Torsten H. Kirstges

Strategisches Tourismusmarketing

Expansionsstrategien im Tourismus

5., vollständig überarbeitete Auflage



Torsten H. Kirstges

Strategisches Tourismusmarketing

Expansionsstrategien im Tourismus

**Marktanalyse und Strategiebausteine
unter besonderer Berücksichtigung
mittelständischer Reiseveranstalter**

5., vollständig überarbeitete Auflage

Wilhelmshaven 2026

730 Seiten

voller Detailwissen über den deutschen Tourismus-/Reiseveranstaltermarkt!

Weltweit stellt die Tourismusbranche die größte Industrie dar, doch sie befindet sich in einer Wachstumskrise. Vor diesem Hintergrund zeigt dieses Buch geeignete **Expansionsstrategien für deutsche Reiseveranstalter** auf. Der Autor untersucht Ursachen und Wirkungen des **Strukturwandels im Tourismusmarkt** und konzipiert angemessene **Marketingstrategien**, um Tourismusunternehmen auch in einem schwieriger gewordenen Marktumfeld ein Wachstum und damit ein langfristig erfolgreiches Überleben zu ermöglichen. Den **Besonderheiten mittelständischer Reiseveranstalter** wird dabei im Speziellen Rechnung getragen.

Das Buch bietet neben der **praxisorientierten Übertragung betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse** auf die Tourismusbranche umfangreiche **Statistiken und Fallbeispiele** zum Markt. Es spricht nicht nur über die Möglichkeiten von strategischen Analysen, sondern führt diese **konkret** durch, indem u.a. **Langzeitdaten zum Reiseverhalten** ebenso wie eine **Aufarbeitung der Insolvenzen von Thomas Cook und FTI** geliefert werden. Dabei dient das Werk auch als **„Gedächtnis" der Branche**: Fehlentwicklungen und **Flops** der letzten 50 Jahre werden **schonungslos aufgezeigt** und einer Analyse unterzogen. So können heute anstehende unternehmerische Entscheidungen aus den **Erfahrungen der Vergangenheit** heraus optimiert und **strategische Fehler vermieden** werden. Expansionsrelevante **Marketingstrategien** wie **Vertikale Integration**, **Marktsegmentierung**, **Individualisierung** oder **Yield Management** werden detailliert behandelt.

Kurz: Ein Buch voller Substanz, **Marktforschungsdaten** und **Strategieüberlegungen**, das in die Tiefe geht!

Das Werk ist daher interessant sowohl als **Lehrbuch des strategischen Marketing** für Studierende und Dozenten mit den Schwerpunkten Tourismus, Marketing und strategische Unternehmensführung als auch für **Manager** und **mittelständische Firmeninhaber** der Tourismusbranche.

Hier nun – erstmals auch in digitaler Version - die **5. Auflage der "Expansionsstrategien im Tourismus – Strategisches Tourismusmarketing" von Prof. Dr. Torsten H. Kirstges**, Professor an der Jade Hochschule in Wilhelmshaven, lehrend und forschend im Management der Reiseveranstalter und Reisemittler.

Das Buch gibt es **gedruckt direkt beim Autor sowie via Amazon-Kindle als eBook**. Achtung, die Darstellung mancher Seiten und Abbildungen im Kindle-eBook ist nicht perfekt; Texte und Darstellungen können verschoben sein. Dies liegt nicht am Manuskript des Autors, sondern scheint technisch bedingt zu sein. Eine **korrekte Darstellung/Formatierung gibt es im Print-Exemplar dieses Buches** – inkl. ca. **50 farbiger Abbildungen**!

Aus dem Inhalt (siehe auch nachfolgendes Inhaltsverzeichnis):

- Wachstumsforschung / Wachstumsarten / Expansionsmessung
- Historische Entwicklung und heutige Bedeutung des Tourismus
- Reiseveranstaltermarkt / Marktstruktur / Marktkennzahlen
- Reisebüro-/Reisemittlermarkt / Multi-Channel-Vertrieb
- Besonderheiten der touristischen Dienstleistung
- Mittelstandsdefinition/Mittelstandsabgrenzung
- Flops und Fehlentwicklungen im Tourismusmanagement
- Insolvenz von Thomas Cook und FTI
- Freizeitausgaben / demografische Entwicklung
- Reiseaufkommen / Reiseintensität / Reiseziele / Kurzreisenaufkommen
- Verkehrsträgerwahl / Flugreisen
- Wertewandel / Nachhaltigkeit
- Marktsegmentierung
- Reiseentscheidungsprozess / Customer Journey
- lebensphasenorientierte Zielgruppenbildung im Tourismus
- Reisekataloggestaltung
- Wertkette / Wertschöpfungsstrategien / Diversifikation / vertikale Integration
- Qualitätsmanagement im Tourismus
- Programmplanung / Sortimentsplanung
- Individualisierung / Bausteinreisen / Dynamic Packaging
- Direktmarketing
- Yield Management / Auslastungsoptimierung / Nesting
- Internationalisierung / cross-cultural-target-groups
- Strategieprofile
- uvm.

ISBN:

Druckversion: 978-3-935923-33-0

Online-Version: 978-3-935923-34-7

Weitere Informationen, insbesondere Publikationen von Prof. Dr. Kirstges, siehe:

www.Kirstges.de

In den nachfolgenden Übersichten (**Inhaltsverzeichnis/Gliederung** und – nach der Leseprobe - **Stichwortverzeichnis**) können Sie **nach zentralen Begriffen suchen**, zu denen Sie an den hier angegebenen Stellen im gedruckten Buch (das Ihnen vorliegen sollte) relevante Ausführungen finden. Im Kindle-Online-eBook verschieben sich die Seiten, so dass die hier genannten Seitenzahlen nicht relevant sind.

