Zielgruppe keine Seltenheit sind.<sup>25</sup>

Dem verschickten Fragebogen wurde ein einseitiges Begleitschreiben beigefügt, um die Bereitschaft zur Bearbeitung des Fragebogens zu fördern.<sup>26</sup> Dieses Begleitschreiben informierte über den Sinn und Zweck der Befragungsaktion und sicherte außerdem eine vertrauliche Behandlung der Antworten zu.<sup>27</sup>

Ein frankierter Rückumschlag wurde aus Kostengründen nicht beigefügt.

Vor Versendung des Fragebogens wurde dieser einem Pretest unterzogen. Dieser Pre-Test diente dazu, Unklarheiten und Unzulänglichkeiten im

---

<sup>23</sup> Lt. Gespräch mit Herrn Riedel, Qualitätsforschung GFM-Getas, Hamburg, am 26.11.98.

<sup>24</sup> Die schriftliche Befragung ist derzeit die am häufigsten praktizierte Form in der Bundesrepublik Deutschland; vgl. Weis/Steinmetz, Marktforschung, S. 73.

<sup>25</sup> Vgl. Hafermalz, Befragung, S. 28.

<sup>26</sup> Siehe Begleitschreiben im Anhang.

<sup>27</sup> Vgl. Hafermalz, Befragung, S. 102.

Fragebogen aufzuzeigen, so daß diese vor der Versendung des Fragebogens eliminiert werden konnten.

Der **Versand erfolgte am 10. Dezember 2000**. Den Befragten wurde ein konkreter Rücksendetermin (Deadline: 20. Dezember 2000) angegeben, um den Rücklauf zu beschleunigen – auch auf die Gefahr hin, daß säumige Adressaten keinen Anlaß mehr zur Beantwortung des Fragebogens sehen würden.

Eine telefonische Nachfaßaktion, welche am 20. – 22. Dezember 2000 durchgeführt wurde, galt dem Versuch, die bisherige Rücklaufquote zu erhöhen. Es wurden ca. 200 Reiseveranstalter angerufen, die nach einem gezielten Verfahren ausgewählt wurden. Entscheidend hierfür war die Mitarbeiterzahl der einzelnen Unternehmen. Trotz der Antwortbereitschaft der Unternehmen und der Bitte um nochmalige Zusendung des Fragebogens konnte die Rücklaufquote durch diese Aktion nur sehr geringfügig erhöht werden, so daß auf eine weitere Nachfassaktion verzichtet wurde.

## 2.4 Die Repräsentanz der Befragung

Mitte Januar konnte eine **Reaktion von 192 Unternehmen** registriert werden. Da es sich bei 26 der angeschriebenen Unternehmen um Paketveranstalter, veranstaltende Reisebüros oder Busreise-Veranstalter handelte, die nicht zur befragten Zielgruppe gehörten, wurde die Basis der Unternehmen um diese 26 Unternehmen verringert. Andere Unternehmen berichteten von einer bevorstehenden Betriebseinstellung und einige Unternehmen hatten zwischenzeitlich Konkurs angemeldet. Weitere 230 kamen als nicht zustellbar zurück.

Bei einer telefonischen Nachfassaktion äußerten 118 der angeschriebenen Unternehmen, daß sie keine Veranstaltertätigkeit ausüben bzw. kein Interesse an der Umfrage hätten. Im folgenden wird deshalb von einer **Basis von 1.501 Reiseveranstaltern** ausgegangen. Aufgrund dessen verringerte sich der **Rücklauf auf 166 ausgefüllte Fragebögen**, die in die Auswertung einfließen konnten. Dies entspricht einer **Rücklaufquote von 11,1 Prozent**. Aufgrund der erfragten sensiblen Unternehmensdaten und

bezogen auf die in Kapitel 2.2 genannten möglichen Ausfallquoten ist der Rücklauf als zufriedenstellend zu beurteilen.

### 3 Strukturanalyse des Reiseveranstaltermarktes

Trotz der zufriedenstellenden Rücklaufquote kann in vielen Fällen nicht von einer Repräsentativität der gewonnenen Ergebnisse ausgegangen werden, da sich die Ergebnisse auf zu wenig auswertbare Angaben stützen. Weiterhin besteht die Unsicherheit, ob die Rückläufe auch ein tatsächliches Struktur- bild des Gesamtmarktes liefern können oder ob ein einzelnes Segment (Kleinveranstalter) überwiegt. Auch die Tatsache, daß sich die Veranstalter bei ihren Abrechnungen auf verschiedene Geschäftsjahresabgrenzungen beziehen, birgt Ungenauigkeiten. Trotz aller Unsicherheit wurden ausgewählte Merkmale für einen **Gesamtmarkt von 1.700 Veranstaltern hochgerechnet**, um eine grobe Vorstellung von den zentralen Kennzahlen des Veranstaltermarktes geben zu können. Damit diese Hochrechnungen dem Anspruch auf statistische Korrektheit genügen, wurden zu jeder Hochrechnung die Fehlertoleranzgrenzen der Merkmalsausprägungen errechnet.<sup>28</sup>

#### 3.1 Anzahl der Reiseveranstalter und Struktur des Veranstaltermarktes

Der gesamte Reiseveranstaltermarkt der Bundesrepublik Deutschland umfaßt nach unserer Schätzung etwa **1.700 Haupterwerbsreiseveranstalter**. Neben diesen genannten Veranstaltern existieren **noch ca. 1.200 Busreiseveranstalter**, die regelmäßig Busreisen organisieren, davon sind ca. 800 schwerpunktmäßig in der Busreiseveranstaltung tätig.<sup>29</sup>

Die Struktur des Veranstaltermarktes ist trotz der viel beschworenen Konzentrationsprozesse nach wie vor durch einen gesunden Mittelstand geprägt, was durch folgende Grafik veranschaulicht wird.<sup>30</sup>

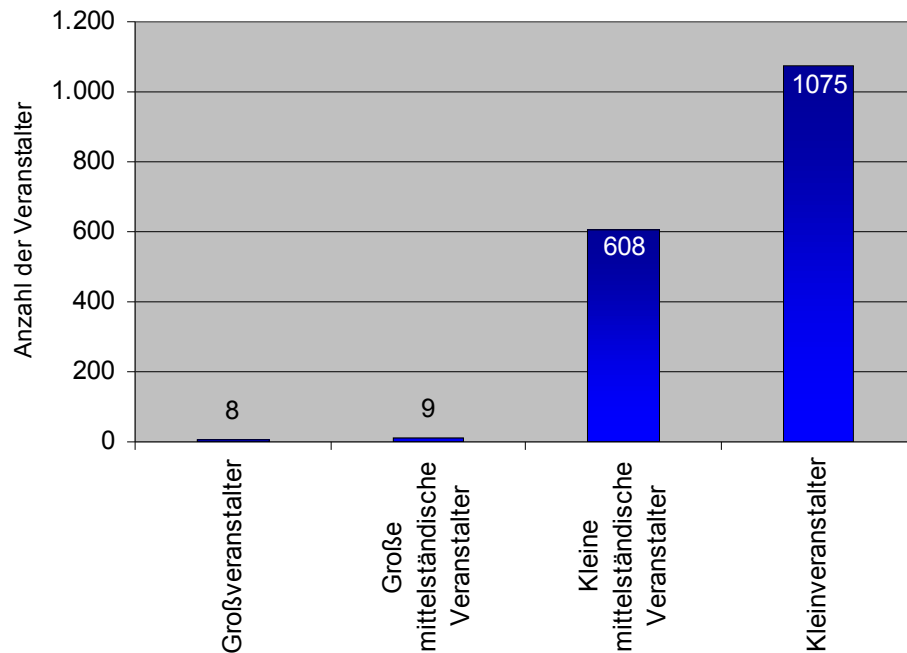
<sup>28</sup> Vgl. vertiefend Anhang: „Hochrechnungen und Berechnungen der Fehlertoleranzen“.

<sup>29</sup> Vgl. Gauf, Marktstruktur, S. 20.

<sup>30</sup> Vgl. auch Kirstges, Unternehmensform, S. 107.



Abbildung 2: Struktur des deutschen Reiseveranstaltermarktes



Die **acht Großveranstalter** sind

- ◆ TUI Deutschland GmbH,
- ◆ C & N Touristik AG,
- ◆ Dertour/DER,
- ◆ LTU Touristik Gesellschaft,
- ◆ FTI Frosch Touristik,
- ◆ ITS Reisen,
- ◆ Alltours Flugreisen und
- ◆ Öger Tours GmbH.

Die **neun großen mittelständischen Reiseveranstalter** umfassen Ameropa-Reisen GmbH, Inter Chalet Ferien, Russo GmbH, Nordisk Ferie Novasol, Dansommer, Nazar Holiday Reise, ADAC Reise GmbH, Seetours und Olimar Reisen GmbH.

Hierbei wurden nicht die **Konzerngruppen** betrachtet, sondern die einzelnen Veranstaltermarken. Zur **TUI Group** gehören TUI Deutschland, Trans-europa Reisen, Airtours International, Events Erlebnisreise, Wolters Reisen und Hapag Lloyd Kreuzfahrten. Zur **C & N Touristik AG** zählen Bucher Rei-

sen, Terramar Reisen, Kreuzer Touristik, Air Marin Flugreisen und NUR Touristic GmbH. Den dritten Block bildet die **Rewe-Gruppe** mit ITS Reisen, Dertour/DER und seit Januar 2001 auch LTU Touristik.

### 3.2 Wichtige Kennzahlen im Überblick

In der folgenden Tabelle sind die Kennzahlen sowie die Ergebnisse der Hochrechnungen ausgewählter Merkmale dargestellt.

Bezüglich der einzelnen Merkmale ist zu beachten, daß die empirische Basis, d.h. die auswertbare Quote der in der Datenbank erfaßten Veranstalter, durch unvollständige Angaben der Reiseveranstalter sehr stark variiert, so daß eine hundertprozentige Genauigkeit der Angaben nicht gewährleistet werden kann. Weiterhin ist zu erwähnen, daß die **Angaben zu logisch zusammenhängenden Merkmalen nicht unbedingt auf Angaben derselben Unternehmen basieren** müssen.

Tabelle 2: Wichtige Kennzahlen im Überblick

2000									
	Basis	Min.	Max.	Summe	Mittel	getr. Mittel	Median	Gesamtmarkt	
Teilnehmer	139	15	6580000	29881400	215022,4	53465	5897	57946244	
Umsatz (RV)	80	28000	1420000000	2184781556	27309769	7768147	2650000	52221103718	
Umsatz (sonst)	79	0	8265000	63182197	799775	525207	90000	1310726896	
Umsatz (gesamt)	118	128000	8330000000	30213444753	256046142	64512286	6900000	53531830614	
JÜ vor Steuer	32	-30000	5500000	9673976	302312	129336	80000	408248061	
JÜ nach Steuer	14	-19000	450000	1233169	88084	73926	45985	149483672	
EKAP-Quote	11	1%	80%		23,01%	21,17%	21,5%	23%	
durch. Reisepreis	88	314	8000	205480	2335	2203	1852	1108,77	
Mitarbeiter fest <sup>31</sup>	142	1	3180	5832	41	13	6	30207	
Azubis	111	0	22	194	2	1	2	2969	
Mitarb. Gesamt	916	1	3180	30635	33	14	7	33176	
2000 (99/00)									
Kat.seiten Sommer	148	0	4312	12792	86	30	0	140942	
Kat.seiten Winter	148	0	2100	6392	43	14	0	74907	
Kat.seiten Ganzjahr	148	0	974	14720	99	71	36	168398	
Gesamtseiten p.a.	148	0	7116	33624	227	138	80	384247	
Kat.titel Sommer	152	0	30	153	1	0,45	0	1722	
Kat.titel Winter	152	0	24	114	0,75	0,41	0	1307	
Kat.titel Ganzjahr	152	0	8	202	1	1,13	1	2241	
Gesamtzahl Kat.titel	152	0	54	468	3	2,25	2	5270	
Druckauflage Som.	144	0	8210000	22925770	159207	25041	0	274936952	
Druckauflage Wi.	144	0	3893000	10111440	70218	14571	0	121075815	
Druckauflage Ganzj.	144	0	1980000	10879910	75034	39658	10000	108378766	
Gesamtdruckauflage	144	0	13100000	44420120	308473	101587	35000	504391533	

### 3.3 Ausgewählte Analyseergebnisse im Detail

Nachfolgend werden einige ausgewählte Ergebnisse der Untersuchung detailliert erläutert. Die Datenbank wurde mittels des Statistikprogrammes SPSS ausgewertet. Die Auswertung umfaßt Häufigkeitsauszählungen, deskriptive Statistiken, explorative Datenanalysen sowie einige aussagekräftige Kreuztabellen.

Um die dargestellten Aussagen zu festigen und zu beweisen, bereichern während des gesamten Kapitels original SPSS-Tabellen die Ausführungen.

Trotz einiger Ungenauigkeiten lassen sich aus dem vorhandenen Zahlenmaterial **Trends und Tendenzen** über den bundesdeutschen Reiseveranstaltermarkt deutlich aufzeigen.

