



DIPLOMA

PRIVATE STAATLICH ANERKANNTE HOCHSCHULE
University of Applied Sciences

Beckadolf

Reiseveranstaltungsmanagement I - Grundlagen des Reiseveranstaltungs- managements

Studienheft Nr. 493

I. Auflage 03/2015

Hinweise zur Arbeit mit diesem Studienheft

Der **Inhalt** dieses Studienheftes unterscheidet sich von einem Lehrbuch dadurch, dass er **für das Selbststudium besonders aufgearbeitet** ist.

Die Bearbeitung eines Studienheftes beginnt in der Regel mit einer Information über den Inhalt des Lehrstoffes. Diese Auskunft gibt Ihnen das **Inhaltsverzeichnis**.

Bei dem Vertraut machen mit neuen Inhalten finden Sie immer Begriffe, die Ihnen bisher unbekannt sind. Die **wichtigsten Fachbegriffe** dieses Studienheftes werden Ihnen übersichtsmäßig in einem dem Inhaltsverzeichnis nachgestellten **Glossar** erläutert.

Dem Inhalt dieses Studienheftes bzw. größerer Lernabschnitte sind **Lernziele** vorangestellt. Sie dienen als Orientierungshilfe und ermöglichen Ihnen nach Durcharbeitung des Materials, Ihren eigenen Lernerfolg zu überprüfen.

Setzen Sie sich **aktiv** mit dem Text auseinander, indem Sie sich Wichtiges und weniger Wichtiges mit farbigen Stiften kennzeichnen. Betrachten Sie dieses Studienheft nicht als „schönes Buch“, das nicht verändert werden darf. Es ist ein **Arbeitsheft**, mit dem und in dem Sie arbeiten sollen.

Zur **schnelleren Orientierung** haben wir **Merksätze** bzw. **besonders wichtige Aussagen** durch Fettdruck und / oder Einzug hervorgehoben.

Lassen Sie sich nicht beunruhigen, wenn Sie Sachverhalte finden, die zunächst für Sie noch unverständlich sind. Diese Probleme sind bei einer ersten Begegnung mit einem neuen Stoff ganz normal.

Nach jedem größeren Lernabschnitt haben wir Übungsaufgaben, die mit „**SK = Selbstkontrolle**“ gekennzeichnet sind, eingearbeitet. Sie sollen der Vertiefung und Festigung der Lerninhalte und vor allem der Selbstkontrolle dienen.

Versuchen Sie, die ersten Aufgaben zu lösen bzw. die Fragen zu beantworten. Dabei werden Sie teilweise feststellen, dass das dazu erforderliche Wissen nach der ersten Durcharbeit des Lehrstoffes noch nicht vorhanden ist. Gehen Sie nun nochmals diesen Inhalten nach, d. h. durchsuchen Sie das Studienheft gezielt nach den erforderlichen Informationen.

Sofort bereits während der Bearbeitung einer Frage sollten Sie die eigene Antwort schriftlich festhalten. Erst nach der vollständigen Beantwortung **vergleichen Sie Ihre Lösung mit dem** am Ende des Studienheftes **angegebenen Lösungsangebot**.

Stellen Sie dabei fest, dass Ihre eigene Antwort unvollständig oder sogar falsch ist, müssen Sie sich nochmals um die Aufgabe bemühen. Versuchen Sie, jedes Thema dieses Studienheftes zu verstehen. **Es bringt nichts, Wissenslücken durch Umblättern zu beseitigen.**

In vielen Studienfächern baut der spätere Stoff auf Vorhergehendem auf. Kleine Lücken in den Grundlagen verursachen deshalb große Lücken in den Anwendungen. Jedes Studienheft enthält **Literaturhinweise**.

<i>Anhang</i>	84
Ausgewählte Reiseveranstalter und ihre Marken	84
Umsätze der Reiseveranstalter	87
<i>Lösung der Übungsaufgaben</i>	88
<i>Literaturverzeichnis</i>	100

Leseprobe

Reiseveranstaltungsmanagement I

GewO	Gewerbeordnung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HGB	Handelsgesetzbuch
HP	Halbpension = Übernachtung + Frühstück + eine Hauptmahlzeit
IATA	International Air Transport Association / Internationaler Luftverkehrsverband, Dachverband von Unternehmen des gewerblichen internationalen Linienluftverkehrs
IHA	International Hotel Association
IHK	Industrie- und Handelskammer
IT	Informationstechnologie (engl. Information Technology)
ITB	Internationale Tourismusbörse (weltgrößte Tourismusmesse, jährlich in Berlin)
ITS	International Touristik Service
KMU	Klein- und mittelständische Unternehmen
Pax	Anzahl gebuchter Passagiere oder Touristen (von Pluralform engl. passengers)
PEP	Product Education Program / Produkt-Erfahrungs-Programm
PR	Public Relations
REWE	Revisionsverband der Westkauf-Genossenschaften (deutscher Handels- und Touristikkonzern)
RV	Reiseveranstalter
RL	Reiseleiter
RM	Reisemittler, Reisevermittler
SWOT	Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken (engl. strengths, weaknesses, opportunities, threats)
TUI	Touristik Union International AG, größter europäischer und führender deutscher Reiseveranstalter
ÜF	Übernachtung + Frühstück
USP	Alleinstellungsmerkmal (engl. unique selling proposition)
USt	Umsatzsteuer
UStG	Umsatzsteuergesetz
UStR	Umsatzsteuerrichtlinie, allgemeine Verwaltungsvorschrift zur Ausführung des Umsatzsteuergesetzes

Destination: Geografischer Raum, den ein Gast als Reiseziel auswählt, mehr als ein Reiseziel, weil Infrastruktur u. a. enthalten sind.

Devisen: Zahlungsmittel in ausländischer Währung.

Direct Costing: Einstufige Deckungsbeitragsrechnung, deren Kennzeichen die Trennung von variablen und fixen Kosten ist; älteste Form der Teilkostenrechnung.

Diversifikation: Abwechslung, Mannigfaltigkeit, in der Wirtschaft; Ausweitung des Waren- oder Produktionssortiments eines Unternehmens.

Dynamic Packaging: Verschiedene Reisebausteine unterschiedlicher Leistungsträger werden über das Internet in Echtzeit zu einer einheitlichen Reiseleistung zusammengesetzt.

Entgelt: Leistungsvergütung für alle Tätigkeiten außerhalb des staatlichen Sektors – vgl. Gebühr.

Expedit: Traditionelle, branchenübliche Bezeichnung für Mitarbeiter von Reisebüros im Kundenverkehr.

Fixum: Monatlich gleichmäßiges Honorar für einen Vertragszeitraum.

Flugauslastung: (Durchschnittliche) Kapazitätsauslastung eines Fluges.

Flugtage: Auch Verkehrstag genannt, Wochentag an dem eine Destination angefliegen wird. Wird auch als Verkehrstag bezeichnet.

Front Office: Geschäftsabläufe, die die Kernprozesse des Unternehmens bezeichnen.

GDS: Engl. Global Distribution Systems. Es enthält Stammdaten des Leistungsträgers.

Gebühr: Leistungsvergütung nur für staatliche Aufgaben, z. B. für das Ausstellen eines neuen Reisepasses.

Go Show: Nicht gebuchte Teilnehmer

Handling Fee: Bearbeitungsgebühr für 1) Einheitliche Vergütung eines Reisemittlers im Geschäftsreiseverkehr. 2) Einheitliche Vergütung einer Zielgebietsagentur im Zusammenhang mit Reiseleistungen.

Incentive-Reise: Motivationsreise für Kunden und Mitarbeiter im Vertrieb.

Incoming: Tourismus aus anderen Ländern oder Inlandsgebieten, einströmender Tourismus, für den Teil des hereinkommenden Auslandstourismus nach der Wirkung in der Zahlungsbilanz auch „aktiver Auslandstourismus“ und „stiller Export“ bzw. „unsichtbarer Export“ – vgl. Outgoing.

Insolvenz: Situation des Schuldners, seine Zahlungsverpflichtungen gegenüber dem Gläubiger nicht erfüllen zu können.

Kettenlänge: Sämtliche Flüge zwischen den ersten Hinflug und den letzten Rückflug, sie ist damit meistens identisch mit der Saisonlänge (siehe auch Leerflugfaktor).

Kick-Back: Rückerstattung eines Teils des gezahlten Betrages eines Geschäftes.

Kopfgeld: Honorar einer Zielgebietsagentur, wenn es pro Gast berechnet wird.

1.1.2 Wesentliche Vertragsverhältnisse eines Reiseveranstalters

In gebotener Kürze sollen hier die verschiedenen **Vertragsverhältnisse** dargestellt werden, die Reiseveranstalter innerhalb der touristischen Wertschöpfungskette dabei mit Reisenden (als Kunden), Leistungsträgern, Reisemittlern und anderen Reiseveranstaltern üblicherweise eingehen.

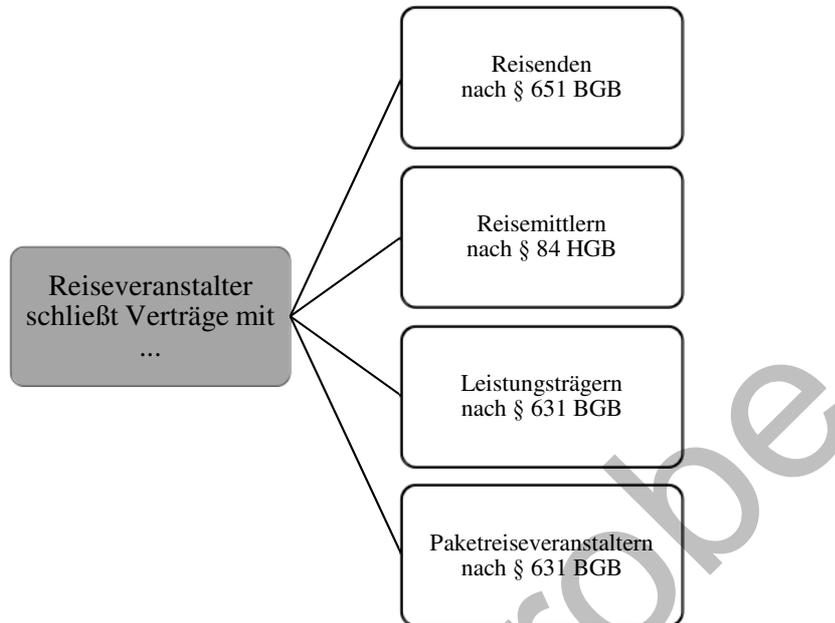


Abb. 0.1: Wesentliche Vertragsverhältnisse eines Reiseveranstalters (Quelle: In Anlehnung an Hoxhold, Volkmar / Steinke, Constanze: Reiserecht, S. 25 ff.)