Inhaltsverzeichnis / Gliederung:

A. Hauptteil der Arbeit

Textabschnitt und Inhalt: ab Seite:

1 Reiseveranstaltermarketing unter veränderten Rahmenbedingungen - zur Notwendigkeit einer systematischen Expansionsplanung 1

2 Themenabgrenzung, Wissenschaftsverständnis und Vorgehensweise im Rahmen der Untersuchung 4

2.1 Abgrenzung des Analysegegenstandes 4

2.2 Zum verhaltenswissenschaftlich orientierten Konzept dieser Arbeit 7

2.3 Vorgehensweise im Rahmen der Untersuchung 10

3 Expansion als Unternehmensziel - Expansion im Objektbereich der Wissenschaft..... 13

3.1 Zum Stand der branchenbezogenen Wachstumsforschung 13

3.2 Expansionsbegriff und Konzepte zur Expansionsmessung 14

3.2.1 Bilanzgrößen als Wachstumskennzahlen 15

3.2.2 Wertschöpfungsorientierter Expansionsbegriff 19

3.2.2.1 Die Messung der Wertschöpfung.....19

3.2.2.2 Die konkreten Wertschöpfungsaktivitäten bei Reiseveranstaltern und Reisemittlern.....24

3.2.3 Expansionsbegriff im Rahmen dieser Arbeit 34

3.3 Wachstumsschwellen als Auslöser von Expansionsentscheidungen 43

3.4 Expansionskategorien - Versuch einer allgemeinen Systematisierung von Expansionsarten und daran orientierten Expansionsstrategien 50
3.4.1 Quelle des Unternehmenswachstums: Strategien des internen gegenüber solchen des externen Wachstums 50
3.4.2 Richtung des Unternehmenswachstums: horizontales, vertikales und laterales Wachstum 55
3.4.3 Qualitatives versus quantitatives Wachstum 63
3.4.4 Räumliche Dimension des Wachstums 64
3.4.5 Zeitliche Dimension des Wachstums 65
3.4.5.1 Wachstumsgeschwindigkeit 65
3.4.5.2 Impulswachstum versus Trendwachstum 66
3.4.6 Abschließende Überlegungen zu den zwischen den einzelnen Expansionskategorien bestehenden Zusammenhängen 67

3.5 Warum überhaupt Wachstum als Unternehmensziel? 68

4 Themenrelevante Grundlagen des Tourismusmarketing und Analyse des Reiseveranstaltermarktes 75

4.1 Historische Entwicklung und heutige Bedeutung des Tourismus 75
4.1.1 Entwicklung und Struktur des Tourismus und des deutschen Touristikmarktes 75
4.1.1.1 Der Reiseveranstaltermarkt im historischen Rückblick 75
4.1.1.2 Der Markt der Reisemittler 79
4.1.2 Heutige Bedeutung des Welttourismus 89
4.1.3 Bedeutung des Tourismus für die Bundesrepublik und ausgewählte europäische Nachbarstaaten 99

4.2 Besonderheiten der touristischen Dienstleistung 106

4.3 Die Struktur des touristischen Systems und des heutigen Reiseveranstaltermarktes 125
4.3.1 System der arbeitsteiligen Dienstleistungserstellung im Tourismus 125
4.3.1.1 Die klassische Arbeitsteilung innerhalb der Tourismusbranche 125
4.3.1.2 Das „neue“ System: Multi-Channel statt linearer Vertriebswege 133
4.3.1.3 Die „Gerechtigkeitsfrage“ nach der

Chancengleichheit der Vertriebswege.....138
4.3.2 Anbieterstruktur des Reiseveranstaltermarktes..... 142
4.3.2.1 Die Größe und die Struktur des Reiseveranstaltermarktes und die Probleme seiner Analyse.....142
4.3.2.2 Die Situation mittelständischer Reiseveranstalter auf dem deutschen Tourismusmarkt 160
4.3.2.2.1 Besonderheiten mittelständischer Reiseveranstalter 160
4.3.2.2.1.1 Definition mittelständischer Unternehmen 160
4.3.2.2.1.2 Die finanzielle Situation mittelständischer Reiseveranstalter und daraus resultierende Konsequenzen für mögliche Marketingaktivitäten.....165
4.3.2.2.1.3 Strukturelle Besonderheiten mittelständischer Reiseveranstalter 173
4.3.2.2.2 Die Entwicklung ausgewählter mittelständischer Reiseveranstalter in den 1990er Jahren 178
4.3.2.2.2.1 Überblick.....178
4.3.2.2.2.2 Fischer Reisen 185
4.3.2.2.2.3 Hetzel Reisen.....187
4.3.2.2.2.4 Unger Flugreisen 189
4.3.2.2.2.5 Folgerungen: Wachstumsschwellen im Veranstaltermarkt 191
4.3.3 Die Insolvenz von Thomas Cook 2019..... 195
4.3.3.1 Unternehmensentwicklung bis zur Insolvenz 195
4.3.3.2 Insolvenz 206
4.3.3.3 Zusammenfassung der Gründe für die Insolvenz.....212
4.3.3.4 Das Nachspiel: Folgen der Thomas Cook-Insolvenz..215
4.3.4 Die Insolvenz von FTI 2024 220
4.3.5 Tendenzen der Entwicklung der Wettbewerbsintensität auf dem Reiseveranstaltermarkt..... 234
4.3.5.1 Determinanten der Wettbewerbsintensität 234
4.3.5.2 Der Funktionswandel in der Tourismusbranche 241