#### 3.3.1 Betriebswirtschaftliche Grundinformationen

##### 3.3.1.1 Gründungsjahr

Insgesamt konnten **von 1.240 Reiseveranstaltern die Gründungsjahre** ermittelt werden. Die meisten Neugründungen erfolgten im Jahr 1990. Mit

<sup>31</sup> Aufgrund fehlender Daten wurden die Werte der Hochrechnung der Mitarbeiter fest, Azubis und Mitarbeiter gesamt von 1997/98 übernommen.

eine Ursache hierfür dürfte die Erschließung der neu eröffneten Märkte in Ostdeutschland sein.<sup>32</sup>

Tabelle 3: Deskriptiv-statistische Kennzahlen für das Merkmal Gründungsjahr

<b>N</b>	<b>Gültig</b>	<b>1240</b>
	<b>Fehlend</b>	<b>261</b>
<b>Mittelwert</b>		<b>1983</b>
<b>Median</b>		<b>1988</b>
<b>Modus</b>		<b>1990</b>
<b>Perzentile</b>	<b>25</b>	<b>1979</b>
	<b>50</b>	<b>1988</b>
	<b>75</b>	<b>1994</b>

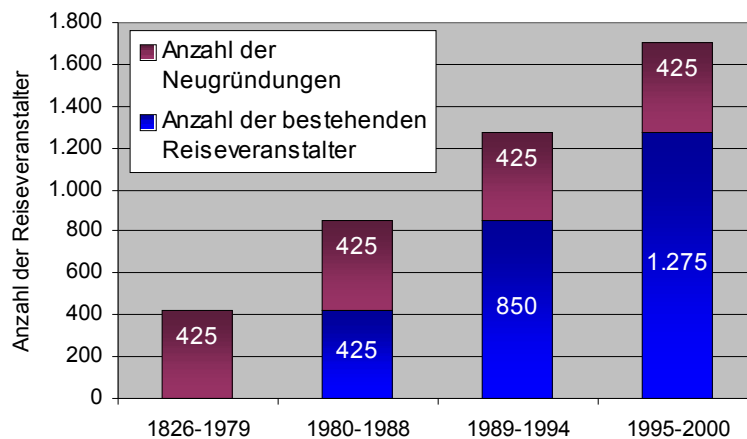
**Bis 1979 existierten nur ca. 25 Prozent der heute bestehenden Veranstalter** auf dem Markt, bis 1988 konnte diese Zahl verdoppelt werden und bis zum Jahr 1994 waren es 75 Prozent der heute bestehenden Veranstalter. Die Reiseveranstalter sind durchschnittlich 18 Jahre alt.

Die Zahl der **Neugründungen** auf dem Reiseveranstaltermarkt ist im Vergleich zu vielen anderen Branchen **sehr hoch**. Zum einen läßt sich dies dadurch begründen, daß, abgesehen von der Insolvenzversicherungspflicht, **keine Markteintrittsbarrieren** bestehen, zum anderen, daß es sich bei den erstellten Leistungen um Dienstleistungen handelt, die wenig kapitalintensiv sind.<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Vgl. Pompl, Management 1, S. 54.

<sup>33</sup> Vgl. Kirstges, Unternehmensform, S. 107.

Abbildung 3: Anzahl der Neugründungen auf dem Reiseveranstaltermarkt



Wie auch in vielen anderen Branchen wirft sich für viele mittelständische **Familienunternehmen** das **Nachfolgeproblem** auf. Wird der Nachfolger eines seit einigen Jahrzehnten geführten Unternehmens nicht in den eigenen Reihen gefunden, so sind einige Inhaber dazu veranlaßt, ihr Unternehmen in fremde Hände zu geben oder zu verkaufen.<sup>34</sup>

### 3.3.1.2 Rechtsform

Die meisten Unternehmen, **71 Prozent**, werden in der Rechtsform **GmbH** geführt. 17 Prozent aller Veranstalter sind Einzelunternehmen.

Eine allgemeingültige Empfehlung der Rechtsform für die Reiseveranstalterbranche ist nicht sinnvoll, da jeder einzelne Reiseveranstalter für sein Unternehmen prüfen muß, inwieweit die verschiedenen Rechtsformen den tatsächlichen Bedürfnissen des Unternehmens entsprechen.<sup>35</sup>

Wir empfehlen jedoch der Tourismusbranche, in Anbetracht der Modifikation des Aktiengesetzes und des 2. Finanzförderungsgesetzes, die Rechtsform der „kleinen AG“ bei der Wahl der Unternehmensform verstärkt in Betracht zu ziehen.<sup>36</sup>

<sup>34</sup> Vgl. Boyens, Neue Besen, o. S..

<sup>35</sup> Vgl. Führich, Bedarfsanalyse, S. 44.

<sup>36</sup> Vgl. vertiefend Kirstges, Unternehmensform, S. 116.

Tabelle 4: Häufigkeitsauszählung des Merkmals Rechtsform

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	AG	9	,6	,7	,7
	e.V.	21	1,4	1,6	2,2
	EinzelF	226	15,1	16,9	19,1
	GbR	28	1,9	2,1	21,2
	GmbH	949	63,2	70,9	92,2
	GmbH &	82	5,5	6,1	98,3
	KG	12	,8	,9	99,2
	OHG	6	,4	,4	99,6
	sonstig	5	,3	,4	100,0
	Gesamt	1338	89,1	100,0	
Fehlend	163	10,9			
Gesamt	1501	100,0			

In der folgenden Tabelle sind die **Neugründungen der letzten Jahre** sowie deren Rechtsformen abgebildet. Es ist zu erkennen, daß die als typisch geltende Einstiegsform, die Einzelfirma, inzwischen von der GmbH verdrängt wurde.

Tabelle 5: Kreuztabelle der Merkmale Rechtsform und Gründungsjahr

		Rechtsform-gruppirt		Gesamt
		EinzelFirma	GmbH	
Gründungsjahr	1990	22	46	68
	1991	11	39	50
	1992	17	31	48
	1993	17	30	47
	1994	11	39	50
	1995	17	30	47
	1996	12	30	42
	1997	11	30	41
	1998	3	17	20
	1999		12	12
	2000	1	50	51
Gesamt		122	354	476

Dies mag daran liegen, daß bei vielen Existenzgründern die Auffassung herrscht, es sei für sie am sinnvollsten, eine GmbH zu gründen, da damit auch ihre Haftung beschränkt ist. Doch nach Ansicht führender Juristen und Steuerexperten ist dies falsch - sie raten zur Personengesellschaft. Zum ei-

nen bringt die Gründung einer GmbH nicht unerhebliche Kosten mit sich, und zum anderen trifft das Argument der Haftungsbeschränkung in den seltensten Fällen zu. Wer als Gründer einen Kredit benötigt, muß sich in der Regel selbst verbürgen oder wird direkt in den Kreditvertrag mit aufgenommen. Weiterhin hat der Gesetzgeber durch eine Reform des Handelsrechts einige Nachteile der Einzelfirma gemildert; so kann man zukünftig Phantasienamen für die Firma wählen, nur muß weiterhin deutlich auf die Haftungsbeschränkungen hingewiesen werden.<sup>37</sup>

### 3.3.1.3 Kapital

Hinsichtlich des Kapitals der Unternehmen wird das Stammkapital und die Eigenkapitalquote analysiert.

#### 3.3.1.3.1 Stammkapital

Bei knapp 55 Prozent aller Reiseveranstalter entspricht das Stammkapital genau der Summe, die für die Gründung einer GmbH erforderlich ist, nämlich 50.000 DM.

Tabelle 6: Deskriptiv-statistische Kennzahlen für das Merkmal Stammkapital

<b>N</b>	<b>Gültig</b>	<b>889</b>
	<b>Fehlend</b>	<b>612</b>
<b>Mittelwert</b>		<b>1.751.032</b>
<b>Median</b>		<b>50.000</b>
<b>Modus</b>		<b>50.000</b>
<b>Minimum</b>		<b>5.000</b>
<b>Maximum</b>		<b>300.000.000</b>
<b>Perzentile</b>	<b>25</b>	<b>50.000</b>
	<b>50</b>	<b>50.000</b>
	<b>75</b>	<b>150.000</b>

**75 Prozent aller Reiseveranstalter** verfügen über ein Stammkapital, das die Grenze von **150.000 DM nicht überschreitet**. Aufgrund der großen Spannweite, die dieses Merkmal aufweist, beträgt der Mittelwert ca. 1,75 Mill. DM. Ein weitaus realistischeres Bild für den Gesamtmarkt bietet der Median, da **50 Prozent** der Reiseveranstalter über ein Stammkapital von **nicht mehr als 50.000 DM** verfügen.

<sup>37</sup> Vgl. Huff, Rechtsform, o. S..

### 3.3.1.3.2 Eigenkapitalquote

Touristische Unternehmen lassen sich, begründet durch den **Dienstleistungscharakter** des Veranstaltergeschäftes, mit **relativ wenig Eigenkapital** aufbauen.<sup>38</sup> Aufgrund der geringen Eigenkapitalausstattung ist die Eigenkapitalquote<sup>39</sup> auf dem Veranstaltermarkt, verglichen mit anderen Branchen, sehr gering.

Tabelle 7: Deskriptiv-statistische Kennzahlen für das Merkmal Eigenkapitalquote

<b>N</b>	<b>Gültig</b>	<b>10</b>
	<b>Fehlend</b>	<b>1491</b>
<b>Mittelwert</b>		<b>23,10</b>
<b>Median</b>		<b>21,50</b>
<b>Minimum</b>		<b>1</b>
<b>Maximum</b>		<b>80</b>
<b>Perzentile</b>	<b>25</b>	<b>3,25</b>
	<b>50</b>	<b>21,50</b>
	<b>75</b>	<b>27,00</b>

Die Ausprägungen des Merkmals zeigen mit 1 bis 80 Prozent eine große Spannweite an. Der **Mittelwert beträgt ca. 23 Prozent** (vgl. zu 1997/98 19,1 Prozent), wobei **50 Prozent** aller Reiseveranstalter eine **Eigenkapitalquote von 21 Prozent nicht überschreiten**. Für den gesamten Reiseveranstaltermarkt kann von einer durchschnittlichen Eigenkapitalquote von 10 bis 20 Prozent ausgegangen werden.

### 3.3.1.4 Geschäftsjahr

#### 3.3.1.4.1 Geschäftsjahr entspricht Kalenderjahr

Knapp **78 Prozent** aller Veranstalter bilanzieren nach dem **Kalenderjahr**. Bei 22 Prozent weicht das Geschäftsjahr vom Kalenderjahr ab.

<sup>38</sup> Vgl. Kirstges, Rote Zahlen, S. 69.

<sup>39</sup> Eigenkapitalquote = Eigenkapital dividiert durch Gesamtkapital/Bilanzsumme



Tabelle 8: Häufigkeitsauszählung des Merkmals Geschäftsjahr entspricht Kalenderjahr

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein, abweichend	64	4,3	22,1	22,1
	ja, Kalenderjahr	225	15,0	77,9	100,0
	keine Angaben	1.212	80,7		
Gesamt		1.501	100,0		

### 3.3.1.4.2 Geschäftsjahr abweichend Kalenderjahr

Annähernd 70 Prozent der Unternehmen, bei denen das Geschäftsjahr vom Kalenderjahr abweicht, bilanzieren nach dem sogenannten **Touristikjahr** (01.11. – 31.10.).

Tabelle 9: Häufigkeitsauszählung des Merkmals Geschäftsjahr abweichend Kalenderjahr

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	01.02.00	1	1,6	1,6	1,6
	01.03.00	1	1,6	1,6	3,1
	01.04.00	2	3,1	3,1	6,3
	01.05.00	1	1,6	1,6	7,8
	01.07.00	5	7,8	7,8	15,6
	01.08.00	1	1,6	1,6	17,2
	01.09.00	2	3,1	3,1	20,3
	01.10.00	7	10,9	10,9	31,3
	01.11.00	44	68,8	68,8	100,0
	Gesamt	64	100,0	100,0	

Allen anderen Abgrenzungen kommt aufgrund der geringen Ausprägung keine Bedeutung zu.

### 3.3.1.5 Insolvenzversicherung

Die meisten Veranstalter waren in dem Jahr 2000 bei **Tour Vers** und bei **R+V** versichert. Die verhältnismäßig hohe Anzahl an Reiseveranstaltern, die keinen Insolvenzschutz haben, kommt zum einen dadurch zustande, daß einige Reiseveranstalter die Kundengelder erst nach Abschluß der Reise erhalten, zum anderen, weil sie sich noch in der Gründungsphase befinden und eine Absicherung der Kundengelder noch in Planung ist. Weiterhin ist davon auszugehen, daß einige der dort aufgeführten Veranstalter durch eine Bankbürgschaft abgesichert sind, da in einigen Informationsquellen nur

die Versicherungsgesellschaften angegeben sind und keine separate Aufschlüsselung der Bankbürgschaften enthalten ist.