Reiseveranstalter gehen **mit Reisenden** privatrechtliche Beziehungen ein. Reisender ist, wer im eigenen Namen für sich und / oder für andere Personen (Reiseteilnehmer) eine Reise bucht und so zum Vertragspartner des Reiseveranstalters wird (Hoxhold, Volkmar / Steinke, Constanze: Reiserecht, S. 25). Der Reiseveranstalter (= Versprechender als Schuldner) geht mit dem Reisenden (= Versprechensempfänger als Gläubiger) einen Reisevertrag nach §§ 651a ff. BGB ein.

Der Reisende schuldet nach § 651a Abs. 1 Satz 2 BGB dem Reiseveranstalter die Bezahlung des vereinbarten Reisepreises.

Schließt der Reisende den Reisevertrag für andere Reiseteilnehmer ab, trifft für das Deckungsverhältnis des Reisepreises § 328 BGB zu. Es handelt sich damit um einen Vertrag zugunsten eines Dritten (begünstigter Dritter). Im Falle einer Schenkung würde das Verhältnis zum anderen Reiseteilnehmer noch durch §§ 516 ff. BGB (Valutaverhältnis) ergänzt. Vertragspartner des Reiseveranstalters bleibt jedoch stets der vertragschließende Reisende. Der andere Reiseteilnehmer hat gegenüber dem Reiseveranstalter nur einen eigenen Erfüllungsanspruch (= Vollzugsverhältnis). Diese Unterscheidungen sind für Familienangehörige, Incentives und Gewinnspiele relevant. Für die Buchung von Gruppen und andere Mitreisende handelt der Reisende als Stellvertreter nach § 164 BGB.

Leistungsträger sind rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Unternehmen. Sie erbringen im eigenen Namen gegenüber dem Reisenden einzelne Reiseleistungen für dessen Reisegestaltung im Rahmen eines Werkvertrages (§§ 631 ff. BGB). Der Vertrag kann entsprechend des spezifischen Angebots auch eine andere Bezeichnung tragen, wie Beförderungsvertrag bei Beförderungsleistungen von Verkehrsunternehmen oder Bewirtungsvertrag in der Gastronomie. Bei Beherbergungsleistungen entspricht der Vertrag einem Mietvertrag nach §§ 535 ff. BGB. Es können auch besondere Verträge zu Details ihrer Zusammenarbeit abgeschlossen werden, z. B. als Kontingentvertrag, Reservierungsvertrag u. Ä.

zenden Angeboten und für Beschwerden. Weiterhin organisiert sie Ausflüge, Führungen und Veranstaltungen etc. (wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition (2015)).

In der beruflichen Praxis wird häufig in diesem Zusammenhang der Begriff Inbound-Reiseveranstalter bzw. tour-operator genutzt. Allerdings erfolgt keine klare Trennung der Begriffe. Unter dem Begriff „Incoming“ bezeichnen Praktiker eine mit dem Ausland zusammenhängende Tätigkeit. „Inbound“ bezeichnet eine Tätigkeit, die den Reiseverkehr in einer Destination betreut.

Unter **Outgoing**-Reiseveranstaltungen wird im Wesentlichen die Organisation, Vermarktung und Durchführung von (Pauschal-)Reisen aus dem Quellgebiet in ausländische Zielgebiete verstanden. Diese Aufgaben werden i. d. R. von Reiseveranstaltern wahrgenommen (wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition (2015)).

Nach der Einordnung von Reiseveranstaltern in die **Programmstruktur** wird unterschieden in Generalisten, Spezialisten, Nischen und Me-too-Veranstaltern. Generalisten bieten eine hohe Anzahl an Reisezielen in Kombination mit unterschiedlichen Reisearten an und sind tendenziell eher Großveranstalter. Spezialveranstalter mit hoher Kompetenz in eingegrenzten Tätigkeitsbereichen wie z. B. Eventagenturen, auf Incentives spezialisierte Reiseveranstalter oder Veranstalter von Segeltörns. Nischenveranstalter für ausgewählte Reiseinhalte und Zielgruppen wie z. B. Veranstalter für Weinreisen in der Toskana oder Wüstensafaris, oft handelt es sich um Kleinunternehmen mit umfassender Erfahrung in dieser Nische des Angebots. Me-too-Veranstalter sind Nachahmer kommerziell erfolgreicher Reiseveranstalter. Sie ahmen deren Geschäftstätigkeit nach. Me-too-Veranstalter werden relativ schnell gegründet, zehren von momentanen Markterfolgen und verschwinden bei schwieriger Geschäftslage wieder.

Der **wirtschaftliche Status** unterscheidet nach der Gewinnerzielungsabsicht. Neben den profitorientierten Veranstaltern existiert eine erhebliche Anzahl Nicht-kommerzieller Veranstalter, wie zum Beispiel Vereine, Schulen, Universitäten etc., die Reisen planen und durchführen. Dabei stehen andere Ziele, wie zum Beispiel Bildung, Soziales, Gesundheit im Vordergrund. Wenn diese Nicht-kommerziellen Veranstalter die Reisen nicht ordnungsgemäß versichern, versteuern und ohne gewerbliche Anmeldung durchführen, spricht die Branche von **Schwarztourismus**.

Das **Geschäftsmodell** beschreibt die Art und Weise, wie die Programmbreite- und tiefe hergestellt und angeboten werden. Das zeigt die technologische Intensität bei den betrieblichen Funktionen. Gegenüber den Kunden bleibt der **klassische Veranstalter** unsichtbar, dieser kauft Leistungen ein, stellt sie passend zusammen und vertreibt sie über Distributionskanäle. Es besteht kein direkter Kontakt zwischen Kunden und Reiseveranstaltern. Das Direktkassio hat teilweise den Kontakt vor Reiseantritt hergestellt, später vertiefte dann die vertikale Integration den Kundenkontakt.

Angebote nach der **Bausteintechnologie** gewinnen gegenüber der klassischen Pauschalreise weiter an Bedeutung. Sie entsprechen am besten den immer individuelleren Wünschen der Reisenden, nutzen zunehmend auch Billigflug- und Hotelangebote mit teilweise Online - Tagespreisen. Das Anwenden der Technologie der Bausteinreisen bei Reiseveranstaltern, einer nachfragegerechten Kombination von touristischen Leistungen als einzelne Bausteine, wurde praktisch erst durch elektronische Rechentechnik mit schnellen und hohen Kapazitäten möglich. Das Leitmotiv für alle Veranstalter heißt Flexibilität der Angebote. „Der Trend zieht sich quer durch alle Segmente – vom Badeurlaub bis hin zur Rund- und Studienreise. Tägliche An- und Abreisemöglichkeiten, flexible Kombinationen von Unterkünften, Oneway - Tarife für sämtliche Airlines: All dies schafft für die Kunden zusätzliche Wahlmöglichkeiten und stellt die Reiseveranstalter vor immer komplexere Aufgaben. Hier sind die Vorteile **integrierter Konzerne**. Sie haben Zugriff auf unterschiedlichste Leistungen im eigenen Haus. Kapazitäten können frei nach Deckungsbeiträgen und Kundenwünschen kombiniert werden.

3. Phase Ergebnisaktivitäten

Bei den Ergebnisaktivitäten wirken im Wesentlichen die Wahrnehmungsprozesse des Reisenden. Der Reisende bekommt einen subjektiven Eindruck von der Reiseleistung. Entsprechend des Eindrucks handelt der Reisende in der Folgezeit.

Diese Funktionalaktivitäten (primäre Aktivitäten) werden unterstützt durch die sekundären Aktivitäten. Diese werden häufig mit dem Begriff Back-Office umschrieben. Im Back-Office findet z. B. das Informationsmanagement statt; das Finanzmanagement wird dort organisiert und durchgeführt. Weiterhin muss auf das Personalmanagement und die Unternehmensidentität geachtet werden.

Die sekundären Aktivitäten müssen die primären Aktivitäten des Funktionalbereiches ermöglichen. Für den Reisenden sollten sie allerdings unsichtbar bleiben. Nur wenn es unvermeidbar ist (zum Beispiel bei einer unbezahlten Rechnung), ist der Reisende mit diesen Prozessen zu konfrontieren.

Eine besondere Bedeutung hat das Informationsmanagement mit der dazugehörigen Informationstechnologie, da es primäre Aktivitäten eines Leistungsanbieter ergänzt oder teilweise ersetzt (vgl. Freyer, Walter: Tourismus-Marketing, S. 290 ff.).

1.3.2 Wertschöpfung bei einem Reiseveranstalter

Reiseveranstalter führen i. d. R. Pauschalreisen im Freizeitbereich (engl. Leisure Travel) durch. Pauschalreisen müssen zunächst durch Potentialaktivitäten vorbereitet werden. Prozess- und Ergebnisaktivitäten folgen, damit die Erwartungen der Reisenden erfüllt werden.

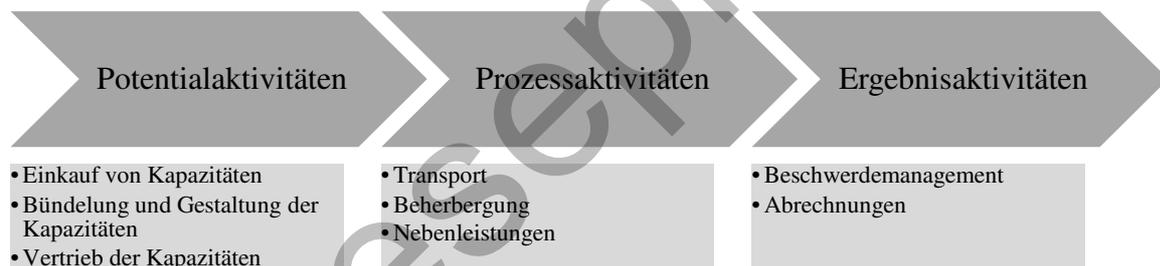


Bild 0.6: Wertkette eines Reiseveranstalters (Quelle: Vgl. Freyer, Walter: Tourismus, S. 213)

Die **Potentialaktivitäten** umfassen die Bereitstellung von Transport-, Beherbergungskapazitäten und Sonderleistungen sowie dessen Bündelung und Gestaltung. Der Vertrieb dieser Leistungsbündel führt erst zur Realisierung der Wertschöpfung und umfasst die Prospektgestaltung und Kundengewinnung. Die Kundengewinnung erfolgt mithilfe verschiedener Absatzkanäle. Sie wird bestimmt durch die Vertriebspolitik. Der Reiseveranstalter kann mit Reisemittlern die Reise vertrieben, aber auch direkt an die Kunden verkaufen. Je nach Vertriebsweg bucht der Kunde die Reise. Nachfolgend reserviert der Reiseveranstalter die Kapazitäten für diesen Kunden.