5 Das die Unternehmensexpansion determinierende Umfeld - Analyse und Entwicklungsprognose..... 248

5.1 Ausgewählte politische und gesellschaftliche Veränderungen 248
5.1.1 Die Realisierung und Erweiterung des EU-Binnenmarktes..... 248
5.1.2 Verschiebungen in der Bevölkerungsstruktur..... 254
5.1.2.1 Veränderungen im Altersaufbau der Bevölkerung 254
5.1.2.2 Veränderungen beim Familienstand und in der Haushaltsstruktur 258

5.1.2.3 Steigerung des Bildungsniveaus in der Bevölkerung 261
5.1.2.4 Zusammenfassung: Konsequenzen aus der Bevölkerungsentwicklung für deutsche Reiseveranstalter 263
5.1.3 Entwicklung von Arbeits- und Freizeit 264

5.2 Ausgewählte ökonomische Rahmendaten 267
5.2.1 Entwicklung des verfügbaren Einkommens 267
5.2.2 Entwicklung der Freizeitausgaben und der darin enthaltenen Reiseausgaben 270
5.2.3 Zusammenfassung: Konsequenzen aus der ökonomischen Entwicklung für deutsche Reiseveranstalter 276

5.3 Rechtliche Entwicklung 278
5.3.1 Vertriebsbindung, Preisbindung und Sortimentssteuerung 278
5.3.2 Entwicklung des Reiserechts 286
5.3.3 Zusammenfassung: Konsequenzen aus der rechtlichen Entwicklung für deutsche Reiseveranstalter 295

5.4 Bisherige Entwicklung, Stand und Trend des deutschen Reiseaufkommens 296
5.4.1 Entwicklung des Gesamtpotentials der Reisenden und der Reisen 298
5.4.1.1 Relevante Marktuntersuchungen und Definition der Reiseintensität 298
5.4.1.2 Entwicklung der längeren Reisen 300
5.4.1.3 Entwicklung der Kurzreisen 312
5.4.2 Strukturelle Besonderheiten des Reiseaufkommens 318
5.4.2.1 Reiseaufkommen und Reiseausgaben nach dem Zielland der Urlaubsreise 318
5.4.2.2 Reiseaufkommen nach Altersgruppen und Generationen 330
5.4.2.3 Wahl der Verkehrsträger (Modalsplit) 337
5.4.3 Potential der Pauschalreisenden bzw. der Veranstalter-Reisen 345
5.4.4 Bedeutung des Reisebüros als Vertriebsweg 348
5.4.4.1 Die Struktur des Reisemittlermarktes 348
5.4.4.2 Die Nutzung von Reisebüros durch Reiseinteressenten 351
5.4.5 Zusammenfassung: Chancen und Risiken einer sich wandelnden Tourismusnachfrage 359

5.5 Nachfrage-Trends: Ausgewählte qualitative Aspekte der Tourismusnachfrage 361
5.5.1 Wesentliche Determinanten der Tourismusnachfrage 361
5.5.1.1 Anspruchsinflation und Bedürfnisdifferenzierung gegenüber touristischen Leistungen in Zuge einer zunehmenden Reiseerfahrung 362
5.5.1.2 Verstärkte Preisorientierung und Marktpolarisierung 365
5.5.1.3 Spontane Urlaubsentscheidung 372
5.5.2 Werte und Werteentwicklung als Determinanten des Reisewunschs 375
5.5.2.1 Zunehmendes Erlebnisstreben und der multifunktionale Urlaub 376
5.5.2.2 Individualisierung 382
5.5.2.3 Ökologisches Bewusstsein 383
5.5.3 Relativierung der Reiseträume: verfügbares Einkommen und vorhandenes Angebot als Restriktion 386

5.6 Zusammenfassung: Globale Anforderungen an das Reiseveranstaltermarketing 388

6 Ausgewählte strategische Bausteine zur Expansion von (mittelständischen) Reiseveranstaltern 390

6.1 Marktsegmentierung und Markenpolitik als zentrale strategische Stoßrichtungen für eine Expansion auf dem deutschen Markt 393
6.1.1 Der Grundgedanke der Marktsegmentierung im Tourismus 393
6.1.2 Definition der Zielgruppen zur Bildung von Marktsegmenten 395
6.1.2.1 Alternative Möglichkeiten der Bildung touristischer Zielgruppen 395
6.1.2.2 Der Reiseentscheidungsprozess und die Customer Journey als Basis einer nachfragerorientierten Zielgruppenbildung 402
6.1.2.3 Die lebensphasenorientierte Zielgruppendefinition 418
6.1.2.4 Konkretisierung der Zielgruppenanforderungen und Auswahl der zu bearbeitenden Marktsegmente 426
6.1.3 Die marktsegmentorientierte Gestaltung von Katalogen und Kommunikationswegen 429
6.1.3.1 Die Festlegung des Katalogportfolios 429
6.1.3.2 Zur Philosophie der Kataloggestaltung und damit verbundener Vertriebswege 441

6.1.3.3 Reisekataloge und Online-Dienste 452
6.1.3.4 Führer- oder Folgerstrategie - werden Online-Medien Reisekataloge und klassische Tourismusunternehmen verdrängen? 462
6.1.4 Résumé: Zum expansiven Charakter der Marktsegmentierungsstrategie 468