Tabelle 10: Häufigkeitsauszählung des Merkmals Insolvenzversicherung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Tour Vers	450	30,0	44,1	44,1
	R+V	244	16,3	23,9	68,0
	DRS	140	9,3	13,7	81,8
	keine	64	4,3	6,3	88,0
	Travelsafe	45	3,0	4,4	92,5
	Zürich Versicherung	29	1,9	2,8	95,3
	sonstige	19	1,3	1,9	97,2
	Gerling Konzern	17	1,1	1,7	98,8
	Bankbürgschaft	9	,6	,9	99,7
	Elvia Versicherung	3	,2	,3	100,0
	Gesamt	1.020	68,0	100,0	
Fehlend	481	32,0			
Gesamt	1.501	100,0			

**Tour Vers** fungiert heute als bevollmächtigte Agentur für die Aachener und Münchener Versicherung. Durch diese Veränderung hat sich der prozentuale Anteil der bei Tour Vers versicherten Reiseveranstalter um 15 Prozent erhöht. Diese 15 Prozent hat der DRS abgegeben.

Nur einige wenige Veranstalter, für die der DRS keinen Rückversicherungsschutz benötigt, blieben dem DRS erhalten. Unter anderem werden die Veranstalter der TUI Group, Hapag-Lloyd und die heutigen Reiseveranstalter der Rewe Touristik genannt.<sup>40</sup>

### 3.3.2 Marktvolumen

Das Marktvolumen des bundesdeutschen Reiseveranstaltermarktes wird anhand der beiden **Merkmale Reiseteilnehmer und Umsatz** dargestellt.

<sup>40</sup> Vgl. o. V., Aufsichtsämter, S. 16.

### 3.3.2.1 Reiseteilnehmer

Auf Basis der vorliegenden Daten wurde ein Marktvolumen von knapp **58 Mill. Reiseteilnehmer** errechnet (vgl. zu 1997/98 48 Mill.). In diesen sind sämtliche Reiseteilnehmer eingeschlossen; es wurden keine Unterschiede bzgl. der Dauer der Reise und bzgl. des Alters der Reiseteilnehmer vorgenommen.

Tabelle 11: Deskriptiv-statistische Kennzahlen für das Merkmal Reiseteilnehmer

<b>N</b>	<b>Gültig</b>	<b>139</b>
	<b>Fehlend</b>	<b>1.362</b>
<b>Mittelwert</b>		<b>215.022</b>
<b>Median</b>		<b>5.897</b>
<b>Modus</b>		<b>1.000</b>
<b>Minimum</b>		<b>15</b>
<b>Maximum</b>		<b>6.580.000</b>
<b>Perzentile</b>	<b>25</b>	<b>1.000</b>
	<b>50</b>	<b>5.897</b>
	<b>75</b>	<b>39.000</b>

Die Teilnehmerzahlen auf dem Reiseveranstaltermarkt reichen von 15 bis 6,58 Mill. Reiseteilnehmer. 75 Prozent aller Reiseveranstalter können nicht mehr als 39.000 Teilnehmer verbuchen, so daß der errechnete Mittelwert von 215.022 Paxen keinesfalls auf den Gesamtmarkt übertragen werden kann. Vielmehr kann davon ausgegangen werden, daß sämtliche Veranstalter eine durchschnittliche Anzahl von 25.000 bis 35.000 Teilnehmer verbuchen können.

### 3.3.2.2 Umsatz

Der Umsatz ist in drei verschiedene Merkmale unterteilt: Reiseveranstalter-Umsatz, Umsatz aus sonstigen Geschäften und Gesamtumsatz. Durch diese Aufteilung sollen die einzelnen Dimensionen klar herausgestellt werden.

#### 3.3.2.2.1 Umsatz aus dem reinen Reiseveranstaltergeschäft

Anhand der vorliegenden Daten wurde ein **Reiseveranstalter-Umsatz** von etwas mehr als **52 Mrd. DM** errechnet (vgl. zu 1997/98 45 Mrd. DM).

Tabelle 12: Deskriptiv-statistische Kennzahlen für das Merkmal Reiseveranstalter-Umsatz

<b>N</b>	<b>Gültig</b>	<b>80</b>
	<b>Fehlend</b>	<b>1.421</b>
<b>Mittelwert</b>		<b>27.309.769</b>
<b>Median</b>		<b>2.650.000</b>
<b>Modus</b>		<b>400.000</b>
<b>Minimum</b>		<b>28.000</b>
<b>Maximum</b>		<b>1.420.000.000</b>
<b>Perzentile</b>	<b>25</b>	<b>912.500</b>
	<b>50</b>	<b>2.650.000</b>
	<b>75</b>	<b>8.942.000</b>

**25 Prozent** der Veranstalter können lediglich einen Umsatz von **unter 1 Mill. DM** verbuchen. Der hier ausgewiesene Mittelwert kann, wie auch bei anderen Merkmalen, das Bild auf dem gesamten Reiseveranstaltermarkt nicht widerspiegeln, da von Seiten der Reiseveranstalter zu wenige Angaben zu diesem Merkmal gemacht wurden. Es kann jedoch ein Mittelwert errechnet werden, der sich zum einen auf den hochgerechneten Umsatz aus dem Reiseveranstaltergeschäft, zum anderen auf die geschätzte Anzahl der Reiseveranstalter stützt. Demnach kann von einem ungefähren Mittelwert von 30,7 Mill. DM ausgegangen werden.

### 3.3.2.2 Umsatz aus sonstigen Geschäften

Laut den Angaben aus den Rückläufen tätigen mehr als 50 Prozent aller Veranstalter sonstige Umsätze. In diesen sind die Umsätze aus dem reinen Vermittlungsgeschäft enthalten.

Tabelle 13: Häufigkeitsauszählung des Merkmals sonstige Umsätze

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	sonstige Umsätze nicht vorhanden	38	22,9	48,1	48,1
	sonstige Umsätze vorhanden	41	24,7	51,9	100,0
	keine Angaben	87	52,4		
Gesamt		166	100,0		

Die Höhe dieser Umsätze erreicht eine beträchtliche Spannweite, diese reicht von 30.000 DM bis zu 8,3 Mill. DM.

Tabelle 14: Deskriptiv-statistische Kennzahlen für das Merkmal sonstiger Umsatz

N	Gültig	
	Fehlend	
		41
		0
Mittelwert		1.541.029
Median		600.000
Minimum		30.000
Maximum		8.265.000

Für den Gesamtmarkt ergibt sich ein Umsatz aus sonstigen Geschäften von insgesamt 1,4 Mrd. DM (vgl. zu 1997/98 9,1 Mrd. DM).

### 3.3.2.2.3 Gesamtumsatz

Der Gesamtumsatz der Reiseveranstalterbranche wird anhand der vorliegenden Angaben auf ca. **53,5 Mrd. DM** (vgl. zu 1997/98 54,4 Mrd. DM) geschätzt.

Tabelle 15: Deskriptiv-statistische Kennzahlen für das Merkmal Gesamtumsatz

N	Gültig	
	Fehlend	
		118
		1.383
Mittelwert		256.046.142
Median		6.900.000
Minimum		128.000
Maximum		8330000000
Perzentile	25	2.185.000
	50	6.900.000
	75	61.550.000

**25 Prozent** der Veranstalter erzielen einen Gesamtumsatz **von weniger als 2,2 Mill. DM**, 50 Prozent überschreiten den Umsatz von 6,9 Mill. DM nicht. Für die gesamte Branche kann – im Gegensatz zum ausgewiesenen Mittelwert – von einem durchschnittlichen Gesamtumsatz von ca. 31,5 Mill. DM ausgegangen werden.

### 3.3.2.3 Durchschnittlicher Reisepreis

Der Mittelwert der 96 gültigen Angaben beträgt 2.335 DM. Für den Gesamtmarkt kann dieser Wert nicht angesetzt werden, da bei einer Hochrechnung unter Zuhilfenahme der gesamten Reisetilnehmer der errechnete Wert den Gesamtumsatz der Reiseveranstalterbranche übersteigen würde.

Tabelle 16: Deskriptiv-statistische Kennzahlen für das Merkmal durchschnittlicher Reisepreis

<b>N</b>	<b>Gültig</b>	<b>88</b>
	<b>Fehlend</b>	<b>1.413</b>
<b>Mittelwert</b>		<b>2.335</b>
<b>Median</b>		<b>1.852</b>
<b>Perzentile</b>	<b>25</b>	<b>955</b>
	<b>50</b>	<b>1.852</b>
	<b>75</b>	<b>3.630</b>

Um Aussagen über den durchschnittlichen Reisepreis der gesamten Branche machen zu können, werden die beiden hochgerechneten Merkmale Umsatz-gesamt und Reiseteilnehmer für die Berechnung herangezogen. Demnach ergibt sich ein durchschnittlicher Reisepreis von **1.109 DM** (vgl. zu 1997/98 1.128 DM).

### 3.3.3 Geschäftserfolg

#### 3.3.3.1 Jahresüberschuß vor Steuern

Der Jahresüberschuß vor Steuern schwankt zwischen „tiefroten“ Zahlen und knapp 5,5 Mill. DM Plus.

Tabelle 17: Deskriptiv-statistische Kennzahlen für das Merkmal Jahresüberschuß vor Steuern

<b>N</b>	<b>Gültig</b>	<b>32</b>
	<b>Fehlend</b>	<b>1.469</b>
<b>Mittelwert</b>		<b>302.312</b>
<b>Median</b>		<b>80.000</b>
<b>Minimum</b>		<b>-30.000</b>
<b>Maximum</b>		<b>5.500.000</b>

Hochgerechnet auf den **Gesamtmarkt** verdient die Branche knapp **408 Mill. DM** (vgl. zu 1997/98 399 Mill. DM).

#### 3.3.3.2 Jahresüberschuß nach Steuern

Beim Jahresüberschuß nach Steuern ist eine Spannweite von minus 19.000 DM bis 450.000 DM zu erkennen. Nach Steuerabzug verbleibt der Reiseveranstalterbranche noch ein Gewinn von etwa **150 Mill. DM** (vgl. zu 1997/98 115 Mill. DM).

Tabelle 18: Deskriptiv-statistische Kennzahlen für das Merkmal Jahresüberschuß nach Steuern

<b>N</b>	<b>Gültig</b>	<b>14</b>
	<b>Fehlend</b>	<b>1.487</b>
<b>Mittelwert</b>		<b>88.084</b>
<b>Median</b>		<b>45.985</b>
<b>Minimum</b>		<b>-19.000</b>
<b>Maximum</b>		<b>450.000</b>

### 3.3.3.3 Umsatzrendite

Die Reiseveranstalterbranche ist im Vergleich zu vielen anderen Wirtschaftszweigen durch eine **geringe Umsatzrendite** gekennzeichnet. Als Begründung kann der hohe Anteil an durchlaufenden Posten in der Reiseveranstalterbranche angebracht werden.<sup>41</sup> Die Umsatzrendite schwankt zwischen minus 9 Prozent und knapp 24 Prozent.<sup>42</sup>

Tabelle 19: Deskriptiv-statistische Kennzahlen für das Merkmal Umsatzrendite

<b>N</b>	<b>Gültig</b>	<b>30</b>
	<b>Fehlend</b>	<b>0</b>
<b>Mittelwert</b>		<b>3,33284%</b>
<b>Median</b>		<b>1,94099%</b>
<b>Minimum</b>		<b>-9,677%</b>
<b>Maximum</b>		<b>23,364%</b>

Für das Jahr 2000 ergibt sich ein Wert aller Veranstalterunternehmen von **1,94 Prozent** (vgl. zu 1997/98 2,54 Prozent). Errechnet man die Umsatzrendite unter Bezugnahme der **hochgerechneten** Werte, so erhält man eine geringere Umsatzrendite von ca. **0,78 Prozent** (vgl. zu 1997/98 0,88 Prozent).

### 3.3.4 Mitarbeiterzahl und Mitarbeiterproduktivität

Im Jahr 2000 wurden keine neuen Daten erhoben. Daher wurde in den folgenden Aussagen auf die Daten aus den Jahren 1997/98 zurückgegriffen.

<sup>41</sup> Vgl. Kirstges, Rote Zahlen, S. 69.

<sup>42</sup> Umsatzrendite = Gewinn vor Steuern dividiert durch Umsatz.