Die **Prozessaktivitäten** umfassen die gesamte Reisedurchführung. Die verschiedenen Leistungsträger (Transport, Beherbergung, Nebenleistungen) haben mit dem Einkauf der Kapazitäten durch den Reiseveranstalter diesem zugesichert, die vertraglichen Leistungen zu erbringen. In der Folge garantiert dies der Reiseveranstalter auch seinen Kunden. Hierzu muss vor Ort ein Reiseleiter beauftragt werden, der bei Nicht-Einhaltung dieser Vertragspflichten durch den Leistungsträger, diese für den Reisenden einzufordern.

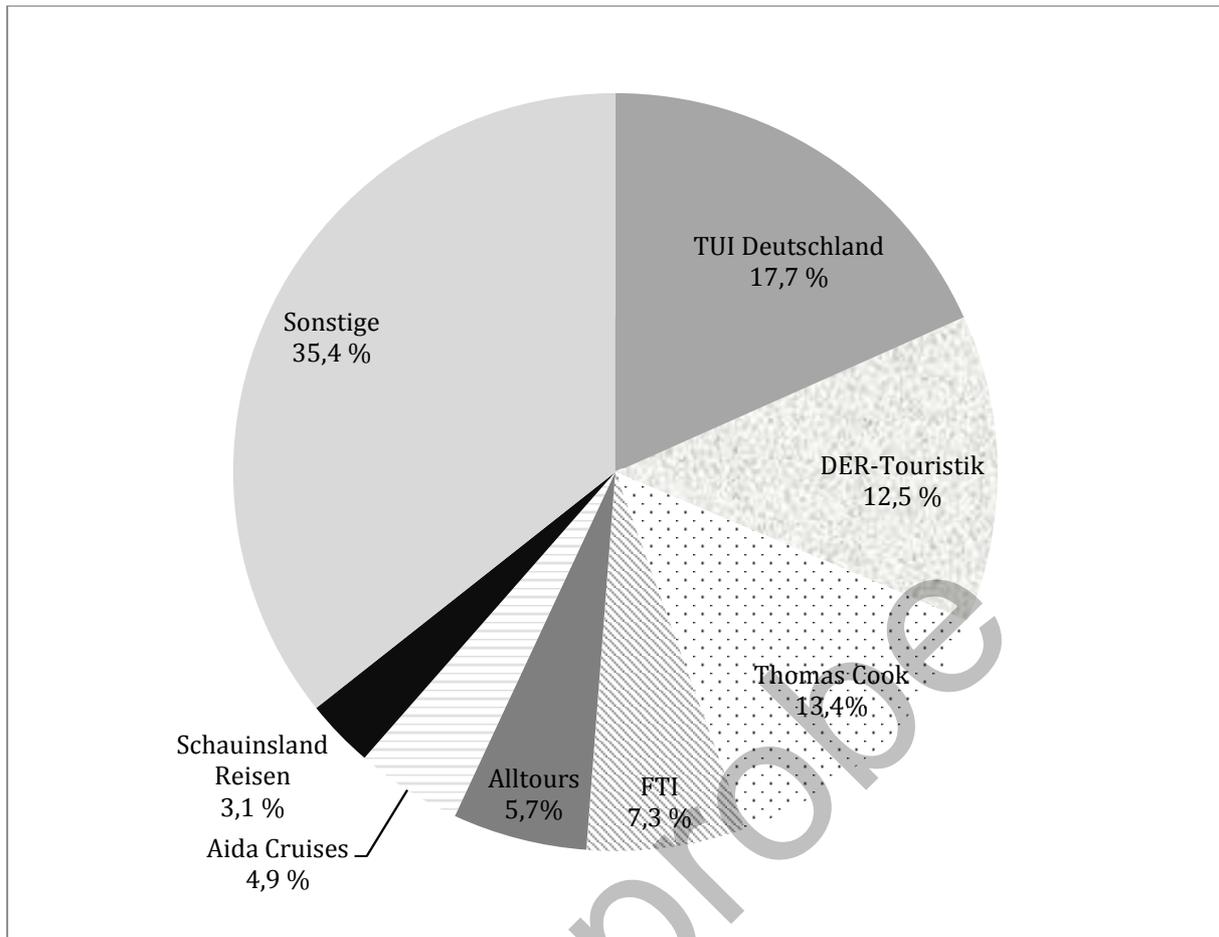


Bild 0.7 Marktanteile der größten Reiseveranstalter in Deutschland 2013 (Quelle: Vgl. DRV: Fakten und Zahlen 2013, S. 2 ff.)

Von den in Deutschland ca. 2.500 Reiseveranstaltern zählen 6 Reiseveranstalter zu den Großveranstaltern. Ihr Umsatz beträgt mehr als 1 Mrd. EUR. Ca. weitere 50 Veranstalter zählen zu den mittleren Reiseveranstaltern und werden durch das FVW Dossier erfasst. Ca. 950 gehören zu den kommerziellen Kleinveranstaltern. Der Rest sind Gelegenheitsveranstalter und Nichtkommerzielle Veranstalter. Gerade der Marktanteil der mittleren und kleinen Reiseveranstalter ist in den letzten Jahren gestiegen.

Beispiel Veranstalter erwarten 2015 Umsatzwachstum

Von 55 Veranstaltern, die ihre Zahlen für das fvw Dossier nannten, gaben 40 an, sie rechneten mit einem Umsatzwachstum im neuen Touristikjahr 2014/15. Die Mehrzahl davon (22) geht von einem Plus von bis 5% aus. Immerhin 15 Unternehmen planen mit einem Wachstum von 10% oder darüber. Nur ein Veranstalter erwartet ein sinkendes Geschäft. 14 Unternehmen machten keine Angaben. Sie nehmen entweder Rücksicht auf ihre börsennotierten Gesellschafter oder es ist davon auszugehen, dass sie die Lage skeptischer einschätzen und sich deshalb bedeckt halten. Im abgelaufenen Touristikjahr 2013/14 (bis 31. Oktober) ist der Markt im fünften Jahr in Folge gewachsen. Der Umsatz der 55 im Dossier erfassten Unternehmen stieg 2013/14 um 4,3% auf 20,7 Mrd. Euro. Dieser Zuwachs liegt über der Hochrechnung des Marktforschungsausschusses des Deutschen Reise Verbands (DRV), der von einem Anstieg von etwa 2,8% ausgeht. DRV-Präsident Norbert Fiebig hatte auf der Jahrestagung Anfang Dezember von einem Umsatzplus von 2 - 3% gesprochen.

Die Zahl der Teilnehmer der 55 Veranstalter ist um 3,4% auf 33,3 Millionen gestiegen. Wie in den Vorjahren zeigt sich, dass der Umsatz stärker wächst als die Kundenzahl. Dies liegt daran, dass Preiserhöhungen an Kunden weitergegeben werden und hochwertige Produkte wie Kreuzfahrten und Fernreisen gefragt sind.

Übungsaufgaben zur Selbstkontrolle

SK

Aufgabe 1:

Was kennzeichnet einen Reiseveranstalter und an welchen Eigenschaften ist ein Reiseveranstalter zu erkennen?

Aufgabe 2:

Was kennzeichnet ein Vertragsverhältnis zwischen einem Reiseveranstalter und einem Reisenden?

Aufgabe 3:

Welche Bedeutung hat die Insolvenzschutzversicherung im Tourismus?

Aufgabe 4:

Was ist ein Me-too-Veranstalter?

Aufgabe 5:

Was ist das Besondere an einem X-Veranstalter?

Aufgabe 6:

Welche grundsätzlichen Erlös- und Kostenblöcke haben Reiseveranstalter?

Aufgabe 7:

Welche besondere Problematik haben integrierte Reiseveranstalter aufgrund ihrer Kostenstruktur?

Aufgabe 8:

Erläutern Sie die Preisbildung eines integrierten Tourismuskonzerns im Rahmen der vertikalen Integration!

Aufgabe 9:

Erläutern Sie die Wertkette eines Reiseveranstalters.

Aufgabe 10:

Erläutern Sie die Phasen der Wertkette eines Reiseveranstalters.

Die „Koordination“ und „Entscheidung“ werden hierunter nicht gefasst, da diese Tätigkeiten schon bei den einzelnen Teilaufgaben durchgeführt werden. Sie sind funktionsübergreifende Steueraufgaben. Mit diesen Aufgaben werden geplante Aufgabeninhalte erfüllt, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Zusammen mit der Realisierung kann der Managementprozess als Kreislauf dargestellt werden:

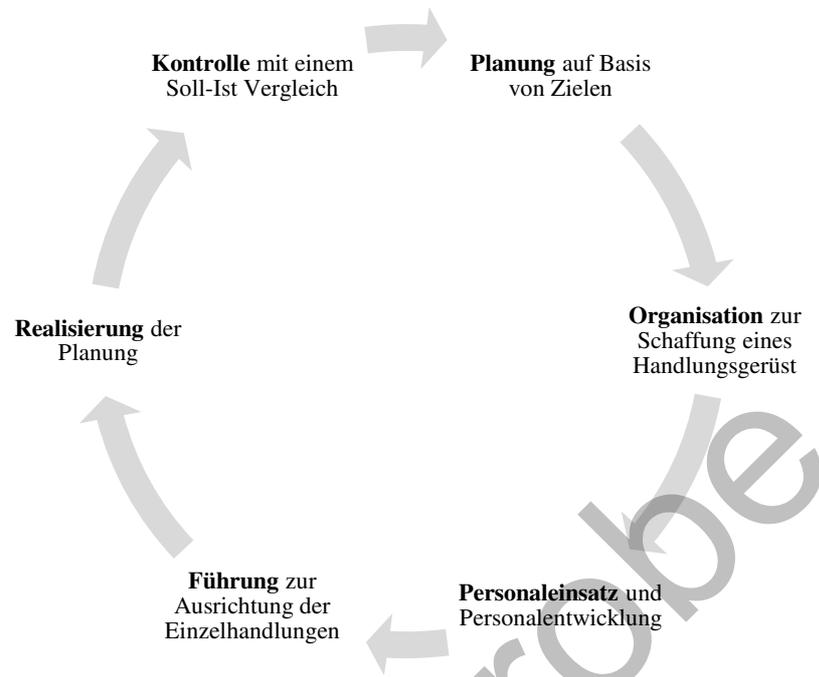


Bild 0.1 Ablauf des Managementprozesses (Quelle: Schreyögg, Georg / Koch, Jochen: Grundlagen des Managements, S. 13)