6.2 Wertschöpfungserhöhung und potentialorientierte Diversifikation 471
6.2.1 Möglichkeiten und Ziele einer vertikalen Integration im Tourismus 471
6.2.1.1 Grundüberlegungen zu Voraussetzungen und wertschöpfungsorientierten Konsequenzen einer vertikalen Integration im Tourismus 474
6.2.1.1.1 Grundsätzliche Anforderungen für das Gelingen einer Integrationsstrategie 474
6.2.1.1.2 Verhältnis der Wertschöpfungsaktivitäten der zu integrierenden Unternehmen 475
6.2.1.1.3 Grundüberlegungen zur dynamischen Analyse der Auswirkungen einer vertikalen Integration 478
6.2.1.2 Die Sicherung von touristischer Kapazität durch vertikale Rückwärtsintegration 486
6.2.1.3 Die Absatzsicherung durch vertikale Vorwärtsintegration 493
6.2.1.4 Bildung von Imageketten und Qualitätsmanagement durch vertikale Integration 494
6.2.1.5 Probleme einer vertikalen Integration im Tourismus und Strategien zu ihrer Lösung 500
6.2.2 Möglichkeiten einer potentialorientierten Diversifikation für mittelständische Reiseveranstalter 509
6.2.2.1 Grundlagen und Ziele der Diversifikation im Tourismus 509
6.2.2.2 IT- und Beratungsdienstleistungen als Diversifikationsfelder von Reiseveranstaltern 513
6.2.2.3 Das Immobilienmanagement als Diversifikationsfeld von Reiseveranstaltern 518
6.2.3 Die Wahl zwischen Outsourcing, Wertschöpfungs-erhöhung und strategischer Partnerschaft 521
6.2.4 Résumé: Zum expansiven Charakter der Strategien zur Wertschöpfungserhöhung 531

6.3 Die strategische Programmplanung auf der Basis von Nachfrage-Angebots-Portfolien 532
6.3.1 Risiken unterschiedlicher Programmspezialisierung - zur Notwendigkeit einer strategischen Programmplanung 532

6.3.2 Die Erstellung eines Nachfrage-Angebots-Portfolios hinsichtlich der Reiseziele der Deutschen 535
6.3.3 Die Erstellung eines unternehmensspezifischen reisezielorientierten Programmportfolios 536
6.3.4 Abweichungsanalyse und ableitbare Handlungsempfehlungen 538

6.4 Die Individualisierung der touristischen Leistungen 545
6.4.1 Die Flexibilisierung der Pauschalreise durch Bausteinsysteme und Dynamic Packaging 546
6.4.2 Die Flexibilisierung der angebotenen Reisezeiten 558
6.4.3 Die individuelle Kundenansprache - Chancen und Risiken des Direktmarketing im Veranstaltertourismus 562
6.4.3.1 Anforderungen an erfolgreiche Direktmarketing-Konzepte im Tourismus 562
6.4.3.2 Erfahrungen: Direktmarketing-Flops und -Tops in der Veranstalterpraxis 573
6.4.4 Résumé: Zum expansiven Charakter von Individualisierungsstrategien 580

6.5 Shift-Strategien: Möglichkeiten der Verlagerung von Herstellerfunktionen auf den Konsumenten 581
6.5.1 Der Grundgedanke der Shift-Strategien und Ansatzpunkte ihrer Gestaltung 581
6.5.2 Die Industrialisierung von touristischen Dienstleistungen als organisatorische Rahmenbedingung für eine Verlagerung von Reiseveranstalterfunktionen auf den Reisenden 586
6.5.3 Résumé: Zum expansiven Charakter von Shift-Strategien 590

6.6 Yield Management - Strategien 591
6.6.1 Der Grundgedanke des Yield Management 591
6.6.2 Ansatzpunkte eines Yield Managements für Reiseveranstalter 603
6.6.2.1 Das Yield Management als Strategie der kurzfristigen Wachstumssicherung 603
6.6.2.1.1 Der Buchungsverlauf als Planungsansatz 606
6.6.2.1.2 Die zielgruppenorientierte Kapazitäts-stückelung und Preisgestaltung 618
6.6.2.1.3 Überbuchungsstrategien zur Auslastungs-optimierung 623
6.6.2.1.4 Die Steuerung kombinierter Reisebaustein-Kapazität - Nesting 625

6.6.2.1.5 Mathematische Grundlagen: Berechnung der optimalen Preis-Mengen-Kombination auf zwei Märkten 631
6.6.2.2 Langfristige Strategieimplikationen des Yield Management 642

6.7 Strategien im Rahmen der Internationalisierung von touristischen Leistungsprogrammen 645
6.7.1 Grundzüge eines internationalen Tourismusmarketing 645
6.7.2 Der "round-the-world"-Reiseveranstalter als Vision 649
6.7.2.1 Möglichkeiten der internationalen Marktsegmentierung unter Berücksichtigung von cross-cultural-target-groups 649
6.7.2.2 Strategien der internationalen Kapazitätenkompensation 650
6.7.2.2.1 Strategie des internationalen Währungsausgleichs 651
6.7.2.2.2 Regionaler und globaler Saisonausgleich 653
6.7.2.2.3 Strategien des Dispositionsausgleichs 656

7 Zusammenfassung und Ausblick: Ansatzpunkte einer unternehmensindividuellen Festlegung von Strategieprofilen in Form spezifischer Bausteinkombinationen 662

7.1 Zum expansionsstrategischen Charakter der aufgezeigten Bausteine 662

7.2 Forschungsstand und Grundproblematik im Rahmen der Bestimmung von Strategieprofilen 664
7.2.1 Kernfragen und Forschungsstand bei der Festlegung von Strategiekombinationen 664
7.2.2 Entwicklung von praxisorientierten Entscheidungsheuristiken als Aufgabe der Wissenschaft vor dem Hintergrund der situativen Bedingtheit von Strategieprofilen 666