### 3.3.4.1 Vollzeit-Mitarbeiter

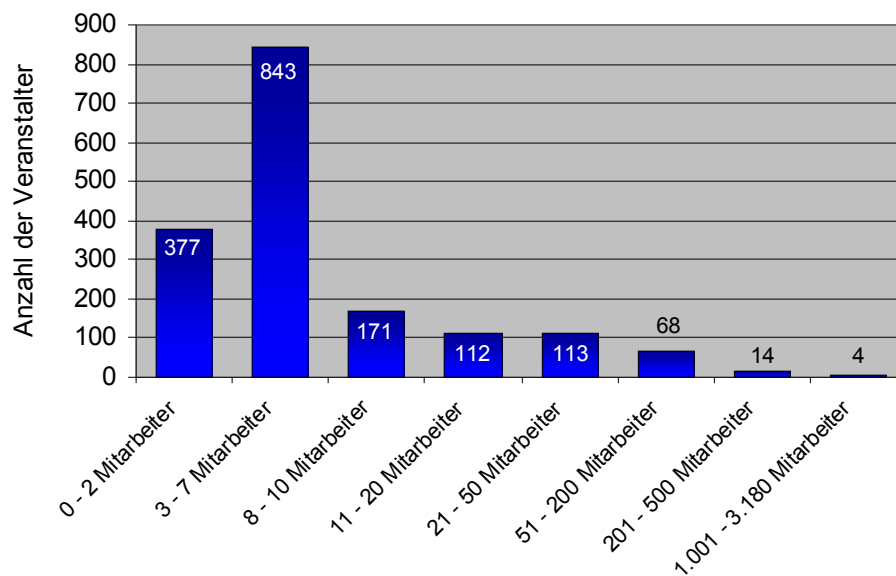
Anhand der dargestellten Statistik läßt sich erkennen, daß 25 Prozent aller Reiseveranstalter nicht mehr als drei Mitarbeiter auf Vollzeitbasis beschäftigen. Bei **50 Prozent der Veranstalter sind nicht mehr als fünf Mitarbeiter** angestellt.

Tabelle 20: Deskriptiv-statistische Kennzahlen für das Merkmal Mitarbeiter-Vollzeit

<b>N</b>	<b>Gültig</b>	<b>916</b>
	<b>Fehlend</b>	<b>623</b>
<b>Mittelwert</b>		<b>31,70</b>
<b>Median</b>		<b>7,00</b>
<b>Perzentile</b>	<b>25</b>	<b>4,00</b>
	<b>50</b>	<b>7,00</b>
	<b>75</b>	<b>17,75</b>

Für den Gesamtmarkt wurden **30.207 Mitarbeiter** errechnet, die bei deutschen Reiseveranstaltern auf **Vollzeitbasis** angestellt sind. Die Auszubildenden sind in diesem Merkmal nicht erfaßt und werden separat aufgeführt.

Abbildung 4: Struktur des Veranstaltermarktes anhand der Mitarbeiterzahlen



Quelle: eigene Darstellung



### 3.3.4.2 Auszubildende

**50 Prozent aller Reiseveranstalter bilden nicht aus.** Dies kann daran liegen, daß das Unternehmen als Ausbildungsstätte nicht geeignet ist. Weiterhin bilden **75 Prozent nicht mehr als zwei Auszubildende** aus.

Tabelle 21: Deskriptiv-statistische Kennzahlen für das Merkmal Auszubildende

<b>N</b>	<b>Gültig</b>	<b>111</b>
	<b>Fehlend</b>	<b>1.428</b>
<b>Mittelwert</b>		<b>1,75</b>
<b>Median</b>		<b>,00</b>
<b>Perzentile</b>	<b>25</b>	<b>,00</b>
	<b>50</b>	<b>,00</b>
	<b>75</b>	<b>2,00</b>

Als mögliche Ursache hierfür ist die Struktur des Reiseveranstaltermarktes in bezug auf die Mitarbeiterzahl zu sehen. Gemäß des Berufsbildungsgesetzes dürfen Auszubildende nur eingestellt werden, wenn die Zahl der Auszubildende in einem angemessenen Verhältnis zur Zahl der Ausbildungsplätze oder zur Zahl der beschäftigten Fachkräfte steht.<sup>43</sup>

Wie aus der in Kapitel 3.3.4.1 dargestellten Grafik ersichtlich wird, beschäftigen 377 Veranstalter nur bis zu zwei Mitarbeiter, so daß diese laut o.g. Gesetzes auch nur einen Auszubildenden beschäftigen dürfen. 843 Reiseveranstalter beschäftigen sieben oder weniger Arbeitnehmer, so daß hier die Unternehmen mit sieben Mitarbeitern höchstens drei Ausbildungsplätze anbieten dürfen.

Die für den Gesamtmarkt errechnete Zahl von annähernd **3.000 Auszubildenden** beschränkt sich aus den o.g. Gründen auf ca. **700 Ausbildungsstätten**.

### 3.3.4.3 Mitarbeitergesamtzahl

Die Reiseveranstalterbranche bietet **insgesamt 33.176 Arbeitsplätze**. Auch hier werden die unterschiedlichen Unternehmensgrößen deutlich.

<sup>43</sup> Vgl. o. V., Bbig, § 22 Abs. 1 Nr. 2.

Tabelle 22: Deskriptiv-statistische Kennzahlen für das Merkmal Mitarbeiter-gesamt

<b>N</b>	<b>Gültig</b>	<b>916</b>
	<b>Fehlend</b>	<b>623</b>
<b>Mittelwert</b>		<b>31,92</b>
<b>Median</b>		<b>7,00</b>
<b>Minimum</b>		<b>1</b>
<b>Maximum</b>		<b>3.118</b>

Die Zahlen schwanken zwischen einem und 3.118 Mitarbeitern. Im Gegensatz zum relativ **hohen Mittelwert von knapp 32 Mitarbeitern** pro Unternehmen bietet der **Median mit sieben Mitarbeitern** ein weitaus realistischeres Bild. Die Tatsache, daß 50 Prozent der Veranstalter sieben oder weniger Beschäftigte angestellt haben, unterstreicht diese Aussage.

#### 3.3.4.4 Umsatz pro Mitarbeiter

Der Umsatz pro Mitarbeiter kann zum einen durch die hochgerechneten Merkmale Umsatz und Mitarbeiter, zum anderen durch die jeweiligen Umsätze und Mitarbeiterzahlen ermittelt werden. Im ersten Fall ergibt sich ein durchschnittlicher **Umsatz pro Mitarbeiter von 1,61 Mill. DM** (vgl. zu 1997/98 1,64 Mill. DM).

#### 3.3.5 Katalogstruktur, Katalogvolumen und Katalogproduktivität

Der Katalog ist nach wie vor das bedeutendste Medium für die Reiseveranstalterbranche und dient der Visualisierung der Reiseveranstalterleistung.<sup>44</sup> Weil die meisten Umsätze über den Katalog erzielt werden, ist eine genaue Aufschlüsselung dieses Marketinginstruments sehr interessant.<sup>45</sup> Die folgenden Zahlen geben interessante Aufschlüsse über die Katalogstruktur und das Katalogvolumen der Branche.<sup>46</sup>

##### 3.3.5.1 Katalogtitel

Die Gesamtzahl der auf dem Markt befindlichen Katalogtitel beläuft sich auf **5.270** (vgl. zu 1997/98 4.136 Katalogtitel). Davon werden für die Sommersaison 1.722 Katalogtitel (vgl. zu 1997/98 1.254) und für die Wintersaison

<sup>44</sup> Vgl. Kirstges, Expansionsstrategien, S. 224.

<sup>45</sup> Vgl. Kapitel 3.2.

<sup>46</sup> Die dargestellten Ergebnisse innerhalb dieses Kapitels beziehen sich auf das Jahr 2000.

1.307 Katalogtitel (vgl. zu 1997/98 1.013) publiziert. 2.241 Katalogtitel werden für die Ganzjahres-Saison (vgl. zu 1997/98 1.869 Katalogtitel) aufgelegt. Für die Sommersaison wurden als maximale Anzahl 30 Katalogtitel pro Reiseveranstalter herausgebracht. In der Wintersaison wurden maximal 24 Kataloge, und in der Ganzjahressaison wurden maximal 8 Katalogtitel pro Veranstalter aufgelegt. Für alle Saisonzeiten zusammen beträgt der maximale Wert der publizierten Katalogtitel 54.

### **3.3.5.2 Katalogseiten**

Für die Sommersaison wurden in der Branche 140.942 Katalogseiten (vgl. zu 1997/98 116.567) entworfen. Für die Wintersaison wurden etwas mehr als die Hälfte, nämlich 74.907 Katalogseiten (vgl. zu 1997/98 64.193) konzipiert, und die Gesamtseitenzahl der Ganzjahreskataloge belief sich auf 168.398 Seiten (vgl. zu 1997/98 167.006).

Die Katalogtitel sämtlicher Reiseveranstalter vereinen eine Gesamtseitenanzahl von 384.247 (vgl. zu 1997/98 347.766). Die durchschnittliche Seitenanzahl der Katalogtitel schwankt zwischen 43 Katalogseiten für die Wintersaison, 86 für die Sommersaison und 99 Katalogseiten für Ganzjahreskataloge.

### **3.3.5.3 Druckauflage**

Die **Gesamtdruckauflage** aller Katalogtitel wird für den Gesamtmarkt auf **504.391.533** hochgerechnet (vgl. zu 1997/98 591.881.473). Die Druckauflage der Sommersaisonkataloge macht mit einer Druckauflage von ca. 275 Mill. (vgl. zu 1997/98 285 Mill.) mehr als die Hälfte der Gesamtdruckauflage aus. Die Wintersaison stellt nicht wie in der Vergangenheit das schwächste Glied der Kette dar, sondern liegt mit einer Druckauflage von 121.075.815 (vgl. zu 1997/98 146 Mill.) über der Druckauflage der Ganzjahres-Katalogtitel mit 108.878.766 (vgl. zu 1997/98 161 Mill.).

### **3.3.5.4 Kataloge pro Teilnehmer**

Bei der Berechnung der Kataloge pro Teilnehmer ist zu beachten, daß zwei verschiedene Merkmale betrachtet werden. Zum einen wird die Zahl der

Reiseteilnehmer des Jahres 2000, zum anderen die Gesamtdruckauflage sämtlicher publizierter Katalogtitel aus dem Jahre 2000 für die Berechnung herangezogen. **Pro gebuchten Teilnehmer werden demnach 8,07 Kataloge benötigt.** Bestätigt wird diese Größenordnung durch eine von der fvw errechnete Zahl, welche sich für beide Merkmale auf das Jahr 1997 bezieht. Laut der Berechnung der führenden Tourismuszeitschrift kommen auf einen gebuchten Reiseteilnehmer im Schnitt 11,8 Kataloge.<sup>47</sup>

### 3.3.6 Vertriebswege

#### 3.3.6.1 Vertrieb über (fremde) Reisebüros

Der durchschnittliche Anteil des Vertriebs **über fremde Reisebüros** liegt bei knapp **32 Prozent**.

Tabelle 23: Deskriptiv-statistische Kennzahlen für das Merkmal Vertrieb über (fremde) Reisebüros

<b>N</b>	<b>Gültig</b>	<b>259</b>
	<b>Fehlend</b>	<b>1.242</b>
<b>Mittelwert</b>		<b>31,74</b>

#### 3.3.6.2 Vertrieb über sonstige Vertriebswege

Tabelle 24: Deskriptiv-statistische Kennzahlen für das Merkmal sonstige Vertriebswege

<b>N</b>	<b>Gültig</b>	<b>259</b>
	<b>Fehlend</b>	<b>1.242</b>
<b>Mittelwert</b>		<b>65,57</b>

Der Anteil des Vertriebs über sonstige Vertriebswege, wie z.B. Direktmailings oder der Vertrieb über eigene Reisebüros, liegt bei knapp 70 Prozent. Dies bedeutet, daß **knapp 66 Prozent der von einem „durchschnittlichen“ Veranstalter** getätigten Umsätze **am klassischen Vertriebsweg des Reisebüros vorbei** vertrieben werden.

<sup>47</sup> Vgl. Hildebrandt, Wachstum, S. 4.

### 3.3.6.3 Verdeutlichung der Vertriebsstruktur unter Bezugnahme des Umsatzes

Aufgrund der Tatsache, daß **gerade große Mittelständler und Großveranstalter den Vertrieb über Reisebüros nutzen**, wird der Umsatz über den klassischen Vertriebsweg höher liegen als die getätigten Umsätze über sonstige Vertriebswege. Ein Beispiel soll dies beweisen: Anhand der Rückläufe konnten **96 Veranstalter** ermittelt werden, die sowohl Angaben zum Umsatz als auch zu ihrer Vertriebsstrategie gemacht haben. Von diesen 96 Veranstaltern **vertreiben 36,67 Prozent ihre Angebote über (fremde) Reisebüros, 3,5 Prozent nutzen das Internet und 59,84 Prozent gebrauchen andere Vertriebswege.**

Tabelle 25: Vertriebsstruktur von 96 Veranstaltern

		Vertrieb über (fremde) Reisebüros	Vertrieb über das Internet	sonstiger Vertrieb
N	Gültig	96	96	96
	Fehlend	0	0	0
Mittelwert		36,67	3,50	59,84

Diese 96 Veranstalter erwirtschaften insgesamt einen Umsatz von 9.920.135.903 DM. Mit Hilfe der angegebenen prozentualen Verteilung des Vertriebs jedes einzelnen Veranstalters wurden die Umsätze über den klassischen Vertriebsweg und über andere Vertriebswege ermittelt. Es wird ersichtlich, daß **deutlich mehr Umsatz über den klassischen Vertriebsweg des Reisebüros erzielt wird als über sonstige Vertriebswege.**

Tabelle 26: Vertriebsstruktur anhand der getätigten Umsätze

		Umsatz über (fremde) Reisebüros	Umsatz über das Internet	Umsatz über sonstige Vertriebswege
N	Gültig	96	96	96
	Fehlend	0	0	0
Summe		8.263.351.980	12.207.241	1.644.576.682

Prozentual ausgedrückt, werden 83,3 Prozent der getätigten Umsätze über den Reisebürovertrieb erwirtschaftet, 0,12 Prozent über das Internet und nur 16,58 Prozent über sonstige Vertriebswege umgesetzt.