Managementprozesse besitzen eine **normative**, **strategische** und **operative** Ebene. In der normativen Ebene legt das Management die Unternehmensstandards, -leitsätze und die Unternehmensethik fest. Die auf der normativen Ebene gefassten Entscheidungen bilden den Rahmen und die Legitimation für Entscheidungen, die auf der zweiten Ebene (strategisches Management) getroffen werden. Hier wird u. a. der Geschäftsplan des Unternehmens ausgearbeitet und die Strategien entwickelt, die Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Marktteilnehmern sichern sollen. Auf der operativen Ebene des Managements werden die Alltagsgeschäfte abgewickelt. Aspekte, wie u. a. das Informations-, Cash-, Risiko- und Krisenmanagement, werden auf dieser Ebene bearbeitet. Getroffene Entscheidungen der operativen Ebene orientieren sich immer an den Entscheidungen der beiden anderen Ebenen (vgl. Bea, Franz X. / Haas, Jürgen: Strategisches Management, S. 50 ff.).

Ausführende Einzelhandlungen im Alltagsgeschäft bestimmen das operative Management. Diese Handlungen, die logisch miteinander verknüpft sind, werden Geschäftsprozesse genannt, wenn damit ein geschäftliches oder betriebliches Ziel erreicht werden soll. Charakteristisch an einem Geschäftsprozess sind die Wiederholbarkeit, die Wertschöpfung und die Nutzung mehrerer Ressourcen. Geschäftsprozesse sind Teil der Ablauforganisation eines Unternehmens, in dem eine Transformation von Energie, Materialien und Informationen in einem anderen Zustand erfolgt. Dabei wird eine Wertschöpfung angestrebt, die bezüglich Ressourcenverbrauch, Durchlaufzeiten und Qualität permanent optimiert wird. Im Ergebnis sollte der erzielte Output für das jeweilige Unternehmen einen höheren Wert darstellen als der ursprünglich eingesetzte Input. Da nicht alle Prozesse zur Wertschöpfung beitragen, werden Geschäftsprozesse in Haupt- / Kern- und Unterstützungsprozesse unterschieden. Diese Prozesse werden durch Managementprozesse der Unternehmensleitung geführt. Während Haupt- bzw. Kernprozesse einen direkten Bezug auf die Produkte des Unternehmens besitzen und damit Teil der Wertschöpfung sind, verursachen Unterstützungsprozesse keine direkte Wertschöpfung, allerdings sind sie notwendig, damit Hauptprozesse ausgeführt werden können.

Grundsätzlich können Reisen nach **Teilnehmerzahl**, dem Organisationsgrad, dem Beförderungsmittel und der Zielgruppe eingeteilt werden. Die Teilnehmeranzahl gibt an, wie viele Teilnehmer eine Reise hat. Gruppenreisen könnten weiter unterteilt werden in Familien, Kleingruppen und Gruppen mit vielen Teilnehmern.

Der **Organisationsgrad** gibt an, wie gebunden eine Reise ist, d. h. wie weit die einzelnen Bausteine der Reise vorgegeben sind. Beispielsweise ist eine Pauschalreise eine organisierte Reise, da Reiseprogramm, Transportmittel und Leistungsumfang durch den Reiseveranstalter festgelegt wurden. Die Reisenden können diese Angebote nur noch annehmen oder ablehnen. Das **Beförderungsmittel** ergibt sich aus den unterschiedlichen Verkehrsträgern und wurde bereits im Studienbrief *Verkehrsträgermanagement* dargestellt.

Abschließend können Reisen nach ihren **drei Hauptzielgruppen** eingeteilt werden, wobei **sonstige Reisen** am schwierigsten zu beurteilen sind, da hierbei Reisen aus unterschiedlichen Intentionen erfolgen. Diese Systematisierung kann ergänzt werden durch weitere Charakteristika der Reise, z. B. Reisedauer oder geographischer Zielort der Reise. Zudem können die Einteilungskriterien einer Reise kombiniert werden, wie anhand der folgenden Beispiele gezeigt werden kann.

Beispiel Kombinierte Reisearten

- Organisierte Gruppenreise mit dem Bus für eine Badeurlaub
- Individuelle Kongress-Reise eines Geschäftsreisenden mit dem Flugzeug
- Touristin macht eine Pauschal-Rundreise durch Griechenland kombiniert mit Bus und Flugzeug, um sich über die griechische Antike zu informieren

Das typische Merkmal des touristischen Produktes ist, dass es größtenteils **immateriell** ist. Beratung, Transport, Übernachtungen und Animation sind körperlose Wirtschaftsgüter, die durch deren Nutzung entstehen. Einzelne Bausteine sind materiell, da sie aber nicht zu einer selbständigen Absatzleistung führen, werden sie der Dienstleistung zugerechnet.

Das Produkt „Reise“ ist geprägt durch eben diese verschiedenen Dienstleistungen, die dem Reisenden als Ganzes gewährt werden. Die Reise lässt sich daher durch die **Besonderheiten einer Dienstleistung** charakterisieren und dies wird in der folgenden Abbildung dargestellt.

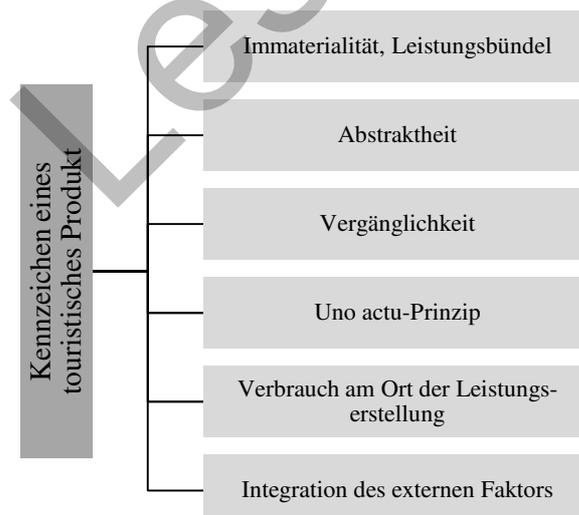


Bild 0.3 Charakteristika des touristischen Produktes (Quelle: In Anlehnung an Freyer, Walter: Tourismus, S. 135)

Neben der oben genannten Immaterialität ist das touristische Produkt **abstrakt**, d. h. es unterscheidet sich von Land zu Land, von Reisendem zu Reisendem und von Zeit zu Zeit. Ein weiteres Kennzeichen ist die **Vergänglichkeit**: Eine Reise ist zeit- und raumabhängig. Eine Reise, die aufgrund einer Krankheit nicht durchgeführt werden kann, verfällt, sie ist vergänglich.

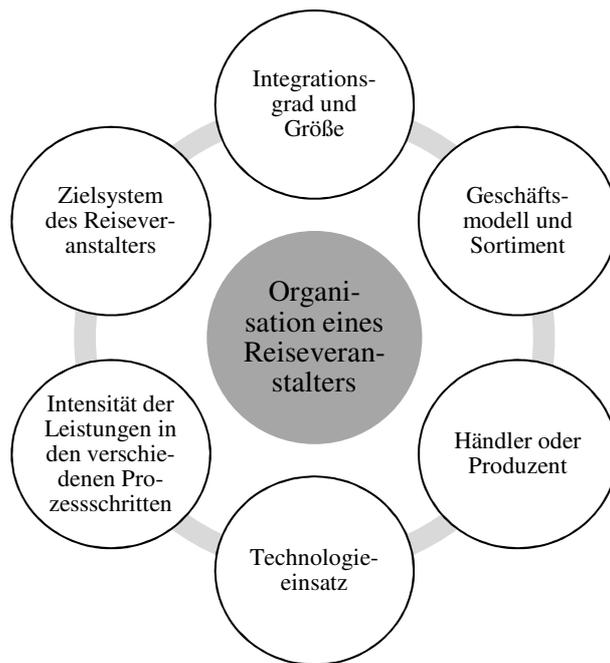


Bild 0.6 Rahmenbedingungen der Organisation eines Reiseveranstalters (Quelle: In Anlehnung an Kristges, Torsten: Management von Tourismusunternehmen, S. 33 ff.)

Die **Aufbauorganisation** eines Reiseveranstalters beinhaltet die hierarchische Anordnung von Stellen, Teams und Abteilungen. Die Aufbauorganisation muss weiterhin bei einem Reiseveranstalter die Organisation in den verschiedenen Zielgebieten und in den Vertriebskanälen sicherstellen. Sie folgt dem strategischen Ansatz des Managements („Structure follows strategy“). Entsprechend muss auf die betriebswirtschaftlichen Ziele, wie Wirtschaftlichkeit, Produktivität und Rentabilität, geachtet werden.

Optimale Modelle in der Aufbauorganisation kann es nicht geben, sie sind nur jeweils situativ angemessen. Allerdings kann durch Branchenbeobachtungen festgestellt werden, dass viele deutsche Veranstalter ein Matrixmodell mit Projektmanagement kombinieren. Dadurch ist Teamarbeit und Informationsaustausch für die Hauptprozesse möglich und durch Projektmanagement können zum Beispiel neue Zielgebiete erschlossen oder neue Reiseformen initiiert werden (vgl. Voigt, Peter: Internationales Reiseveranstaltungsmanagement, S. 67).

Die **Ablauforganisation** beschreibt die Anordnung und den Ablauf der Geschäftsprozesse. Hierbei werden inhaltlich abgeschlossene Arbeitsabfolgen unter Zuhilfenahme von Ressourcen (Mensch und / oder Maschine) und Informationen auf das Zielsystem des Unternehmens hin optimiert. Dabei ist gerade im Tourismus der Technologieeinsatz von hoher Bedeutung.