7.3 Strategieorientierte Betroffenheitsanalyse zur Komplexitätsreduktion 668

7.4 Wechselwirkungsanalyse als Grundlage der Profilbildung 670

7.5 Fallbeispiel zur Festlegung konsistenter Strategieprofile 676

B. Anhang: Beispiele für **Zielgruppenbriefings** …

(diese befinden sich im Buch)

C. Quellenverzeichnisse

1. Verzeichnis der Literatur mit Verfasserangabe
2. Verzeichnis der Literatur ohne Verfasserangabe (o.V.)

(diese befinden sich im Buch)

Leseprobe:

Nachfolgenden finden Sie ausgewählte Textpassagen aus dem gedruckten Buch:

Vorwort zur 5. Auflage

Die Tourismusbranche stellt heute die weltweit größte Industrie dar: Der jährliche Gesamtumsatz im Tourismus übersteigt das aggregierte Sozialprodukt von Großbritannien und der Bundesrepublik, und touristische Unternehmungen sind weltweit der größte Arbeitgeber.

Doch dürfen diese Erfolgszahlen nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Tourismusbranche, gerade in der Bundesrepublik, einem nachhaltigen Strukturwandel unterliegt. Großunternehmen kämpfen ebenso wie mittelständische Reiseveranstalter um ihr Stück vom Kuchen eines Marktes, der mehr und mehr Züge eines unerbittlichen Verdrängungswettbewerbs annimmt. 2019 musste mit *Thomas Cook* und 2024 mit *FTI* je ein traditionsreiches Tourismusunternehmen Insolvenz anmelden. Diese Entwicklung ließ es reizvoll erscheinen, ihren Ursachen und Wirkungen nachzugehen und angemessene Gegenstrategien zu konzipieren. Die besondere Bedeutung der Expansionsproblematik im Rahmen des strategischen Tourismusmarketing, die diesem Buch seinen Titel gab, resultiert aus der verstärkt erkennbaren Notwendigkeit, eine systematische Strategienplanung als Voraussetzung für ein erfolgreiches Unternehmenswachstum durchzuführen. Da der deutsche Veranstaltermarkt – trotz aller Marktkonzentration - stark durch mittelständische Unternehmen geprägt ist, erscheint eine nähere Betrachtung mittelständischer Tourismusunternehmen für Wissenschaft und Praxis besonders relevant.

Bereits 1992, in der ersten Auflage dieses Buches, wurde eine Umfeldanalyse detailliert durchgeführt. Dieser die Abschnitte 4. und 5. umfassende Analyseteil wurde für die vorliegende fünfte Auflage aktualisiert, so dass der Leser nicht nur erfährt, *dass* und *wie* man Umfeldanalysen vornehmen *kann*, sondern auch deren mögliche Ergebnisse direkt in Händen hält. Die Entwicklung der Branche in den letzten Jahren zeigt, wie unmittelbar praxisrelevant auch die zunächst sehr theoretisch anmutenden Überlegungen der Kapitel 6. und 7. bereits 1992 waren und auch heute noch sind. Ob Internationalisierung bei *TUI* oder der letztlich erfolglosen *Thomas Cook*, ob vertikale Integration beginnend mit dem früheren *LTU*-Konzern, fehlgeschlagenes Wertschöpfungsmanagement im ehemaligen *Kaufhof-ITS*-Verbund, oder ob Konkurse bzw. Neuausrichtungen im mittelständischen Bereich aufgrund u.a. einer (fehlenden) strategischen Programmplanung: Strategische Marketingüberlegungen zur Unternehmensexpansion sind aktueller denn je! So nehmen auch in der fünften Auflage diese und eine Reihe weiterer Strategiebausteine einen dominanten Platz ein.

Gegenüber der ersten Auflage weggefallen sind u.a. die Ausführungen zur Profilierung durch Übernahme von Verantwortung für die soziale und natürliche Umwelt. Diesem wichtigen Kapitel der Nachhaltigkeit - 1992 in der betriebswirtschaftlichen Literatur eine Innovation, heute ein separates Forschungsgebiet - habe ich bereits vor Jahren ein eigenes Werk gewidmet.[1]

Die fünfte Auflage dieses Buches musste einige Zeit auf sich warten lassen. Nicht nur einige Semester meiner eigenen Studenten, sondern auch zahlreiche Interessenten aus der gesamten Republik mussten sich daher mit veraltetem Zahlenmaterial dieses Werkes zufriedengeben. Für diese Verzögerung bitte ich um Nachsicht, gibt es im Wesentlichen doch zwei schwerwiegende Gründe: Zum einen zeigte sich die Branche in den letzten Jahren – und dies bis heute – derart dynamisch, dass ich einfach kein befriedigendes Ende finden konnte. Glaubte ich, das Buch abschließen zu können, gaben mir neue Ereignisse wieder Impulse, die ich unbedingt noch einbauen wollte. Nun, mit diesem Problem muss ich auch jetzt leben, aber ich habe mich überwunden, nun einen „Punkt" zu machen. Zum anderen hat man in einem Haushalt mit bis zu acht Lebewesen eine Menge anderweitige Verpflichtungen, von denen man sich allzu oft und gerne ablenken lässt. Da die verfügbare Zeit begrenzt ist, die anderen beruflichen Aufgaben aber keinesfalls weniger geworden sind, war die Zeit fürs Schreiben meist zu kurz, um zusammenhängend und in Ruhe Gedanken formulieren zu können (meine Familie argumentiert hingegen und völlig zurecht, dass die Zeit für sie regelmäßig viel zu knapp sei …!). Nun, mit diesen familiären Ablenkungen werde ich – hoffentlich - noch einige Jahre, und eigentlich auch recht gerne, leben dürfen …