### 3.3.7 Neue Medien

Obwohl die vielgepriesenen neuen Medien bei der Urlaubsplanung, insbesondere bei den Informationsquellen, eine untergeordnete Rolle spielen, können sie dennoch einen regen Zuwachs verzeichnen. Aber die hohen Erwartungen der Branche an die Umsätze über das Internet, konnten bis heute nicht erfüllt werden.

#### 3.3.7.1 E-mail Adresse

**82,5 Prozent** der Reiseveranstalter verfügen über eine E-mail Adresse.

Tabelle 27: Häufigkeitsauszählung des Merkmals E-mail

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	E-Mail Adresse vorhanden	137	82,5	82,5	82,5
	keine E-Mail Adresse vorhanden	29	17,5	17,5	100,00
Gesamt		166	100,0	100,0	

Der prozentuale Anteil sämtlicher Veranstalter, die über eine E-mail Adresse verfügen, entspricht nach Schätzung des Verfassers dem oben ermittelten Wert.

#### 3.3.7.2 Homepage

Unternehmenseigene Homepages sind auf dem Reiseveranstaltermarkt noch nicht so stark vertreten wie E-mail Adressen. Dennoch verfügen schon **knapp 70 Prozent** der Veranstalter über eine eigene Homepage.

Tabelle 28: Häufigkeitsauszählung des Merkmals Homepage

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Homepage vorhanden	120	72,3	72,3	72,3
	keine Homepage vorhanden	46	27,7	27,7	100,0
Gesamt		166	100,0	100,0	

Für die gesamte Reiseveranstalterbranche erscheint dieser Prozentanteil etwas hoch. Genaue Aussagen lassen sich aufgrund der wenigen Angaben seitens der Reiseveranstalter jedoch nicht machen.

Als alternativer Vertriebsweg kann das **Internet** die Erwartungen, wie schon erwähnt, derzeit noch nicht erfüllen. Zwar können einige Veranstalter schon von einer hohen Anzahl von „Visits“ auf ihren Homepages berichten, die erhofften **Buchungen bleiben jedoch weitestgehend aus**.<sup>48</sup> Fraglich ist auch, ob sich das Internet als Vertriebsweg für alle Reisearten anbietet. Gerade Studienreiseveranstalter berichten, daß aufgrund der beratungsintensiven Reisen und der älteren Klientel kaum Chancen bestehen, das Internet als Vertriebsweg zu nutzen<sup>49</sup>. Ob sich der bisherige Kommunikationskanal Internet langfristig auch als Absatzkanal für z.B. Pauschalreisen oder Last-Minute-Urlaube profilieren kann, bleibt abzuwarten.<sup>50</sup> Dennoch bietet das Internet derzeit viele Möglichkeiten für Reiseveranstalter, und sei es nur in Form einer „Marketing-Plattform“, auf der die Reiseveranstalter ihre Produkte anbieten.

#### 4. Die räumliche Konzentration auf dem Reiseveranstaltermarkt

Bundesweit ist durch die Ansiedlung der Industrie ein **Süd-Nord-Gefälle** der Arbeitsplätze und damit verbunden eine Nord-Süd-Wanderung aufgetreten. Vor allem Wachstumsindustrien und High-Tech-Branchen haben sich im süddeutschen Raum angesiedelt.<sup>51</sup> Zu erklären ist dieses Süd-Nord-

<sup>48</sup> Vgl. Lenner, Direktvertrieb, S. 22.

<sup>49</sup> Vgl. Hoffmann, Skeptischer Blick, S. 32.

<sup>50</sup> Vgl. Lenner, Zusatzinvestition, S. 54.

<sup>51</sup> Vgl. o. V., Gabler, S. 1002.

Gefälle mit der Standortwahl der Industriebetriebe, die durch verschiedene Standortfaktoren beeinflusst wird. Auf eine nähere Erläuterung der verschiedenen Standortfaktoren und ihren Einfluß auf die Standortwahl soll im Rahmen dieses Kapitels verzichtet werden. Vielmehr soll aufgezeigt werden, ob sich das Süd-Nord-Gefälle auch auf den bundesdeutschen Reiseveranstaltermarkt übertragen läßt. Die Postleitzahlen werden den verschiedenen Postleitregionen<sup>52</sup> zugeordnet.

Tabelle 29: Häufigkeitstabelle für das Merkmal Postleitzahlen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	PLZ-Bereich 1	112	7,5	7,5	7,5
	PLZ-Bereich 2	203	13,5	13,5	21,0
	PLZ-Bereich 3	91	6,1	6,1	27,0
	PLZ-Bereich 4	176	11,7	11,7	38,8
	PLZ-Bereich 5	160	10,7	10,7	49,4
	PLZ-Bereich 6	236	15,7	15,7	65,2
	PLZ-Bereich 7	178	11,9	11,9	77,0
	PLZ-Bereich 8	231	15,4	15,4	92,4
	PLZ-Bereich 9	79	5,3	5,3	97,7
	PLZ-Bereich 0 / Ostdt.	35	2,3	2,3	100,0
	Gesamt	1501	100,0	100,0	

Wie aus der oben aufgeführten Tabelle zu erkennen ist, befinden sich die meisten Reiseveranstalter im Postleitzahlbereich 6 und 8. Auf dem dritten Platz befindet sich der Bereich 2 mit 203 Reiseveranstaltern. Es ist erkennbar, daß der Süden Deutschlands auch bei der Standortwahl der Reiseveranstalter von besonderer Bedeutung ist.

Als typische Ballungsgebiete sind die Bundesländer Hamburg und Berlin zu nennen, die trotz ihrer geringen räumlichen Ausdehnung den Standort für viele Veranstalter darstellen.

In den **neuen Bundesländern** haben sich prozentual gesehen nur recht **wenige Veranstalter** angesiedelt. Dies mag daran liegen, daß nach der Vereinigung die bestehenden westdeutschen Reiseveranstalter den Markt durch die Übernahme der staatlichen und gewerkschaftlichen Touristikunternehmen schnell und fast vollständig besetzten.<sup>53</sup> Mit den Filialen des Rei-

<sup>52</sup> Die Postleitregion bestimmt sich aus den ersten beiden Ziffern der Postleitzahl 01-99

<sup>53</sup> Vgl. Pompl, Management 1, S. 33.



sebüros der DDR übernahm ITS auch den dazugehörigen Veranstalterbereich, Trend Reisen und Quadriga Reisen.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Vgl. Kneissl, Monopolisten, S. 12.

## 5 Konsequenzen der Marktkonzentration für den Mittelstand

Inwieweit sich der von Branchenexperten prognostizierte „Untergang“ des Mittelstands<sup>55</sup> durch die zunehmende Konzentration bestätigen läßt, wird anhand der Aussagen der Reiseveranstalter, die durch die schriftliche Befragung gewonnen werden konnten, geprüft.

### 5.1 Der Mittelstand und die Konzentration

Die folgende Tabelle zeigt die Einschätzungen der Unternehmer zum fortschreitenden Konzentrationsprozeß auf. Dargestellt wird, **ob die Unternehmer Risiken oder gar Chancen für ihr Unternehmen sehen.**

Tabelle 30: Häufigkeitsauszählung des Merkmals Chancen/Risiken

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	viele Risiken	13	,9	8,7	8,7
	einige Risiken	23	1,5	15,4	24,2
	weder noch	35	2,3	23,5	47,7
	einige Chancen	38	2,5	25,5	73,2
	viele Chancen	17	1,1	11,4	84,6
	Chancen und Risiken	23	1,5	15,4	100,0
	Gesamt	149	9,9	100,0	
Fehlend	System	1.352	90,1		
Gesamt		1.501	100,0		

Auffallend ist, daß ein **Großteil der Befragten weder Chancen noch Risiken** für ihr Unternehmen sieht. Annähernd ein Viertel der Probanden sieht Risiken für das eigene Unternehmen, und knapp 37 Prozent verbinden eher Chancen mit der zunehmenden Konzentration. 15,4 Prozent sehen sowohl einige Chancen als auch einige Risiken durch die zunehmende Konzentration.

Die oben aufgeführte Häufigkeitstabelle wird im folgenden detaillierter dargestellt. Durch die zusätzliche Berücksichtigung der Unternehmensgröße wird deutlich, **inwieweit die Beurteilung der Konzentrationssituation von der Unternehmensgröße abhängig ist.**

<sup>55</sup> Siehe Kapitel 1.2.

Tabelle 31: Kreuztabelle der Merkmale Chancen/Risiken und Paxzahlen

	Teilnehmerzahlen (Paxe) 2000				Gesamt
	Kleinver- anstalter	kleine mittelständ. RV	große mittelständ. RV	Großver- anstalter	
viele Risiken	6	1		1	8
einige Risiken	12	5	1		18
weder noch einige Chancen	18	10	1		29
viele Chancen	21	11			32
Risiken und Chancen	8	2	1	1	12
	10	5	1	1	17
Gesamt	75	34	4	3	116

Obwohl die Kleinveranstalter ihre Chancen höher einschätzen als die Risiken der Konzentration, ist trotzdem eine Tendenz zu Risiken in ihren einzelnen Nennungen erkennbar. Die großen mittelständischen Reiseveranstalter blicken der zunehmenden Konzentration mit gemischten Gefühlen entgegen.

Aufgrund dieser Ergebnisse halten sich die Chancen und Risiken in etwa die Waage, so daß die Befragten ihren eigenen Untergang nicht prognostizieren. Allgemein ist sogar die Tendenz zu Chancen stärker ausgeprägt.

## 5.2 Die Auswirkungen der zunehmenden Konzentration

Die Auswirkungen der Konzentration werden anhand der Risiken und Chancen näher betrachtet.

### 5.2.1 Risiken durch die zunehmende Konzentration

Tabelle 32: Häufigkeitsauszählung der Risiken durch die zunehmende Konzentration

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Vordringen der Großveranstalter in Nischen	9	21,4	21,4	21,4
Verdrängungswettbewerb	16	38,1	38,1	59,5
Sortimentsbereinigung	8	19,0	19,0	78,6
Probleme beim LT-Einkauf	9	21,4	21,4	100,0
Gesamt	42	100,0	100,0	

Die meisten Veranstalter betrachten den auf dem Markt herrschenden **Verdrängungswettbewerb** als größtes Risiko für ihr Unternehmen. Unter dem Begriff des Verdrängungswettbewerbs wurden verschiedene Risiken zusammengefaßt. Viele Veranstalter sehen sich dem **Preisdruck der großen** nicht mehr gewachsen. Besonders die **kleineren Me-too Anbieter** haben unter diesem Preiskampf, insbesondere durch die Preissensibilität seitens Kunden, zu leiden und bangen um ihre Existenz.<sup>56</sup>

Auch die genannten **Probleme beim LT-Einkauf** führen schließlich zu einem Verdrängungswettbewerb. Durch die hohe Anzahl an Reiseteilnehmern erhalten die Großveranstalter besonders gute Konditionen und können so den Preis ihrer Reisen senken. In Anbetracht der Lagerbildung kommt diesem Risiko ein besonderer Stellenwert zu. Bei den Lagern von C&N, TUI Group und Rewe Touristik handelt es sich um vertikal integrierte Unternehmen, die über eigene Charterfluggesellschaften verfügen.

Abgesehen von langfristigen Verträgen mit konzernfremden Reiseveranstaltern werden die Chartergesellschaften Hapag-Lloyd, LTU und Condor erst die konzern eigenen Veranstalter bedienen. Mittelständische Veranstalter befürchten in Anbetracht dessen, **keine Flugkontingente** mehr zu erhalten und sehen besonders **in der Hochsaison** die Gefahr der fehlenden Flugkapazitäten oder schlechteren Flugzeiten.

Die **Sortimentsbereinigung in den Reisebüros** kann ebenfalls mit der zunehmenden Konzentration in Verbindung gebracht werden. Besonders die Großveranstalter sichern sich durch hohe Provisionen ihren Regalplatz im

<sup>56</sup> Vgl. Kneissl, See, S. 22.

Reisebüro. Kleine mittelständische Veranstalter, die bisher den klassischen Vertriebsweg über das Reisebüro nutzten, verschwinden infolge der geringen Provisionssätze aus den Regalen, denn letztendlich ist auch ein Reisebüro bestrebt, einen möglichst hohen Gewinn zu erzielen. **Ein Großteil der Kleinveranstalter nutzt jedoch schon heute den Direktvertrieb und ist somit von der Sortimentsbereinigung wenig betroffen** (vgl. Kapitel 3.3.6.).