Aufgrund des herrschenden Wettbewerbsdrucks geht es um Rationalisierung der Abläufe, damit Kostensenkungen realisiert werden können. Die IT ermöglicht im Unternehmen komplexe Informationssysteme, die durch die Vernetzung der verschiedenen Organisationseinheiten (z. B. Abteilungen) entstehen. Damit wird eine durchgehende Informationsverarbeitung erreicht, die durch das Lean Management unterstützt wird. Bereits in den 1990'er Jahren konnten Ansätze dieses Systems bei CA Ferntouristik beobachtet werden. Durch Outsourcing der Prozesse Beschaffung und Produktion konnte der Veranstalter sich auf den Vertrieb konzentrieren und hatte deutlich weniger fixe Kosten als vergleichbare Reiseveranstalter. Ferner mindert sich auch das Risiko nicht verkaufter Kapazitäten und das Währungsmanagement wird deutlich einfacher (vgl. Voigt, Peter: Internationales Reiseveranstaltungsmanagement, S. 68 f.).

Im Rahmen des CRM ist die Ausrichtung der unterschiedlichen Funktionen bei einem Reiseveranstalter kundenorientiert zu gestalten. Dies ist besonders in den Bereichen mit hoher Kundenpräsenz wichtig.

Reiseveranstaltungsmanagement I

		Vorsaison: 01.05. – 14.06. Merkmal: Viele Kurzreisen, Ausflugsfahrten, Feiertage: Christi Himmelfahrt, Pfingsten
	Sommersaison: 01.05. – 31.10.	Sommer-Hauptsaison: 15.06 – 15.09. Merkmal: Hauptreisezeit für Familien, Sommerferien
		Nachsaison: 15.09. – 31.10. Merkmal: viele Kurzreisen gerade in den Herbstferien

Tabelle 0.1 Saisonverlauf im Kalenderjahr (Quelle: In Anlehnung an Mundt, Jörn: Reiseveranstaltung, S. 153 ff.)

Ausgehend vom Saisonverlauf werden die touristischen Einzelleistungen nach einer Bestandsaufnahme beschafft. Diese Leistungen werden zunächst gebündelt (Koordinationsleistung) und anschließend zu marktfähigen Leistungsangeboten zusammengestellt. In der Preiskalkulation werden anschließend Preise für die Reiseleistungen festgelegt. Hierbei sind Marktaspekte zu berücksichtigen. Nach der Schaffung von Trägermedien, z. B. Prospekte oder Kataloge, erfolgt der Verkauf der Pauschalreise über den Reisevertrieb. Die folgende Abbildung zeigt diesen Geschäftsprozess.



Bild 0.1 Ablauf der Leistungserstellung eines Reiseveranstalters (Quelle: Nach Kristges, Torsten: Management von Tourismusunternehmen, S. 42)

Der Planungsprozess wird begleitet durch das Finanz- und Währungsmanagement. Das Aufgabenspektrum ist sehr vielfältig und erfordert eine erhebliche Kenntnis über das Währungs- und Cash-Management sowie über Sicherheits- und Anlagestrategien. Durch den Einkauf von Einzelleistungen, die in fremden Währungen abgerechnet werden, kommt es zu Wechselkurschwankungen, die zu finanziellen Risiken führen (vgl. Dörnberg, Adrian / Freyer, Walter / Süßberg, Werner: Reiseveranstalter-Management, S. 182 f.).

Während der Bestandsaufnahme erfolgt eine inner- und außerbetriebliche Analyse. Außerbetrieblich werden u. a. Markt- und Branchenentwicklungen erfasst und ausgewertet. Die innerbetriebliche Analyse bewertet den Ist-Zustand anhand der Unternehmensstrategie.

Beispiel Bestandsaufnahme bei Reiseveranstaltern

Die Bestandsaufnahme beim Reiseveranstalter erfolgt zunächst anhand der Vergangenheitsdaten: Zielgebiete werden hinsichtlich des Reisevolumens, der Deckungsbeiträge, der Reisedauer etc. analysiert. Anschließend erfolgt die Markterkundung und die Marktforschung. Während die Markterkundung überwiegend betriebsintern erfolgt, z. B. durch Absatzstatistiken und Außendienstmitarbeiterberichte, wird die Marktforschung systematisch mit wissenschaftlichen Methoden durchgeführt. Inhaltliche Schwerpunkte sind die Bedarfsforschung (Nachfrageseite), die Konkurrenzforschung (Angebotsseite) und die Umfeldanalyse (vgl. Mundt, Jörn: Reiseveranstaltung, S. 427 ff.).

Reiseveranstaltungsmanagement I

Managementvertrag	Reiseveranstalter übernimmt Management des Leistungsträgers inklusive der Vermarktung	Direkte Einflussnahmen, Erhalt einer Management Fee	Operatives Risiko beim Reiseveranstalter, dafür evtl. Garantien notwendig
Pachtvertrag	Pachtung der Objekte, Management auf eigene Rechnung und eigenes Risiko	Direkte Einflussnahmen, Erfolgsbeteiligung	Finanzielles und operatives Risiko beim Reiseveranstalter
Eigentum / Beteiligung	Kauf oder Beteiligung des Leistungsträgers. Management auf eigenes Risiko	Direkte Einflussnahmen, Erfolgsbeteiligung	Finanzielles und operatives Risiko beim Reiseveranstalter

Tabelle 0.2: Vertragsbindungsmodelle (Quelle: Nach von Dörnberg, Adrian / Freyer, Walter / Sülberg, Werner: Reiseveranstaltermanagement, S. 117 f.)

Je nach Verhandlungsposition werden die Verträge mit Leistungsgarantien seitens der Leistungsträger und / oder Garantien einer Mindestauslastung seitens des Reiseveranstalters versehen. Garantien des Veranstalters sind bspw. die tägliche oder kumulative Garantie.

Vertragsbindungsmodelle müssen berücksichtigen, dass der Reiseveranstalter aufgrund der Wünsche seiner Zielgruppen gezwungen ist, sein Angebot flexibel zu gestalten. Der Einkauf eines Reiseveranstalters hat daher folgende logistische Kriterien zu beachten:

- Bereitstellung zur richtigen Zeit
- Bereitstellung in der erforderlichen Menge und Qualität
- Bereitstellung mit kurzfristiger Dispositionsmöglichkeit
- Bereitstellung auf Basis langfristiger strategischer Bindungen

Außerdem ist zu beachten, dass der Einkauf Impulse für die Programmgestaltung setzen kann. Bevor mit künftigen Vertragspartnern über benötigte Leistungen verhandelt wird, erstellt der Einkauf eine **Verhandlungskonzeption**, in der das Auftreten in den geplanten Gesprächen beschrieben wird. Dazu gehören u. a. das Vertragsvolumen, Wertvorstellungen und Preistoleranzen, Struktur der Leistungen und /oder Saisonfestlegungen.

Die erstellte Verhandlungskonzeption wird gewöhnlich auf Leitungsebene des Reiseveranstalters genehmigt. Hierbei wird u. a. die Programmqualität, die Entgelt-, Konditionen- und Kommunikationspolitik festgelegt.



Bild 0.2 Instrumente des Beschaffungsmarketings (Quelle: Mundt, Jörn: Reiseveranstaltung, S. 111)

Kleine Reiseveranstalter verwenden die traditionelle Zuschlagskalkulation. Dieses Kalkulationsverfahren eignet sich für touristische Produkte, weil sie eine einfache Kalkulation einzelner Reisen ebenso gut ermöglicht wie die Kalkulation von Reiseprogrammen. Viele Reiseveranstalter ergänzen dieses Verfahren mit der Deckungsbeitragsrechnung, damit im Rahmen des Yield Management Preisuntergrenzen und Mindestabsatzmengen bestimmt werden können. Die Preiskalkulation sollte den augenblicklichen Bedingungen und Abläufen angepasst sein, d. h. sie sollte die Strukturen der Aufbau- und Ablauforganisation des Reiseveranstalters abbilden. Gleichzeitig sollte sie möglichst einfach und universell sein.

Im Folgenden werden diese Abhängigkeiten anhand einer Bus- und einer Flugreise in der EU dargestellt. In diesem Zusammenhang ist bei der Kalkulation auch die Umsatzsteuer zu berücksichtigen. Hierbei ist bei Privatreisenden ins Ausland § 25 UStG (Margenbesteuerung) zu beachten. Auch sind die weitergehenden Regelungen im Anwendungserlass und in der UStR zu berücksichtigen. Im Folgenden wird auf dieses Thema nur am Rande eingegangen.

Beispiel Kalkulation bei einer Buspauschalreise

Ein inländischer Reiseveranstalter bietet eine siebentägige Busreise mit sechs Übernachtungen zum EU-Land an. Dazu wird ein Bus mit Fahrer gechartert. Der Busunternehmer verlangt für diese Fahrt mit Rundfahrten vor Ort einen Preis von 2.000 EUR. Die Hotelkosten betragen 40 EUR/Gast und Nacht. Die Reiseleitung vor Ort kostet für diese Reise 500 EUR. Das Reiseprogramm sieht Besichtigungen und Vorführungen vor. Hierfür betragen die Kosten je Gast insgesamt 200 EUR.

Die Reise wird über das Internet (Direktvertrieb) und über Reisebüros in Niedersachsen vertrieben. Der Provisionssatz beträgt 5%. Für Verwaltung und Betrieb fallen nach der Kostenrechnung des Unternehmens ein Gemeinkostenzuschlagssatz von 20% an. Der Gewinnzuschlag beträgt 10%.

Das Unternehmen rechnet damit, dass 35 Personen an dieser Reise teilnehmen. Das vorgehaltene Kontingent bei den Leistungsträgern beträgt 40 Personen. Es wird geschätzt, dass 1/5 der Reisen über das Internet vertrieben werden können.