Wilhelmshaven, 1.11.2026



Prof. Dr. Torsten H. Kirstges
www.Kirstges.de

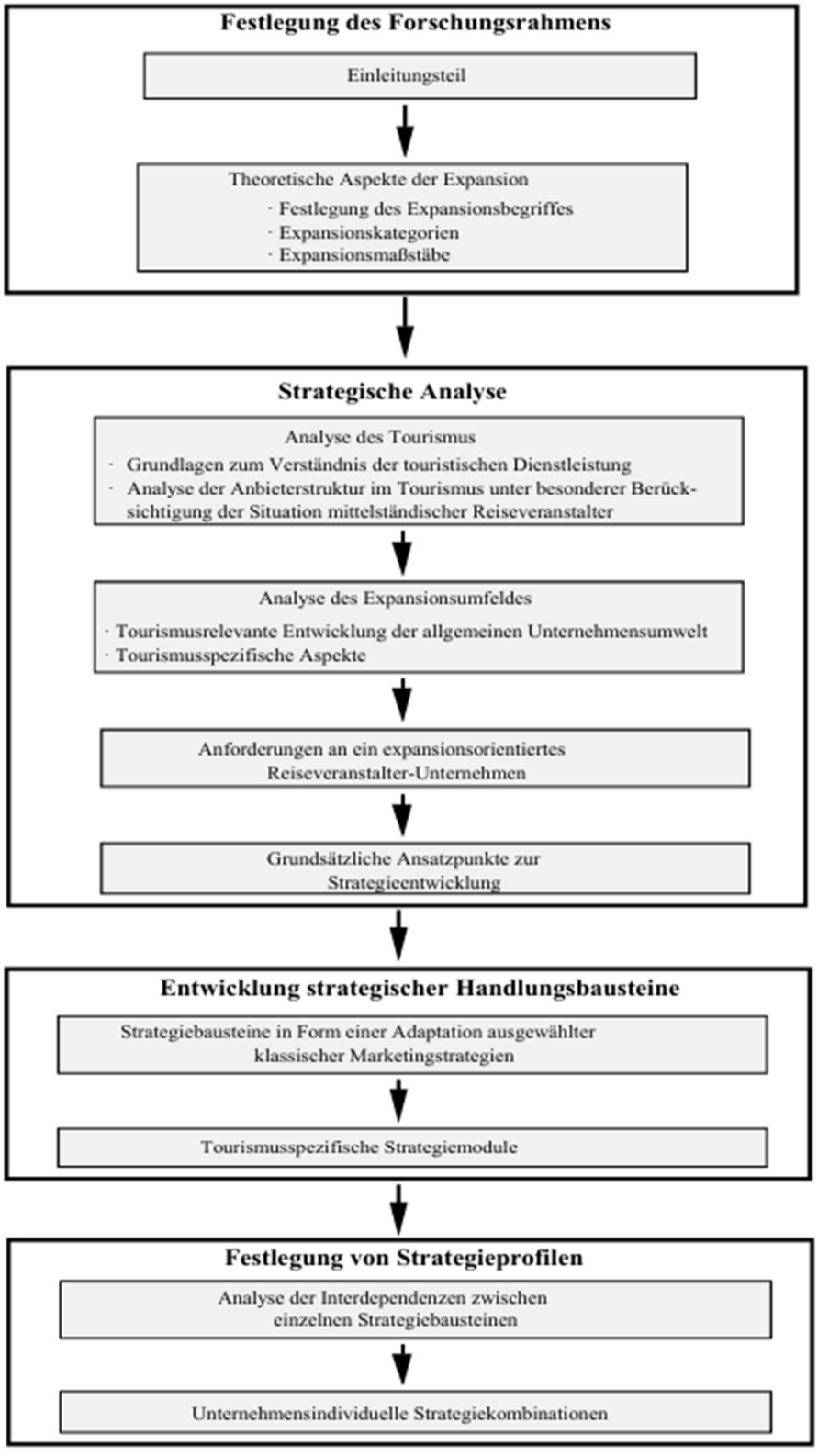
"Auch die längste Reise beginnt
mit einem Schritt."
Chinesisches Sprichwort

1 Reiseveranstaltermarketing unter veränderten Rahmenbedingungen - zur Notwendigkeit einer systematischen Expansionsplanung

Seit es Reiseveranstalter gibt, gilt der Tourismusmarkt[1] als *der* Wachstumsmarkt schlechthin. Jahrelang, teilweise jahrzehntelang wuchsen die Teilnehmerzahlen, die Umsätze und die Gewinne deutscher Reiseveranstalter mit oftmals zweistelligen Wachstumsraten, und es schien, als sei dem Touristikmarkt ein Wachstum ohne Grenzen beschert. Wer den Einstieg in diesen Markt schaffte, wurde von der Expansionswoge mitgetragen - sei es mit, sei es ohne professionelle Marketingstrategien.