Das **Vordringen von größeren Veranstaltern in die Nischen** der Kleinveranstalter wird als weiteres Risiko genannt. Zunehmend erschließen diese die Nischen als zusätzliche Einnahmequelle.<sup>57</sup>

## 5.2.2 Chancen durch die zunehmende Konzentration

Tabelle 33: Häufigkeitsauszählung der Chancen durch die zunehmende Konzentration

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Nischenstrategie	32	42,1	42,1	42,1
Kundenservice	21	27,6	27,6	69,7
Kooperation	12	15,8	15,8	85,5
Individualität	11	14,5	14,5	100,0
Gesamt	76	100,0	100,0	

Die meisten Veranstalter, nämlich **42,1 Prozent**, sehen in der **Nischenstrategie eine besondere Chance** für ihr Unternehmen. Spezialisierung auf verschiedene **Zielgebiete, Zielgruppen oder Reisearten** werden am häufigsten genannt.

Der **Kundenservice** wird mit 27,6 Prozent als weitere Chance gesehen. Die beratungsintensiven Reisen einiger Nischenstrategen stellen ohnehin einen hohen Anspruch an den Kundenservice, so daß diesem eine besondere Bedeutung zukommt.

Mit 15,8 Prozent wird die Chance zur **Kooperationsbildung** genannt. Aufgezählt werden vor allem Einkaufs- und Marketingkooperationen.

Zum Schluß geben 14,5 Prozent aller Veranstalter an, einen Vorteil durch ihre Individualität zu sehen.

<sup>57</sup> Vgl. Güthlein, Haifischbecken, S. 19.

### 5.2.2.1 Nischenstrategie

Im Rahmen der Nischenstrategie wird versucht, durch Spezialisierung auf ein spezielles Marktsegment Leistungsvorteile auf Teilmärkten zu erreichen. Dieser Spezialisierung sind keine Grenzen gesetzt. So kann ein Veranstalter sein Angebot auf **Zielgruppen** z.B. Studenten, Singles, Bildungsorientierte etc., auf bestimmte Destinationen, auf bestimmte Aktivitäten während der Reise (Jagdurlaub, Golfurlaub etc.) oder auch auf verschiedene Vertriebsstechniken ausrichten.

Nach Meinung von Branchenexperten bietet die Nischenstrategie besonders für kleine und mittelgroße Unternehmen die Chance auf gute Erträge und gesicherte Zukunftsaussichten, denn je größer die Großveranstalter werden, um so mehr sinkt deren Flexibilität und Fähigkeit sich mit kleinsten und kleinen Marktsegmenten auseinanderzusetzen. Anders ausgedrückt: die **Spezialisierungsfähigkeit nimmt mit zunehmender Größe ab**.<sup>58</sup>

Die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Nischenstrategie ist die Auswahl des richtigen Marktsegments und die Einschätzung der Wettbewerbssituation. In Anbetracht des fortschreitenden Eindringens der Großveranstalter in die Nischen gilt dies um so mehr.

### 5.2.2.2 Kundenservice

Der Kundenservice ist in der Reiseveranstalterbranche zu einem zentralen Schlagwort geworden. Veranstalter ohne einen grundlegenden Kundenservice werden in Zukunft wenig Chancen auf dem hart umkämpften Reiseveranstaltermarkt haben.<sup>59</sup>

Unter Kundenservice sind alle Maßnahmen und Aktivitäten der Reiseveranstalter zu verstehen, die den **Kundennutzen erhöhen**. Ziel und Aufgabe des Kundenservices ist es, vor der Buchung Präferenzen zu schaffen, während der Reise die Kundenzufriedenheit zu steigern und nach der Reise die Kundenbindung zu fördern.<sup>60</sup>

Beratung, Information und Unterstützung bei der Reiseplanung zählt zu den Haupt-Serviceleistungen eines Reiseveranstalters vor Reiseantritt. Ein uns

<sup>58</sup> Vgl. Dräger, Überleben, S. 76.

<sup>59</sup> Vgl. Lindner, Kundenorientierung, S. 56.

<sup>60</sup> Vgl. Pompl, Management 2, S. 206-207.

bekannter Kleinveranstalter, der in einem beratungsintensiven Teilmarkt agiert, legt auf diesen Kundenservice besonderen Wert und bereichert diese Hauptleistungen durch verschiedene Zusatzleistungen wie das Zusenden von Kartenmaterial, Reiseführern, Kofferanhängern, Flughafenübersichten und diversen sonstigem Informationsmaterial, welches kostenlos über die verschiedenen Fremdenverkehrsämter bezogen wird. Nach eigenen Erfahrungen äußerten sich die Kunden stets positiv über die genannten Leistungen. Zu beachten ist hierbei, daß die **Qualität der Unterlagen ausschlaggebend** ist und die Kunden nicht von einer Informationsflut „überrollt“ werden.

Der Kundenservice nach der Reise umfaßt neben dem Beschwerdemanagement die Serviceleistungen der Kundenbindung. Zu diesen Serviceleistungen gehört die **Nachkaufkommunikation** und die Bildung von Kundenclubs.<sup>61</sup> Besonders für mittelständische Reiseveranstalter ist die Nachkaufkommunikation das bedeutendste Instrument der Kundenbindung. Hierzu zählen: schriftliche Befragungen zum Reiseverlauf, Telefonanruf nach Rückkehr ins Heimatland, Zusendung des neuen Katalogs oder einer Kataloganforderungskarte, Kundenanschriften zu Geburtstagen, u.v.m..

Einige der genannten Instrumente der Kundenbindung können verstärkt von den meist flexibleren Kleinveranstaltern genutzt werden, um sich gegenüber größeren Mitbewerbern zu profilieren.

### 5.2.2.3 Kooperationen

Im Rahmen einer Kooperation versuchen die meist gleichstarken Anbieter, ihre eigene Marktposition zu festigen und teilweise gemeinsam auszubauen. Kooperationen verfolgen das Ziel der **Kostendegression** und der Erlössteigerung sowie der **Aufgabenteilung** im Einkaufs- und Verkaufsbereich.<sup>62</sup>

Einige der in Kapitel 5.2 genannten Risiken können verringert werden. Dem Problem des LT-Einkaufs wird durch Bündelung des Einkaufs entgegengewirkt. Der Problematik der zunehmenden Sortimentsbereinigung in den Reisebüros wird durch einen umfangreichen und gemeinsamen Katalog wie

<sup>61</sup> Vgl. vertiefend Dreyer/Dehner, Kundenzufriedenheit, S. 54.

<sup>62</sup> Vgl. Freyer, Tourismus-Marketing, S. 389.

auch durch höhere Provisionssätze entgegengetreten. Wie erfolgreiche Kooperationsstrategien zeigen, bietet sich diese besonders für kleinere und mittlere Veranstalter an, die auf einem Teilmarkt tätig sind.



## 6 Resümée und Ausblick

Die empirischen Ergebnisse der Strukturanalyse geben einen ersten Einblick in die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen der Reiseveranstalterbranche und bestätigen die Aussage, daß der **Reiseveranstaltermarkt nach wie vor mittelständisch geprägt** ist. In Anbetracht der wachsenden Konkurrenz und des fortschreitenden Konzentrationsprozesses sowie der verstärkten Polarisierung „Masse“ oder „Nische“ auf dem Reiseveranstaltermarkt müssen sich insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen dem Wettbewerb stellen und regelmäßig ihre Position auf dem turbulenzreichen Markt behaupten.

Wie aus den Konzentrationsuntersuchungen hervorgeht, herrscht auf dem **Gesamtmarkt** der Reiseveranstalterbranche eine **mittlere Konzentration** vor. Die Situation auf dem **Teilmarkt für Flugpauschalreisen im Nah- und Mittelstreckenbereich mit einer sehr hohen Konzentration** gibt Anlaß zur Besorgnis. Besonders die kleineren Me-too Anbieter und Veranstalter ohne klares Profil werden es zukünftig schwer haben, im hart umkämpften Markt überleben zu können.<sup>63</sup>

Grundsätzlich stehen die **Chancen für den Mittelstand**, der sich schon heute durch eine Vielzahl von **Nischenanbietern** auszeichnet, keineswegs schlecht. Spezialisierung, in welcher Art auch immer, scheint derzeit eine der besten Strategien zu sein, die es für den Mittelstand gibt. Ein Blick in andere Branchen, wie z.B. dem Lebensmitteleinzelhandel, der oftmals als Negativbeispiel für die zunehmende Konzentration herangezogen wird, bestätigt, daß kleinere Unternehmen durch Spezialisierung die Chance haben, erfolgreich am Markt bestehen zu können.

Dennoch hat sich während der gesamten Untersuchungen gezeigt, daß es kein Patentrezept für einen so pulsierenden Markt wie dem der Reiseveranstalter innerhalb Deutschlands gibt.

In der nahen **Zukunft** wird der **Konzentrationsprozeß** auf dem Reiseveranstaltermarkt, wie auch das letzte Jahr zeigte, wohl **fortschreiten**. Unternehmen werden vom Markt verschwinden, zum Kauf stehen oder mit anderen Unternehmen kooperieren und evtl. sogar verschmelzen. In Anbetracht

---

<sup>63</sup> Vgl. Kiani-Kress, Wagner, o. S..

dieser Zukunftsaussichten sind flexible Handlungsweisen notwendig, um mit dem Wandel auf dem Veranstaltermarkt Schritt halten zu können.

## Anhang

### Prof. Dr. Torsten H. Kirstges

«Nächster Datensatz Wenn»

Prof. Dr. Torsten Kirstges \* Fachhochschule \* 26389 Wilhelmshaven

«UNT\_NAME»

«ANSRPR1»

«STRASSE»

«PLZ» «ORT»

Fachhochschule in Wilhelmshaven  
Professor für Tourismuswirtschaft

Friedrich-Paffrath-Str. 101  
26389 Wilhelmshaven

Tel.: 04421 / 985-332

Privat  
Gutenbergweg 5  
26389 Wilhelmshaven

Tel.: 04421 / 813 06  
Fax: 04421 / 874 83  
eMail: Kirstges@aol.com

05.12.2000

*Sehr geehrte/r Frau/Herr Truong Van,*

bitte schenken Sie mir zehn Minuten lang Ihre Aufmerksamkeit für ein Anliegen, das auch für Sie von Nutzen sein könnte:

Sicherlich haben Sie in der touristischen Fachpresse schon von den Zielen eines "Betriebsvergleichs" gehört. Seit Jahren pflege ich an unserer Hochschule eine **Datenbank** mit zur Zeit etwa **1.650 Veranstaltern**, zu der bereits viele Unternehmen ihre Daten eingereicht haben.

Wie im letzten Jahr möchten wir wieder für die **Reiseveranstalterbranche untersuchen**, wieviele Unternehmen es tatsächlich gibt und wie groß diese - gemessen an Umsatz sowie Pax- und Mitarbeiterzahl - sind. Hinter unserer Untersuchung steckt die These, daß dem **touristischen Mittelstand** in Politik und Medien sowie bei den Verbänden zu wenig Aufmerksamkeit zuteil wird. Auf der anderen Seite scheint eine **zunehmende Unternehmenskonzentration** den Veranstaltermittelstand zu bedrohen. Wieweit diese Konzentration tatsächlich fortgeschritten ist und ob erfolgreiche Mittelständler – wie Ihr Unternehmen – nicht doch Beweis für eine **Zukunft des Mittelstandes** sind, soll ebenfalls Gegenstand dieser Untersuchung sein.

**Bitte unterstützen Sie unsere Untersuchung**, indem Sie beiliegendes **Datenblatt** ausfüllen und an uns zurücksenden. Für **2000** können Sie, wenn Sie das Geschäftsjahr noch nicht abgeschlossen haben, auch vorläufige Daten angeben. Ihre Informationen werden von mir **streng vertraulich** behandelt und nur für zusammenfassende Auswertungen genutzt. Falls Sie trotzdem gewisse Daten nicht preisgeben möchten, so lassen Sie uns bitte auch den nur teilweise ausgefüllten Fragebogen zukommen.

Sofern Sie noch Rückfragen haben, stehe ich Ihnen gerne unter einer der beiden o.g. Telefonnummern zur Verfügung. Ich sage im voraus **herzlichen Dank** für Ihre Unterstützung!

Mit freundlichem Gruß

Prof. Dr. Torsten Kirstges

Fachhochschule in Wilhelmshaven, Prof. Dr. Kirstges, 26389 Wilhelmshaven

### Datenblatt zur Strukturanalyse Reiseveranstaltermarkt

Soweit uns die Daten bereits vorliegen (z.B. aufgrund Ihrer letztjährigen Meldung), haben wir diese hier vorgegeben. **Bitte korrigieren Sie**, falls erforderlich, bzw. **ergänzen Sie** die fehlenden Angaben.