Zunächst werden die Selbstkosten auf Basis der durchschnittlich zu erwartenden Reisenden berechnet. Anschließend wird der Brutto-Angebotspreis (inkl. 19% Umsatzsteuer) berechnet:

Einzelkosten

Hotel (35 Gäste * 6 Nächte * 40 EUR/Gast u. Nacht)	8.400,00 EUR
Eintrittsgelder (200 EUR/Gast * 35 Gäste)	7.000,00 EUR
= Gesamt Einzelkosten	15.400,00 EUR

Sondereinzelkosten

Buscharter	2.000,00 EUR
Reiseleitung	500,00 EUR
= Gesamt Sondereinzelkosten	2.500,00 EUR

Gemeinkosten

+ 20 % Zuschlag (Basis: Summe Einzelkosten)	3.080,00 EUR
= Selbstkosten	20.980,00 EUR

Berechnung Angebotspreis

+ 10% Gewinnzuschlag	2.098,00 EUR
= Barverkaufspreis	23.078,00 EUR
+ 4% Provision*	961,58 EUR
= Netto-Angebotspreis	24.039,58 EUR
=> Netto-Angebotspreis je Person	686,85 EUR
+ 19% USt.	130,50 EUR
= Brutto-Angebotspreis	817,35 EUR

Die Reise würde vom Reiseveranstalter **aufgerundet** für **818,00 EUR** angeboten werden.

zum jeweiligen Stand der Reisevorbereitung zu erlangen. Diese prozessuale Arbeitsweise verlangt, dass jede Datenänderung eines Mitarbeiters elektronisch protokolliert wird, damit Unklarheiten schneller und zielgerichteter gelöst werden können.

Aus der Datenbank können mit den im CRS-/GDS-System gespeicherten Daten die notwendigen **Reisedokumente** angefertigt oder komplettiert werden. Durch die elektronischen Netzwerke ist so eine rechtzeitige Weiterleitung an die jeweiligen Empfänger (Reisender, Reiseleiter, Abfertigungsmitarbeiter, Zielgebietsreiseleiter etc.) auch kurz vor der Reise noch möglich.

Vor Beginn der Reise hat der Reiseveranstalter den Reisenden rechtzeitig über folgende Reiseinhalte zu unterrichten (vgl. § 8 BGB-InfoV):

- Über Abfahrts- und Ankunftszeiten, Orte und Zwischenstationen und die dort zu erreichenden Anschlussverbindungen
- Über den konkreten Platz, wenn der Reisende bei der Beförderung einen bestimmten Platz einzunehmen hat
- Über Namen, Anschrift und Telefonnummer der örtlichen Vertretung des Reiseveranstalters oder – wenn nicht vorhanden – der örtlichen Stellen, die dem Reisenden bei Schwierigkeiten Hilfe leisten können; wenn auch solche Stellen nicht bestehen, sind dem Reisenden eine Notrufnummer und sonstige Angaben mitzuteilen, mit deren Hilfe er mit dem Veranstalter Verbindung aufnehmen kann
- Handelt es sich um einen minderjährigen Reisenden, hat der Reiseveranstalter bei einer Auslandsreise vor Beginn der Reise die bei Buchung des Minderjährigen angegebene Person rechtzeitig zu unterrichten
- Über eine unmittelbare Verbindung zu dem Kind oder dem an dessen Aufenthaltsort Verantwortlichen eines Minderjährigen

Eine besondere Mitteilung der vorgenannten Punkte ist nicht erforderlich, soweit die jeweilige Angabe bereits in einem dem Reisenden zur Verfügung gestellten Prospekt oder der Reisebestätigung enthalten ist und inzwischen keine Änderungen eingetreten sind (siehe oben). Unter Umständen sind zum Reisebeginn einer Gruppe jedem Reisenden der genaue Treffpunkt, die Treffzeit und die Abfertigungszeit (Check-in time) mitzuteilen. Falls sich die befördernde Fluggesellschaft geändert hat, ist auch darüber zu informieren.

Einzelne Reisende erhalten bei den meisten Reiseveranstaltern ihre Reisedokumente nach Eingang der Rest- oder Vollzahlung zwischen vier und zwei Wochen vor Reisebeginn vom Reiseveranstalter an ihre angegebene Adresse zugestellt, auf Wunsch auch zur Abholung bei ihrem Reisebüro. Dazu gehören unter anderem neben den Reiseunterlagen nach der BGB-InfoV auch Beförderungsunterlagen, Voucher (= Leistungsschecks als Nachweis der Anmeldung und Bezahlung für Leistungsträger), gegebenenfalls Visa etc. Einige Reiseveranstalter sind dazu übergegangen, diese Unterlagen, soweit dies möglich ist, elektronisch zu verschicken. Der Reisende hat in jedem Fall noch Zeit und Gelegenheit, zu den Reiseunterlagen Informationen vom Reiseveranstalter zu erfragen.

Besonderheiten können im Ablauf bei Gruppenreisen, Charterflügen oder mitreisenden Reiseleiter auftreten: Bei Gruppenreisen mit Betreuung stehen Standortreiseleiter der Zielgebietsorganisation am Zielort zur Verfügung. Hierbei werden die Reiseunterlagen wie Einzelreisenden verschickt, da die Mitglieder der Gruppenreise teilweise den Zielort auf unterschiedlichen Routen erreichen. Daher werden die Reiseunterlagen durch Informationen ergänzt, wie der Reisende sein Ziel und Hotel erreichen kann und wie der Transfer vom Flughafen dorthin organisiert ist. Teilweise werden im Fall von Charterflügen, auch bei Sonderzügen und Schiffsreisen, sogenannte „Abfertiger“ (= Mitarbeiter des Reiseveranstalters) am Abgangsort zur Verfügung, denen Teilnehmerlisten vorliegen und die beim Einchecken helfen. Sie beantworten auch Fragen. Für diese Mitarbeiter bereitet der Reiseveranstalter kurzfristig aktuelle Teilnehmerlisten, Übersichten zum Überweisungsengang der Teilnehmerpreise etc. vor.

3.3 Qualitäts- und Beschwerdemanagement

Wie aus dem vorhergehenden Abschnitt deutlich wird, ist das Ziel eines Reiseveranstalters die Erreichung einer „Null-Fehler-Qualität“. Hierzu werden die Instrumente des Qualitätsmanagements eingesetzt. Die Besonderheit besteht hierbei, dass touristische Produkte zum Zeitpunkt ihrer Produktion vom Reisenden in Anspruch genommen werden. Aufgrund der unterschiedlichen Erwartungen der Nachfrager ist es nicht ausgeschlossen, dass bei der Produktion einer Reise die Erwartungen eines Kunden enttäuscht werden.

In der Folge entstehen bei fehlerhaften Produkten Kosten durch letztlich drei Ursachen (vgl. Mundt, Jörn: Tourismus, S. 294):

- Fehlmengenkosten durch die Erstellung eines unbefriedigenden Produkts (z. B. durch Kompensationszahlungen bei Verspätungen von Verkehrsmitteln)
- Fehlmengenkosten durch die Mängelbeseitigung
- Fehlmengenkosten durch Imageverlust

Das Qualitäts- und Beschwerdemanagement sollte daher primär versuchen, durch die Beschwerdebehandlung Imageverluste zu vermeiden oder zu verringern, damit eine Kundenabwanderung vermeiden werden kann und die Kundenbeziehung stabilisiert wird. Gleichzeitig sind die Beschwerden des Kunden so zu nutzen, dass das touristische Produkt an die Erwartungen des Kunden angepasst. Dies kann beispielsweise durch eine Verbesserung der Produkteigenschaften oder durch eine veränderte Kommunikationspolitik geschehen. Spätere Reklamationen können so durch die Anpassung der Kundenerwartungen an die Produkteigenschaften vermieden werden (vgl. Bastian, Harald / Born, Karl: Der integrierte Touristikkonzern, S. 405 ff.).

Beschwerden sind hierbei von Reklamationen zu unterscheiden: Als **Beschwerde** wird allgemein die Äußerung eines Reisenden bezeichnet, die eine Unzufriedenheit ausdrückt und mit einer Forderung an den Reiseveranstalter verbunden ist. Eine Beschwerde ist daher ein subjektiv empfundener Mangel. Demgegenüber ist eine **Reklamation** der Hinweis des Reisenden auf einen Zustand, der objektiv ungenügend oder fehlerhaft ist. Während der Kunde bei einer Beschwerde keinen Rechtsanspruch auf die Beseitigung des Beschwerdegrundes hat, besteht bei einer Reklamation ein konkreter Rechtsanspruch gegenüber dem Reiseveranstalter.

Das Beschwerdemanagement im Rahmen der Unternehmensstrategie und der Organisation des Reiseveranstalters. Qualifikation des Personals und die Unternehmensinfrastruktur können die Beschwerdebearbeitung beeinflussen. Auf der anderen Seite besteht das Ziel des Kunden, dass seine Beschwerde ernsthaft erfasst und bearbeitet wird.

Der Reisende erwartet eine schnelle Bearbeitung der Beschwerde, in der seine Beschwerdegründe gewürdigt werden. Bei glaubwürdigen Beschwerden ergibt sich eine höhere Kundenbindung schon durch individuelle Aufmerksamkeit (vgl. Haas, Bernhard / von Troschke, Bettina: Beschwerdemanagement, S. 26 ff.).



Bild 0.6 Kundenbezogenes Beschwerdemanagement (Quelle: In Anlehnung an Dettmer, Harald / Eisenstein, Bernd / Gruner, Axel et al.: Managementformen im Tourismus, S. 238 ff.)

Das kundenbezogene Beschwerdemanagement wird auch als direktes Beschwerdemanagement bezeichnet, da der Reiseveranstalter direkt auf eine Kundenbeschwerde reagiert. Da Beschwer-

4. Management der Unterstützungsprozesse beim Reiseveranstalter

Damit Reiseveranstalter ihre umfangreichen Hauptprozesse erfolgreich durchführen können, bedarf es ausgewählter Unterstützungsprozesse. Die Menge und die Tiefe der Unterstützungsprozesse sind abhängig vom Umfang des komplexen Betätigungsfeldes eines Reiseveranstalters. Hier sollen drei bedeutende Unterstützungsprozesse vorgestellt werden, die bei den meisten Reiseveranstaltern Teil der Tätigkeiten sind. Das Finanz- und Währungsmanagement ist elementarer Bestandteil der Beschaffung von touristischen Leistungen, der Einsatz moderner Informationssysteme ist notwendig, um die umfangreichen Daten zu lenken und das Risiko- und Krisenmanagement ist Teil der gesetzlich vorgeschriebenen Pflichten eines Reiseveranstalters. Daraus ergeben sich folgende Lernziele:

Lernziele:

- Bedeutung des Finanz- und Währungsmanagements erläutern können
- Informationssysteme kennen
- Grundlegende Aspekte des Risiko- und Krisenmanagements erkennen

4.1 Finanz- und Währungsmanagement

Das Finanz- und Währungsmanagement unterstützt die Planungsprozesse. Dieses Management hat in der Tourismuswirtschaft eine große Bedeutung, da Reiseveranstalter einerseits durch die Umsätze als Kapitalsammelstellen (= Banken, Versicherungen etc.) anzusehen sind, andererseits beinhalten ihre Geschäftstätigkeiten größere Währungsrisiken. Die folgende Abbildung gibt die wesentlichen Besonderheiten und Tätigkeiten wieder:

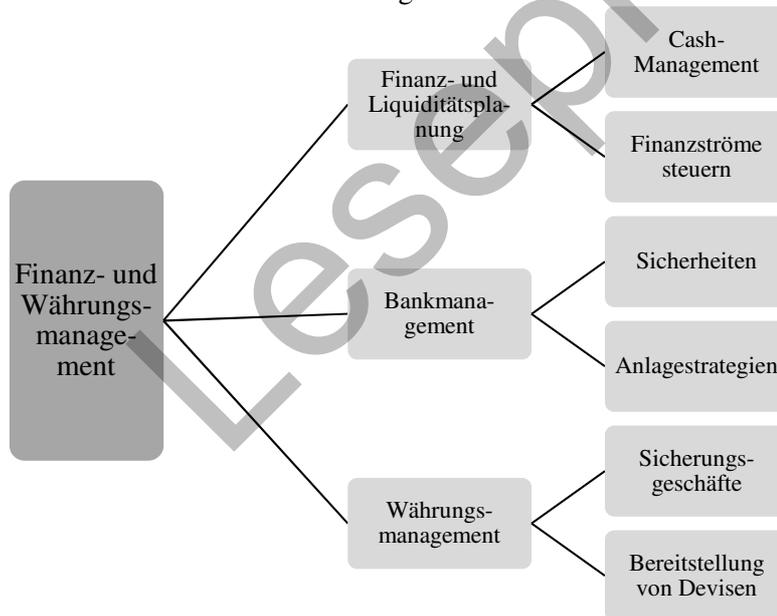


Bild 0.1 Besonderheiten des Finanz- und Währungsmanagements bei einem Reiseveranstalter (Quelle: In Anlehnung an von Dörnberg, Adrian / Freyer, Walter / Südberg, Werner: Reiseveranstaltermanagement, S. 182 ff.)

Der Umsatz entsteht bei einem Reiseveranstalter erst am Ende der Vorbereitungsphase mit den Anzahlungen aus getätigten Buchungen. Während ein bestehendes Unternehmen aus kontinuierlichen Marktaktivitäten liquide Mittel erwirtschaftet, um parallel für neue Angebotszeiträume und für neue Produkte den kompletten **Zyklus der Ablauforganisation** zu finanzieren, benötigt ein neues Unternehmen wenigstens zwei Jahre liquide Mittel aus anderen Quellen (Eigen- oder Fremdmittel wie Betriebsvermögen, Kredite, Beteiligungen u. a.), bevor eigene Einnahmen aus dem Verkauf der neuen Produkte fließen.

- Dienstleistungen zum Business Travel Management
- Individuelle IT-Projektentwicklung

CRS (Central Reservation Systems) sind Computerreservierungssysteme, die es den Systemteilnehmer ermöglichen, durch Reisemittler oder durch Internetportale gebucht zu werden. Die wichtigsten Anbieter der Computerreservierungssysteme sind Amadeus, Sabre, Galileo und Worldspan auf internationaler Ebene. Nationale Anbieter gibt es jeweils nur einen für ein beteiligtes Land. START ist zum Beispiel für Deutschland das nationale Reservierungssystem, Esterell für Spanien. Weiterhin existieren noch regionale Systeme, wie zum Beispiel Iris als Informationssystem in Schleswig-Holstein und abschließend existieren noch destinationsbezogene Systeme zur Zimmervermittlung. Ökonomisch bedeutsam sind allerdings nur die nationalen und internationalen GDS und CRS. Computerreservierungssysteme lassen sich folgendermaßen darstellen:

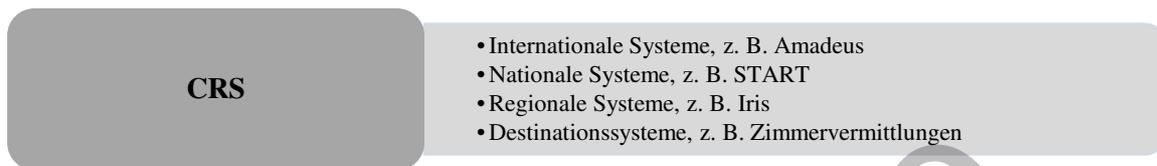


Bild 0.2 CRS im Überblick (Quelle: In Anlehnung an www.v-i-r.de/vir-pcreservierungssystem.htm (2015))

Internetportale nutzen meistens internetfähige Booking Engines (= Buchungsmaschinen), die auf das CRS / GDS zurückgreifen. Mit zunehmender Ausbreitung des Internets betreiben viele Leistungsträger auch eigene Computerreservierungssysteme (z. B. DB AG).

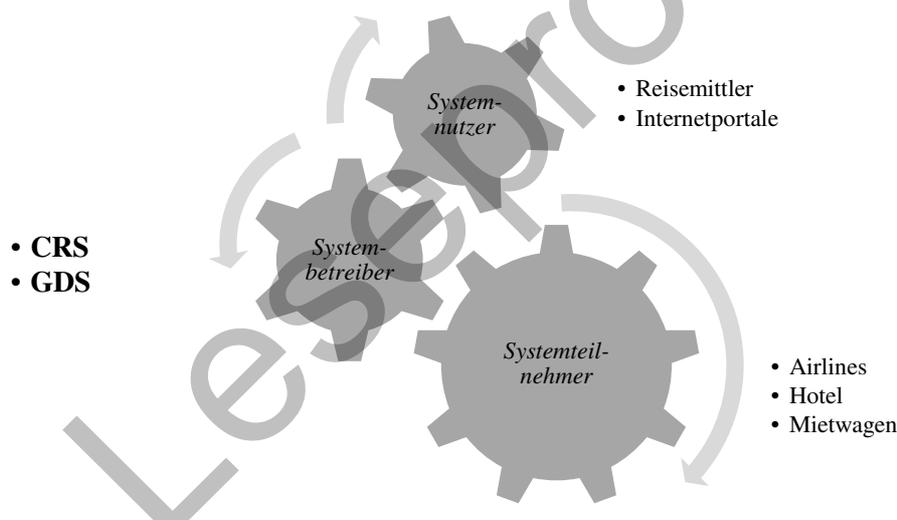


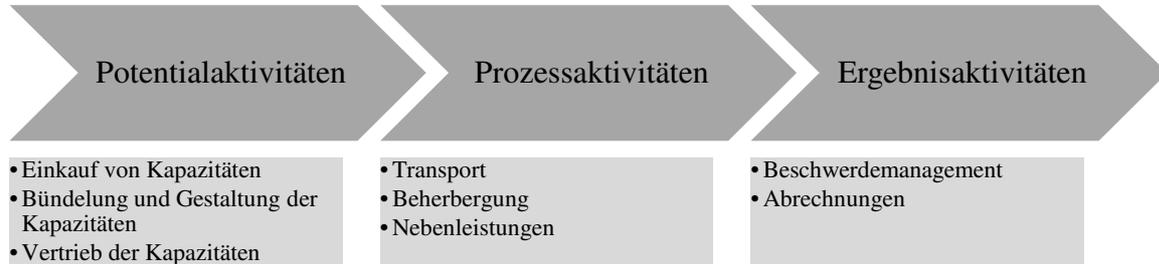
Bild 0.3 Aufbau eines CRS/GDS (Quelle: www.tourismus-it.de/reisemittlersysteme (2015))

Dabei greifen die Reservierungssysteme mithilfe einiger wichtiger Stammdaten des Leistungsträgers auf das GDS zu und ordnen den reservierenden Kunden einem Auftrag zu. Es werden dann beispielsweise weitere Angaben wie Kapazität, Tarife etc. aus dem GDS gelesen und geprüft, ob reserviert und gebucht werden kann. Wenn dies möglich ist, wird die Kundennummer dem Leistungsangebot zugeordnet (z. B. bei Flügen die PNR dem LH-Flug 32). Durch die zunehmende Internetnutzung der Kunden und die bessere Vermarktung der Systemteilnehmer ergeben sich im Markt zurzeit folgende Entwicklungen:

- Große Leistungsträger vermarkten ihre Angebote mit eigenen CRS
- Kleine Leistungsträger suchen sich große Vertriebspartner, damit sie ihre Leistungen besser über CRS / GDS vermarkten können
- Systembetreiber bieten ihren Service den Reisenden über Tochterunternehmen im Internet an

mieren. Dies verursacht Fixkosten. Auch besteht das realistische Risiko zu großer Kapazitäten, die bei geringsten Risiken und Krisensituation nicht verkauft werden können. Diese Integrations-schwierigkeiten und die erhöhten Anteile nicht-verkäuflicher Leistungen verringert die Wert-schöpfung im Konzern.

Aufgabe 9:



Aufgabe 10:

Die **Potentialaktivitäten** umfassen die Bereitstellung von Transport-, Beherbergungskapazitäten und Sonderleistungen sowie dessen Bündelung und Gestaltung. Der Vertrieb dieser Leistungs-bündel führt zur Realisierung der Wertschöpfung und umfasst die Prospektgestaltung und Kundengewinnung. Die Kundengewinnung erfolgt mithilfe verschiedener Absatzkanäle. Sie wird bestimmt durch die Vertriebspolitik. Der Reiseveranstalter kann mit Reisemittlern die Reise ver-treiben, aber auch direkt an die Kunden verkaufen. Je nach Vertriebsweg bucht der Kunde die Reise. Nachfolgend reserviert der Reiseveranstalter die Kapazitäten für diesen Kunden. Die Haupt-Wertschöpfung erfolgt in dieser Phase. Die Werte werden erst dann tatsächlich geschöpft, wenn der Kunde die Reise bucht und tatsächlich bezahlt.

Die **Prozessaktivitäten** umfassen die gesamte Reisedurchführung. Die verschiedenen Leistungs-träger (Transport, Beherbergung, Nebenleistungen) haben mit dem Einkauf der Kapazitäten durch den Reiseveranstalter diesem zugesichert, die vertraglichen Leistungen zu erbringen. In der Folge garantiert dies der Reiseveranstalter auch seinen Kunden. Hierzu muss vor Ort ein Reiseleiter beauftragt werden, der bei Nicht-Einhaltung dieser Vertragspflichten durch den Lei-stungsträger, diese für den Reisenden einzufordern.