Ende der 1990er Jahre deuteten jedoch erstmals "schwache Signale" auf ein bevorstehendes Auslaufen dieses für die Reiseveranstalter erfreulichen Trends. Ungewohnte Entwicklungen von beträchtlicher Dynamik in der unmittelbaren und mittelbaren Umwelt der deutschen Reiseveranstalter ließen deren Expansionseuphorie verblassen. Die Reiseintensität stagnierte über einige Jahre. Risiken, eventuell aber auch Chancen entstehen für die Pauschalreise aus dem zunehmenden Trend zur Individualisierung des Konsums, der sich im Zuge des allgemeinen Wertewandels sowie der Digitalisierung beobachten lässt. Teilweise vom taktischen Verhalten der Reiseveranstalter selbst genährt, wächst das schwer berechenbare Spätbucherverhalten. Auch zeigt sich immer wieder die große Sensibilität der touristischen Nachfrage gegenüber Störereignissen.[2] Europas seinerzeit größter Reiseveranstalter, das englische Unternehmen *Thomson*, sprach für seinen Markt be-

Abbildung 2.3.-1 fasst den Gang der Untersuchung im Überblick zusammen:



3.2.2 Wertschöpfungsorientierter Expansionsbegriff

3.2.2.1 Die Messung der Wertschöpfung

Die **einzelwirtschaftliche Wertschöpfung**[1] gilt als Maß der Eigenleistung eines Unternehmens, das angibt, welcher "Wert" im Rahmen des unternehmerischen Produktionsprozesses "geschöpft", also geschaffen wird. Die Wertschöpfung ist somit "Ausdruck der

---

1 Von der einzelwirtschaftlichen Wertschöpfung lässt sich die gesamtwirtschaftliche unterscheiden. Die **gesamtwirtschaftliche Wertschöpfung** entspricht dem Nettoinlandsprodukt zu Faktorkosten (Inlandseinkommen), wie es in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung ermittelt wird. Vgl. beispielsweise Richter/Schlieper/Friedmann, Makroökonomik, S. 71; Brümmerhoff, Rechnungswesen, S. 99 - 100. Würde man die (einzelwirtschaftliche) Wertschöpfung aller Unternehmen einer Volkswirtschaft addieren und die entsprechenden Werte der Haushalte und des Staates hinzurechnen, so stellte diese Summe die gesamtwirtschaftliche Wertschöpfung dar. Vgl. auch Woll, Volkswirtschaftslehre, S. 241.

durch eine Unternehmung geschaffenen Werte"[1]. In der Literatur werden verschiedene Ansätze zur Berechnung der Wertschöpfung diskutiert, auf die im Einzelnen nicht näher eingegangen werden soll.[2] In Anlehnung an Küting soll hier der folgende, subtraktiv ermittelte Wertschöpfungsbegriff zugrunde gelegt werden:

Abbildung 3.2.-3: Konzept der subtraktiv ermittelten Wertschöpfung

	Umsatzerlöse
-	Verminderung des Bestandes an fertigen und unfertigen Erzeugnissen
+	Erhöhung des Bestandes an fertigen und unfertigen Erzeugnissen
+	Andere aktivierte Eigenleistungen
=	**Bruttoproduktionswert** (Was hat das Unternehmen insgesamt erzeugt?)
-	Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie für bezogene Waren

derungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen, diese sind streng von eventuell erforderlichen (materiellen) Trägermedien zu unterscheiden, **nicht möglich** sind; die Berechnungsformel könnte also für reine Dienstleistungsunternehmen entsprechend gekürzt werden.

Die *TUI* wies über einige Jahre in ihrem Jahresabschluss ihre Wertschöpfung mit beiden Berechnungsweisen wie folgt aus:[1]

Abbildung 3.2.-4: Wertschöpfungsrechnung der *TUI*

	2002 Mio. EUR	**2002 in %**	**2025 Mio. EUR**	**2025 in %**
Entstehung (subtraktiv):				
Konzernleistung	21.812	100,0%	25.000	100,0%
- Vorleistungen	-17.696	81,1%	-21.000	84,0%
= Brutto-Wertschöpfung	4.116	18,9%	4.000	16,0%
- Abschreibungen	-960	4,4%	-1.100	4,4%
= Netto-Wertschöpfung	**3.156**	**14,5%**	**2.900**	**11,6%**
Verwendung (additiv):				
Mitarbeiter	2.551	80,8%	1.850	63,8%
davon: - Löhne & Gehälter	*2.054*	*65,1%*	*1.500*	*51,7%*
- Sozialversicherung	*353*	*11,2%*	*250*	*8,6%*
- betriebliche Altersversorgung	*144*	*4,6%*	*100*	*3,4%*
+ Öffentliche Hand	239	7,6%	190	6,6%
+ Darlehensgeber	325	10,3%	400	13,8%
+ Aktionäre/Gesellschafter	137	4,3%	260	9,0%
+ Konzern	-96	-3,0%	200	6,9%
= Netto-Wertschöpfung	**3.156**	100,0%	**2.900**	100,0%

Quelle: *TUI*-Geschäftsbericht 2002/03 bzw.
Berechnungen des Verfassers aus dem *TUI*-Geschäftsbericht 2025/26

Die so ermittelte Wertschöpfung stellt - anders als die o.g. bilanzorientierten Einzelkennzahlen - auf die gesamte Leistung einer Unternehmung im Rahmen einer Volkswirtschaft

der Erlebnisreiseveranstalter *Chamäleon* seit 2018 seine Reiseunterlagen optisch und inhaltlich auf, um die Übergabe des Reiseunterlagenpakets in edler Gestaltung an den Kunden regelrecht zu „zelebrieren“ und die hohe Emotionalität seines Reiseprodukts zu untermauern. Diese – sowie weitere – **Wertschöpfungsaktivitäten müssen also zur eingeschlagenen Strategie des Reiseveranstalters passen**. *TUI* optimiert auf Skalierung und Effizienz, während *Chamäleon* auf Erlebnis, Wertigkeit und Emotion setzt.