#### Unternehmensanschrift:

Firma: «UNT_NAME»		
Name: «ANSPRP1»	Tel.: «TELVORW»	Fax: «FAXVORW»
Straße: «STRASSE»		e-mail: «EMAIL»
Ort: «PLZ» «ORT»	(www): «HOMEPAGE»	

#### Schwerpunkte des Veranstalterangebots (z.B. Badepauschalreisen, Fernreisen, bestimmte Länder, Surfreisen, etc.):

«REISESPART» «HDESTINATI»
---------------------------

#### Konzentrationsprozesse auf dem Reiseveranstaltermarkt:

Sehen Sie durch die zunehmende Konzentration Risiken oder gar Chancen für Ihr Unternehmen?	Viele Risiken	Einige Risiken	Weder noch	Einige Chancen	Viele Chancen
Wenn ja, welche Risiken/Chancen sehen Sie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....					

#### Umfang der aufgelegten Katalogtitel:

Kennzahl:	Beispiel/Muster	Ihre Daten für Sommer 2000 bzw. Winter 2000/2001
1 Anzahl der Sommersaison-Katalogtitel 2000:	4 (d.h. Sie haben vier Sommerkataloge)	«KATYSS2000»
2 Anzahl der Wintersaison-Katalogtitel 2000/2001:	2 (d.h. Sie haben zwei Winterkataloge)	«KATYWS2000»
3 Anzahl der Ganzjahres-Katalogtitel 2000:	2 (d.h. Sie haben zwei Kataloge für das Gesamtjahr)	«JAHRKA2000»
4 <b>Gesamtzahl</b> der aufgelegten Kataloge (= 1+2+3):	<b>8</b> (= 4 + 2 + 2)	«JAHRKG2000»

#### Anzahl der Katalogseiten je Katalogexemplar:

1 Anzahl der Katalogseiten in allen Sommersaison-Katalogtiteln 2000 (addiert):	z.B.: 1 Katalog à 60 Seiten, 1 Katalog à 30 Seiten und 2 Kataloge à 20 Seiten, also umfaßt Ihr Programm insgesamt: <b>130 Seiten</b>	«KASESS2000»
2 Anzahl der Katalogseiten in allen Wintersaison-Katalogtiteln 2000/2001 (addiert):	z.B.: 1 Katalog à 50 Seiten und 1 Katalog à 20 Seiten, also umfaßt Ihr Programm insgesamt: <b>70 Seiten</b>	«KASEWS2000»
3 Anzahl der Katalogseiten in Ganzjahres-Katalogtiteln 2000 (addiert):	z.B.: 1 Katalog à 40 Seiten und 1 Katalog à 15 Seiten, also umfaßt Ihr Programm insgesamt: <b>55 Seiten</b>	«KASEGJ2000»
4 <b>Gesamtseitenzahl</b> (= 1+2+3):	<b>255</b> (= 130 + 70 + 55)	«KASEGS2000»

#### Druckauflage:

1 Auflage aller Sommersaison-Kataloge 2000 (addiert):	z.B.: 70.000 mal Katalog 1, 50.000 mal Katalog 2 und je 30.000 mal Katalog 3 u. 4, also drucken Sie für den Sommer insgesamt: <b>180.000 Kataloge</b>	«DRUKSS2000»
2 Auflage aller Wintersaison-Kataloge 2000/2001 (addiert):	z.B.: <b>110.000 Kataloge</b>	«DRUKWS2000»
3 Auflage aller Ganzjahres-Kataloge 2000 (addiert):	z.B.: <b>90.000 Kataloge</b>	«DRUKGJ2000»
4 <b>Gesamtseitenzahl</b> (= 1+2+3):	<b>380.000 Kataloge</b>	«DRUKGS2000»

## Datenblatt zur Strukturanalyse Reiseveranstaltermarkt - «UNT\_NAME»

**Aufgelegte Reisekataloge (hier nur die Katalogtitel angeben):**

«UMF\_Verlaufsdaten2000HINWEIS1» «UMF\_Verlaufsdaten2000HINWEIS2» «UMF\_Verlaufsdaten2000HINWEIS3»

**Allgemeine Angaben zum Unternehmen:**

<b>Eigentümer/Gesellschafter:</b> «EIGENTUE»	<b>Gründungsjahr:</b>
<b>Stammkapital zum 1.1.2000:</b> «STAMMKAP» DM	<b>Rechtsform (z.B. GmbH):</b> «RECHTSFO»
Unser Geschäftsjahr: <input type="checkbox"/> entspricht dem Kalenderjahr <input type="checkbox"/> läuft immer ab dem 1.11./ bzw. ....	

**Bei wem sind Sie insolvenzversichert?**

<input type="checkbox"/> habe keine Insolvenzvers.	<input type="checkbox"/> bei: «INSOLVE»	<input type="checkbox"/> bei .....
--	---	------------------------------------

**Teilnehmerzahlen (Paxe) insgesamt bei allen Eigenveranstaltungen:**

<b>1999 (1998/1999):</b> «TEILN99»	<b>2000 (1999/2000):</b> «TEILN2000»
------------------------------------	--------------------------------------

**Betriebswirtschaftliche Kennzahlen für die Jahre 1999 und 2000:**

Kennzahl:	1999 bzw. 1998/99	2000 bzw. 99/2000
1 <b>Umsatz:</b> nur Reiseveranstalter-Geschäft:	«UMSRV99»	«UMSRV2000»
2 sonstige Geschäfte inkl. reine <b>Vermittlung:</b>	«UMSSO99»	«UMSSO2000»
3 <b>Gesamtumsatz (= 1 + 2):</b>	«UMSGE99»	«UMSGE2000»
4 <b>Jahresüberschuß/Gewinn/Verlust:</b> vor Steuer (+ = Gewinn, - = Verlust)	«UEVST99»	«UEVST2000»
5 <b>Jahresüberschuß/Gewinn/Verlust:</b> nach Steuer (+ = Gewinn, - = Verlust)	«UENST99»	«UENST2000»
6 <b>Eigenkapitalquote:</b> (=Eigenkapital:Bilanzsumme, in Prozent)	«EKAP99»	«EKAP2000»
7 <b>Durchschnittlicher Reisepreis pro Person:</b>	«REIPR99»	«REIPR2000»
8 <b>Zahl der festen Mitarbeiter ohne Azubis</b> (auf Vollzeitbasis = 37 - 40 Wochenstunden umgerechnet)	«MITAVZ99»	«MITAVZ2000»
9 <b>Zahl der Auszubildenden</b>	«AZUBIS99»	«AZUBIS2000»
10 <b>Mitarbeiteranzahl gesamt (= 8 + 9)</b>	«MITAGE99»	«MITAGE2000»

**Vertriebswegestruktur (nur Reiseveranstalter-Geschäft):**

Kennzahl:	1999 bzw. 1998/99	2000 bzw. 99/2000
1 Anteil Vertrieb über ( <b>fremde</b> ) Reisebüros:	«UMF_Verlaufsdaten99VERFRER»%	«UMF_Verlaufsdaten2000VERFRER» %
2 Anteil Vertrieb über <b>Internet</b>	«UMF_Verlaufsdaten99VERINT»%	«UMF_Verlaufsdaten2000VERINT»%
3 Anteil <b>sonstige</b> Vertriebswege (inkl. Direktmarketing und eigene Reisebüros):	«UMF_Verlaufsdaten99VERSONS»%	«UMF_Verlaufsdaten2000VERSONS» %
4 <b>Gesamt:</b>	100 %	100 %

*Herzlichen Dank für Ihre persönliche Mitarbeit!*

Bitte senden Sie diesen Fragebogen möglichst bis zum 10.12.2000 an die unten angegebene Adresse zurück

**Vertraulich** \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Torsten Kirstges  
 Fachhochschule Wilhelmshaven  
 Friedrich-Paffrath-Str. 101

← Adresse paßt in einen Fensterumschlag

26389 Wilhelmshaven

## Statistische Hochrechnungen und Berechnungen von Fehlertoleranzen für am Beispiel des Merkmals „Pax-Zahl“

### 1 Erläuterungen zur Vorgehensweise

In den nachfolgenden beiden Beispielen werden statistische Hochrechnungen und Berechnungen von Fehlertoleranzen ausgewählter Merkmale durchgeführt.

Die Basis dieser Berechnungen setzt sich zusammen aus den Rückläufen der schriftlichen Erhebung und teilweise aus Angaben sekundärstatistischer Materials. Die Hochrechnungen der einzelnen Merkmale basieren demnach auf verschiedenen Ausgangswerten, so daß ein einheitliches Hochrechnungsverfahren nicht möglich war. Die exakte Verfahrensweise ist jeweils in den einzelnen Hochrechnungen beschrieben.

In der Datenbank wurden **1.501 Reiseveranstalter** erfaßt. Die geschätzte Marktabdeckung beträgt nach unserer Meinung **ca. 90 Prozent**, so daß von einem **Gesamtmarkt von 1.700 bundesdeutschen Reiseveranstaltern** ausgegangen werden kann. Begründet werden kann dies auf der einen Seite durch die intensive Adreßrecherche, zum anderen jedoch auch durch die enorme Dynamik auf dem bundesdeutschen Reiseveranstaltermarkt, die eine exakte Erfassung aller Reiseveranstalter erheblich erschwert.

Die vorhandenen Daten wurden demnach für jedes Merkmal für einen Gesamtmarkt von 1.700 Reiseveranstaltern hochgerechnet.

Um möglichst Hochrechnungen zu erhalten, die den Gesamtmarkt wirklichkeitsnah darstellen, wurden innerhalb eines Merkmals Gruppierungen gebildet, so daß jede einzelne Gruppierung separat hochgerechnet werden konnte.

Mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS wurden für sämtliche Merkmale und Häufigkeitsauszählungen, deskriptive Statistiken und explorative Datenanalysen durchgeführt. Anhand der Häufigkeitsauszählungen wurde die prozentuale Verteilung der jeweiligen Merkmalsausprägung aufgezeigt

und in der Regel auch auf den Gesamtmarkt übertragen. In einigen Fällen mußte diese prozentuale Verteilung für den Gesamtmarkt leicht korrigiert werden, um die Hochrechnungen von logisch zusammenhängenden Merkmalen aufeinander abzustimmen. Damit diese Veränderung nicht als willkürlich verstanden wird, wurden **mit Hilfe von Fehlertoleranzrechnungen die Grenzen bestimmt, innerhalb derer sich die Merkmalsausprägung auf dem Gesamtmarkt im Vertrauensbereich bewegt**. Alle vorliegenden Hochrechnungen sind somit statistisch belegbar und keinesfalls willkürlich gewählt. Sämtliche Berechnungen der Fehlertoleranzen beruhen auf einer **Wahrscheinlichkeit von 95 %** und einer **Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 %**. Letzteres bedeutet, daß 5 % aller ermittelten Prozentwerte in der Grundgesamtheit außerhalb des Vertrauensbereiches liegen. Dieser Sicherheitsgrad wurde bewußt gewählt, da sich die Grenzen, innerhalb derer sich die Merkmalsausprägung statistisch gesehen befindet, mit zunehmendem Sicherheitsgrad so immens vergrößern, daß sie uns als nicht mehr aussagefähig erschienen. Um dies aufzuzeigen, wurden bei allen Fehlertoleranzberechnungen **fünf verschiedene Sicherheitsgrade angegeben**.

Zur Hochrechnung der einzelnen Gruppierungen wurde, soweit vorhanden, daß **getrimmte Mittel** herangezogen, welches durch eine explorative Datenanalyse ermittelt wurde. Der Vorteil dieser Verfahrensweise liegt darin, daß die sog. „**Ausreißer**“, welche den Mittelwert verzerren können, **unberücksichtigt** bleiben. Sofern das getrimmte Mittel nicht errechenbar war, weil die Anzahl der vorhandenen Angaben zu gering war, wurde der „normale“ Mittelwert herangezogen.

Die folgende Hochrechnung des Merkmals Paxe sowie die anschließende Berechnung der Fehlertoleranzen der Merkmalsausprägungen dient als Lesebeispiel; die Hervorhebungen erläutern die Vorgehensweise und dienen als kleiner Leitfaden für die folgenden Ausführungen.

## 2. Merkmal: Paxe

In diesem Merkmal sind die **Reiseteilnehmer des Jahres 2000** erfaßt. Im Gegensatz zur Reiseanalyse, in der lediglich Teilnehmer über 14 Jahre, die eine Reise von einer Dauer von mindestens fünf Tagen unternommen haben, berücksichtigt werden, bezieht sich dieses Merkmal auf sämtliche Reiseteilnehmer. Das Alter der Teilnehmer und die Dauer der Reise werden bei diesem Merkmal also nicht explizit berücksichtigt.

Die unten dargestellte Gruppierung des Merkmals erfolgte auf Basis der Abgrenzung nach Kirstges.<sup>64</sup> Im weiteren Verlauf der **Hochrechnung wird davon ausgegangen, daß alle Veranstalter mit mehr als 200.000 Paxen bereits in der Basis enthalten sind.** Diese Vermutung basiert auf Angaben diverser Fachzeitschriften und Fachbücher.<sup>65</sup> Weiterhin läßt sich diese These damit begründen, daß der Veranstaltermarkt nach wie vor mittelständisch geprägt ist und von kleinen mittelständischen Reiseveranstaltern und Kleinveranstaltern dominiert wird.