Die **Ergebnisaktivitäten** beinhalten das Beschwerdemanagement und die finanzielle Abwick-lung der Reise. Im Beschwerdemanagement erfolgt die Nachbetreuung des Reisenden bei Re-klamationen. Unabhängig davon erfolgt die finanzielle Abrechnung; diese beinhaltet die Bezah-lung der eingekauften Leistungen und die Vereinnahmung der geforderten Umsätze (Forde-rungsmanagement).

Aufgabe 20:

Aufgrund des heute herrschenden Wettbewerbsdrucks geht es um die Rationalisierung der Abläufe. Die IT ermöglicht komplexe Systeme, die die Vernetzung der verschiedenen Abteilungen ermöglicht. Damit wird eine durchgehende Informationsverarbeitung erreicht, die durch das Lean Management unterstützt wird. Bereits in den 1990'er Jahren konnten Ansätze dieses Systems bei CA Ferntouristik beobachtet werden. Durch Outsourcing der Prozesse Beschaffung und Produktion konnte der Veranstalter sich komplett auf den Vertrieb konzentrieren und hatte deutlich weniger fixe Kosten als vergleichbare. Ferner mindert sich auch das Risiko nicht verkaufter Kapazitäten und das Währungsmanagement wird deutlich einfacher.

Im Rahmen des CRM ist die Ausrichtung der unterschiedlichen Funktionen bei einem Reiseveranstalter kundenorientiert zu gestalten. Dies ist besonders in den Bereichen mit hoher Kundenpräsenz wichtig.

Aufgabe 21:

Touristisches Jahr: 01.11. – 31.10.	Wintersaison: 01.11. – 30.04.	Zwischensaison: 01.11 – 14.12. Merkmal: kaum Urlaubsreisende	
		Weihnachten/Jahreswechsel: 15.12 – 04.01. Merkmal: organisierte Feierlichkeiten, gastronomischer Höhepunkt des Jahres	
		Nebensaison: 05.01. – 31.01. Merkmal: kaum Gäste	
		Winter-Hauptsaison: 01.02. – 15.03. Merkmal: organisierter Wintersport, <i>Apres Ski</i> , im Februar Karnevalsveranstaltungen	
			Zwischensaison: 15.04. – 30.04. Merkmal: kaum Gäste, Unterbrechung durch Ostern
	Sommersaison: 01.05. – 31.10.	Vorsaison: 01.05. – 14.06. Merkmal: Viele Kurzreisen, Ausflugsfahrten, Feiertage: Christi Himmelfahrt, Pfingsten	
		Sommer-Hauptsaison: 15.06 – 15.09. Merkmal: Hauptreisezeit für Familien, Sommerferien	
		Nachsaison: 15.09. – 31.10. Merkmal: viele Kurzreisen gerade in den Herbstferien	

Aufgabe 22:

Der Reiseveranstalter entscheidet zunächst, ob eine Eigen- oder Fremdleistung vorliegen soll. Wenn Fremdleistungen eingekauft werden, versucht der Einkäufer Leistungsträger an sich zu binden. Dabei müssen logistische Kriterien beachtet werden:

- Bereitstellung zur richtigen Zeit
- Bereitstellung in der erforderlichen Menge und Qualität
- Bereitstellung mit kurzfristiger Dispositionsmöglichkeit
- Bereitstellung auf Basis langfristiger strategischer Bindungen

- Handelt es sich um einen minderjährigen Reisenden, hat der Reiseveranstalter bei einer Auslandsreise vor Beginn der Reise die bei Buchung des Minderjährigen angegebene Person rechtzeitig zu unterrichten
- über eine unmittelbare Verbindung zu dem Kind oder dem an dessen Aufenthaltsort Verantwortlichen eines Minderjährigen.

Eine besondere Mitteilung der vorgenannten Punkte ist nicht erforderlich, soweit die jeweilige Angabe bereits in einem dem Reisenden zur Verfügung gestellten Prospekt oder der

Aufgabe 28:

Die Reisedurchführung wird durch Reiseleiter abgesichert. Sie sind Beauftragte des Veranstalters und Kontaktpartner der Reisetilnehmer. Hierbei ist es üblich, dass ein **Reiseleiter** die Gruppe von Anfang bis Ende verantwortlich betreut.

Allen Reiseleitern obliegt die **Zusammenarbeit mit Leistungsträgern** vor und bei Inanspruchnahme der Kapazitäten, Klärung von Aufgaben, Lösen von Problemen, Übergabe der Voucher, Bestätigung des Leistungserhalts für Rechnungslegung und Barzahlung kleiner Beträge bei begründeten Ausgaben.

Reiseleiter müssen während der Reisedurchführung bei Mängelrügen der Reisetilnehmer im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen und der im Prospekt veröffentlichten ARB Abhilfe schaffen.

Abschließend verfasst der Reiseleiter einen **Reiseleiterbericht**, der folgende Inhalte besitzen kann:

- Bestätigung des realisierten Reiseverlaufs
- Einschätzen der Qualität, Quantität und die Preiswürdigkeit aller Leistungen
- Besondere Vorkommnisse vermerken
- Darstellung der Beschwerden und Reklamationen der Reisetilnehmer mit Nachweis eingeleiteter Maßnahmen und Regelungen
- Hinweis auf Folgen von Abweichungen und Vorkommnissen von offenen Problemen
- Vorschläge zur Verbesserung des Reiseprogramms etc.

Aufgabe 29:

Der Reisende erwartet eine schnelle Bearbeitung der Beschwerde, in der seine Beschwerdegründe gewürdigt werden. Bei glaubwürdigen Beschwerden ergibt sich eine höhere Kundenbindung schon durch individuelle Aufmerksamkeit:



Das kundenbezogene Beschwerdemanagement wird auch als direktes Beschwerdemanagement bezeichnet, da der Reiseveranstalter direkt auf eine Kundenbeschwerde reagiert. Da Beschwerden für den Reiseveranstalter Chancen darstellen die „stillen Wünsche“ der Kunden zu identifizieren, erfolgt zunächst eine Beschwerdestimulierung. Nur ein kleiner Teil der Kunden beschwert sich, wenn sie Probleme mit einem Produkt haben. Kunden, die erwarten, dass sie Ärger bekommen, beschweren sich seltener.

Die Beschwerdeannahme sollte unbürokratisch, höflich und sachlich erfolgen. Anschließend erfolgt die Beschwerdebearbeitung, die schnell, individuell und kundenfreundlich erfolgen sollte. Die Beschwerdeauswertung führt zum indirekten Beschwerdemanagement: Beschwerden werden analysiert und ausgewertet

- Klein, Andreas: Risikomanagement und Risiko-Controlling: Moderne Instrumente, Grundlagen und Lösungen; Haufe-Lexware, Freiburg 2011.
- Kristges, Torsten: Management von Tourismusunternehmen - Organisation, Personal- und Finanzwesen bei Reiseveranstaltern und Reisemittlern; 3. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2011.
- Lutteroh, Jule: Tsunamie 2004: Die Jahrtausend-Katastrohe, in: www.spiegel.de (2015).
- Mundt, Jörn: Tourismus; 4. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2013.
- Mundt, Jörn: Reiseveranstaltung: Ein Lehr- und Handbuch; 7. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2011.
- Prinz, Christopher / Köhler, Michael / Eichenauer, Dirk: Beschwerdemanagement; Köln 2005.
- Rudolph, Harry : Tourismus-Betriebswirtschaftslehre; 2. Auflage, Oldenbourg Verlag München, Wien 2002.
- Schreyögg, Georg / Koch, Jochen: Grundlagen des Managements – Basiswissen für Studium und Praxis; 3. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden 2015.
- Schulz, Axel / Berg, Waldemar / Gardini, Marco / Kirstges, Torsten / Eisenstein, Bernd: Grundlagen des Tourismus; Oldenbourg Verlag, München 2010.
- Schulz, Axel / Weithöner, Uwe / Goecke, Robert: Informationsmanagement im Tourismus: E-Tourismus: Prozesse und Systeme; Oldenbourg Verlag, München 2010.
- Söllner, Andreas: Einführung in das Internationale Management – Eine institutionenökonomische Perspektive; Gabler Verlag, Wiesbaden 2008.
- TUI AG: Geschäftsbericht 2013 / 2014; Hannover 2014.
- Verband Deutsches Reisemanagement (VDR): VDR Geschäftsreiseanalyse 2013, Frankfurt am Main, 2013.
- Verband Internet Reisevertrieb (VIR): Daten und Fakten 2014 zum Online Reisemarkt, Oberhaching 2015.
- Voigt, Peter: Internationales Reiseveranstaltungsmanagement; Oldenbourg Verlag, München 2012.

Gesetze, Verordnungen, Bestimmungen

Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)

Handelsgesetzbuch (HGB)

Umsatzsteuergesetz (UStG)

Umsatzsteuer-Richtlinien (UStR)

Verordnung über Informations- und Nachweispflichten nach bürgerlichem Recht (BGB-InfoV)

Pauschalreise-Richtlinie 90/314/EWG

Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft (EG-Vertrag)

Internetquellen

eur-lex.europa.eu (Download am 07.01.2015)

www.aida.de (Download am 16.02.2015)

www.aldiana.de (Download am 16.02.2015)

www.alltours.de (Download am 16.02.2015)

www.ameropa.de (Download am 16.02.2015)

www.ahgz.de (Download am 15.01.2015)

www.asr-berlin.de (Download am 25.01.2015)

www.dertouristik.com (Download am 16.02.2015)

www.dsft-berlin.de (Download am 15.01.2015)

www.fti.de (Download am 16.02.2015)

www.fvw-medien.de (Download am 20.01.2015)

www.gesetze-im-internet.de (Download am 07.01.2015)

www.hurtigruten.de (Download am 16.02.2015)

www.interchalet.de (Download am 16.02.2015)

www.jt.de (Download am 16.02.2015)

www.nicko-tours.de (Download am 16.02.2015)

www.merkur-online.de (Download am 07.02.2015)

www.phoenixreisen.com (Download am 16.02.2015)

www.rewe-group.com (Download am 16.02.2015)

www.schauinsland-reisen.de (Download am 16.02.2015)

www.spiegel.de (Download am 10.02.2015)

www.studiosus.com (Download am 16.02.2015)

www.thomascook.info (Download am 16.02.2015)

www.tui-group.com (Download am 16.02.2015)

www.unternehmensregister.de (Download am 15.01.2015)

www.v-i-r.de (Download am 07.07.2013)

www.vista-verde-azores.com

www.vtours.de