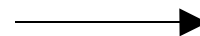
### 2.1 Hochrechnung des Merkmals: Paxe

Basis: 139

Zu diesem Merkmal sind Angaben von 139 Reiseveranstaltern vorhanden.

Paxe (gruppiert) 2000  
Häufigkeitsauszählung der einzelnen Merkmalsausprägungen  
\* Merkmalsausprägung des jeweiligen Merkmals  
gesamt erfaßte Reiseveranstalter in der Datenbank :

jeweiliges hochzurechnendes Merkmal



	Paxe	Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	0 - 10.000	78	56,1
	10.001 - 200.000	44	31,7
	200.001 - 700.000	9	6,5
	700.001 - 5.182.400	8	5,7
	Gesamt	139	100,00
Fehlend	System	1.362	
Gesamt		1.501	

<sup>64</sup> Nähere Angaben hierzu befinden sich in der Diplomarbeit in Kapitel 1.3.2.

<sup>65</sup> In der Dokumentation „Veranstalter in Zahlen 2000 der Fachzeitschrift fwv sind 19 Veranstalter aufgeführt, die mehr als 200.000 Paxe verbuchen können.



geschätzte Marktabdeckung beträgt ca. 90 %, so daß von einer gesamten Reiseveranstalterzahl von:  $\longrightarrow$  **1.700**  
ausgegangen werden kann.

Weiterhin wird davon ausgegangen, daß alle Veranstalter mit mehr als 200.000 Paxen in der Basis enthalten sind. Sie gehen in die folgenden Hochrechnung lediglich mit ihrer Anzahl und ihrer Summe ein.

#### Deskriptive Statistik

	N	Summe
RV mit mehr als 200.000 Paxen	17	27.409.825
Gültige Werte (Listenweise)	17	

Die 17 Reiseveranstalter werden von der Basis abgezogen, da sie bereits Enthalten sind. Neue Basis:  $\longrightarrow$  **122**

Demnach ergibt sich folgende Anzahl an Reiseveranstaltern, die in der Hochrechnung berücksichtigt werden:  $\longrightarrow$  **1.683**

In der folgenden Hochrechnung werden demnach nur Veranstalter berücksichtigt, die weniger als 200.000 Paxe verbuchen konnten. Es ergibt sich folgende neue prozentuale Verteilung:

	Paxe	Häufigkeit	Gültige Prozente
Gültig	0 - 10.000	78	63,9
	10.001 - 200.000	44	36,1
	Gesamt	122	100,00

Dieser Wert von **63,9%** geht als „p“ = Stichprobenanteil in die entsprechende Tabelle der Kleinveranstalter auf der übernächsten Seite ein.

Die dargestellte prozentuale Verteilung soll für den Gesamtmarkt gültig sein, so daß sich folgende Häufigkeiten ergeben:

#### Prozentuale Verteilung wird auf den Gesamtmarkt übertragen

Paxe	Häufigkeit	Gültige Prozente
0 - 10.000	1.075	63,9
10.001 - 200.000	608	36,1
Gesamt	1.683	100,00

Mit Hilfe einer Fehlertoleranz-Rechnung wird auf der folgenden Seite bewiesen, daß die prozentuale Verteilung der gruppierten Paxe keineswegs willkürlich gewählt wurde, sondern statistisch belegt werden kann.

Für die Reiseveranstalter mit 0 – 10.000 Paxen ergibt sich folgende Statistik:

#### Explorative Datenanalyse der Merkmalsausprägung 0 - 10.000 Paxe

Mittelwert	2.298
5% getrimmtes Mittel	2.097
Median	1.060

Für die Reiseveranstalter mit 10.001 – 200.000 Paxen ergibt sich folgende Statistik:

Mittelwert	50.887
5% getrimmtes Mittel	46.418

Median	24.730
--------	--------

Die Hochrechnung erfolgt auf Basis des getrimmten Mittels. Das getrimmte Mittel ist ein Mittelwert, bei dessen Ermittlung 5 % der kleinsten und 5 % der größten Werte nicht berücksichtigt werden.

Sofern das getrimmte Mittel nicht ermittelt werden kann, wird für die Hochrechnung der normale Mittelwert herangezogen.

Hochrechnung und Aufsummierung der einzelnen Merkmalsausprägungen

Anzahl	Paxe	Summe
1.075	0 - 10.000	2.254.275
608	10.001 - 200.000	28.222.144
17	> 200.000	27.469.825
1.700	Gesamt	<b>57.946.244</b>

## 2.2 Berechnung der Fehlertoleranzen der Merkmalsausprägungen

Basis: 122

Formel: 
$$P = p \pm t \cdot \sqrt{2 \cdot p \cdot (10 - p) \div n}$$

Legende: **P = Anteil des Merkmals an der Grundgesamtheit**  
 p = Stichprobenanteil des Merkmals  
 n = Stichprobenumfang

t = Sicherheitsgrad

Für diese *eine* Merkmalsausprägung (< 10.001 Pax) des Merkmals „Pax-Zahl“ werden für fünf Sicherheitsgrade die Anteile des Merkmals in der Grundgesamtheit (als Ober- und Untergrenze P<sub>1</sub> bzw. P<sub>2</sub>) auf Basis von 78 auswertbaren Unternehmensdaten (siehe vorvorhergehende Seite) berechnet.

Sicherheitsgrad	Irrtumswahrscheinlichkeit	t	p	n	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>
80%	20%	1,282	63,9%	122	56,02%	71,78%
90%	10%	1,645	63,9%	122	53,78%	74,02%
95%	5%	1,96	63,9%	122	51,85%	75,95%
98%	2%	2,326	63,9%	122	49,60%	78,20%
99%	1%	2,576	63,9%	122	48,06%	79,74%

Sicherheitsgrad	Irrtumswahrscheinlichkeit	t	p	n	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>
80%	20%	1,282	36,1%	122	28,22%	43,98%
90%	10%	1,645	36,1%	122	25,98%	46,22%
95%	5%	1,96	36,1%	122	24,05%	48,15%
98%	2%	2,326	36,1%	122	21,80%	50,40%
99%	1%	2,576	36,1%	122	20,26%	51,94%

Literaturverzeichnis

- Arndt, Helmut/Ollenburg, Günter**, (Konzentration 1971), Begriff und Arten der Konzentration, in: Arndt, Helmut (Hrsg.), wirtschaftliche Konzentration, S. 3-39
- Boyens, Wilhelm Friedrich**, (Neue Besen) Neue Besen kehren gut doch die alten kennen die Ecken, in: Blick durch die Wirtschaft vom 24.07.98, o. S.
- Bühl, Achim/Zöfel, Peter**, (SPSS), SPSS Version 8 – Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows, Bonn 1998
- Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg.)**, (Tourismusbericht), Tourismusbericht der Bundesregierung, Bonn 1998
- Dräger, Peter**, (Überleben), Überleben ist zu wenig!, in: Durlacher, Dagmar, (Hrsg.), Pauschalreisemarkt im neuen Europa, Band 7, Wien 1993, S. 75-77
- Dreyer, Axel/Dehner, Christian**, (Kundenzufriedenheit), Kundenzufriedenheit im Tourismus, München 1998
- Freyer, Walter**, (Tourismus-Marketing), Tourismus-Marketing: marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft, München 1997
- Führich, Ernst**, (Bedarfsanalyse), Genaue Bedarfsanalyse ist notwendig, in: fww vom 21.06.96 Nr. 14, S. 44-48
- Gauf, Dieter**, (Marktstruktur), Marktstruktur in der Bundesrepublik, in: RDA Akademie (Hrsg.), Marktdaten zur Bustouristik, o. S.
- Ginten, Ernst August**, (mittelständische Reiseunternehmen), Mittelständische Reiseunternehmen bangen um Marktanteile, in: Die Welt vom 19.12.97, o. S.
- Güthlein, Sven-Christian**, (Haifischbecken), Freischwimmen im Haifischbecken der Touristik, in: fww vom 16.10.98 Nr. 23, S. 18-20
- Häni, Peter Kurt**, (Unternehmenskonzentration), Die Messung der Unternehmenskonzentration, Band 4, Grösch 1987
- Hafermalz, Otto**, (Befragung), Schriftliche Befragung – Möglichkeiten und Grenzen, Wiesbaden 1976
- Hebestreit, Dieter**, (Touristik), Touristik Marketing, 3. Aufl., Berlin 1992
- Hildebrandt, Klaus**, (Wachstum), Wachstum der Großen zieht den Reiseveranstaltermarkt nach oben, in: Deutsche Veranstalter in Zahlen, Beilage zur fww vom 19.12.97 Nr. 28, S. 1-5

- Hildebrandt, Klaus**, (Partnerbonus), Partnerbonus für Leistung und Beratungsqualität, in: fww vom 21.08.98 Nr. 19, S. 8-9
- Hoffmann, Claudia**, (Skeptischer Blick), Skeptischer Blick auf die neuen Medien, in: fww vom 24.01.97 Nr. 2, S. 32
- Huff, Martin**, (Rechtsform), Die richtige Rechtsform kann für den Erfolg ausschlaggebend sein, in: FAZ vom 18.04.98, o. S.
- Kellerer, Hans/Schaich, Eberhard**, (Konzentrationsphänomene), Statistische Probleme der Erfassung von Konzentrationsphänomenen, in: Arndt, Helmut (Hrsg.), wirtschaftliche Konzentration, S. 41-74
- Kiani-Kress, Rüdiger**, (Wagner), Wagner und Pommes, in: WiWo vom 05.03.98, o. S.
- Kirstges, Torsten**, (Rote Zahlen), Rote Zahlen, schwarze Zeiten, in: tm, April 1997 Nr. 4, S. 67-70
- Kirstges, Torsten**, (Unternehmensform), Die Wahl der Unternehmensform als wirtschaftliches Problem in der Tourismuswirtschaft, in: Tourismus Jahrbuch, Heft 2, 1997, S. 91-116
- Kirstges, Torsten**, (Expansionsstrategien), Expansionsstrategien im Tourismus: Marktanalyse und Strategiebausteine für mittelständische Reiseveranstalter, 2. Aufl., Wiesbaden 1996
- Kneissl, Cornelia**, (Monopolisten), Die neue Rolle der Monopolisten, in: tm, Dezember 1995 Nr. 12, S. 12-21
- Kneissl, Cornelia**, (See), Schwere See, in: tm, September 1996 Nr. 9, S. 20-25
- Lenner, Kerstin**, (Rettungsanker), Der Juli wird zum späten Rettungsanker, in: fww vom 07.08.98 Nr. 18, S. 16-19
- Lenner, Kerstin**, (Direktvertrieb), Auch die TUI öffnet sich dem Direktvertrieb, in: fww vom 02.10.98 Nr. 22, S. 22
- Lenner, Kerstin**, (Zusatzinvestition), Zusatzinvestition oder der Sprung ins kalte Wasser, in: fww vom 31.10.96 Nr. 24, S. 54-56
- Lenner, Kerstin**, (Sonnige Aussichten), Sonnige Aussichten für den Herbst, in: fww vom 07.08.98 Nr. 18, S. 1, 16
- Lindner, Karin**, (Kundenorientierung), Kundenorientierung im Tourismus – Die Ansprüche kollidieren oft mit der Wirklichkeit, in: fww vom 17.04.98 Nr. 10, S. 56-57
- Marfels, Christian**, (industrielle Konzentration), Erfassung und Darstellung industrieller Konzentration: statistische Grundlagen und Möglich-

keiten, 1. Auflage, Baden-Baden 1977 [Wirtschaftsrecht und Wirtschafts-politik; Bd. 52]

- o. **V.**, (Gabler), Gabler Wirtschafts-Lexikon, Taschenbuch-Kassette in sechs Bänden, 1. und 3. Band, 12. Auflage, Wiesbaden 1988
- o. **V.**, (Bbig), Berufsbildungsgesetz, in: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (Hrsg.), Ausbildung & Beruf. 28. Aufl., S. 4-32
- o. **V.**, (Aufsichtsämter), Aufsichtsämter stimmen zu, in: fww vom 29.05.98 Nr. 13, S. 16
- o. **V.**, (Reise-Roboter), Der Reise-Roboter, in: Spiegel vom 10.08.98, o. S.
- o. **V.**, (Syndikat), Unternehmenskonzentration ist in unterschiedlichen Formen erkennbar – Von der Personalverflechtung bis zum Syndikat, in: fww vom 25.10.94 Nr. 22, S. 14

**Pompl, Wilhelm**, (Management 1), Touristikmanagement 1 – Beschaffungsmanagement, Heidelberg 1994

**Pompl, Wilhelm**, (Management 2), Touristikmanagement 2 – Qualitäts-, Produkt-, Preismanagement, Heidelberg 1996

**Weis, Hans Christian/Steinmetz, Peter**, (Marktforschung), Marktforschung, 3. Aufl., Ludwigshafen 1998

**Woll, Artur**, (Volkswirtschaftslehre), Allgemeine Volkswirtschaftslehre, 10. Aufl., München 1990