Während diese primären Wertschöpfungsaktivitäten den Prozess der Leistungserstellung (hier bei einem Reiseveranstalter) veranschaulichen, stellen die **sekundären Aktivitäten** den prozessübergreifenden „Schmierstoff“ dar; ohne diese unterstützenden Unternehmensbereiche würden die Leistungserstellung und -vermarktung nicht (reibungslos) funktionieren. Sekundäre Wertschöpfungsaktivitäten finden z.B. in den Bereichen IT, Personalmanagement, Rechnungslegung oder Qualitätsmanagement statt. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht das **Konzept der Wertschöpfungskette** bezogen auf einen typischen (insbes. mittelständischen) **Reiseveranstalter**.

Abbildung 3.2.-6: Modell einer für **Reiseveranstalter** modifizierten Wertschöpfungskette nach Porter

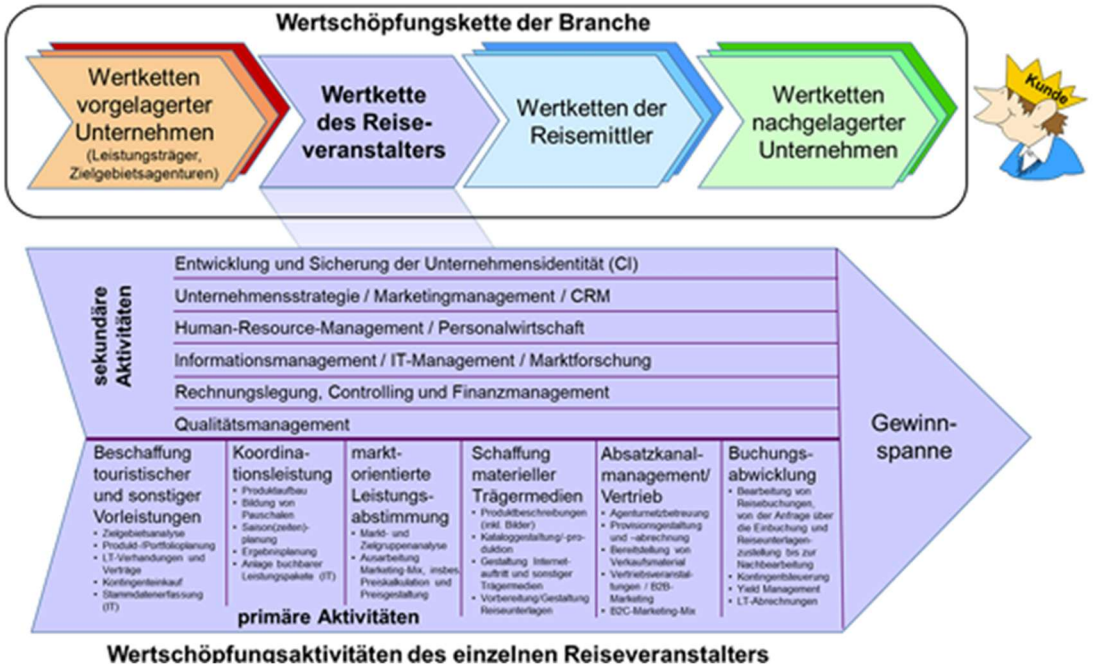


Abbildung 3.2.-8:
Anteil der einzelnen Wertschöpfungsstufen an der Gesamtwertschöpfung einer durchschnittlichen Flugpauschalreise[1]

Wertschöpfungsstufe	Wertschöpfungsanteil (in %)	Wertschöpfung (Beispielwerte, ausgehend von einem Pauschalreisepreis von 600.-EUR)
Beherbergung	35 - 40	220.- EUR
Zielgebietsagentur	1 - 3	15.- EUR
Carrier	35 - 40	220.- EUR
Reiseveranstalter	10 - 15	75.- EUR
Reisemittler	10 - 12	70.- EUR
Summe = Reisepreis	100	600.- EUR

Die folgende Abbildung analysiert die **Mikroebene** genauer, verdeutlicht also, worin die Wertschöpfung auf den einzelnen unternehmensinternen Wertschöpfungsebenen der primären Aktivitäten im Falle eines typischen Reiseveranstalters zu sehen ist. Ein kleines **Zahlenbeispiel**, das die Wertschöpfung im Zuge der Erstellung einer Skipauschalreise durch einen Reiseveranstalter zum Inhalt hat, soll der Verdeutlichung dienen. Wenngleich die Trennung der einzelnen Stufen teilweise sehr theoretisch anmuten mag, dient diese inhaltliche Strukturierung doch dem besseren Verständnis zum einen der touristischen Veranstalteraktivitäten in der Praxis, zum anderen der folgenden Ausführungen im Rahmen der vorliegenden Arbeit. In diesem Beispiel liegt die gesamte Wertschöpfung des Unternehmens bei 90 Geldeinheiten (320 (Markt-/Nettoverkaufspreis) abzüglich 100 + 80 +50 für Vorleistungen).

… etc. – dies ist nur ein Auszug / Lesebeispiel!
Kaufen Sie das vollständige Buch direkt beim Autor!

Abbildung 3.2.-10: Grobaufbau einer **wertschöpfungsorientierten GuV** und darauf aufbauende Kennzahlen für idealtypische Reiseveranstalter

Brutto-Umsatz aus Reiseleistungen (umsatzsteuerpflichtig und -steuerfrei)

- **MwSt** auf die umsatzsteuerpflichtigen Reiseumsätze (Margenbesteuerung)[1]

= **Netto-Umsatz**

- **Aufwendungen für Reisevorleistungen durch Leistungsträger**[2]
- **Aufwendungen für Eigenleistungen**[1]

= **DB 1 (Deckungsbeitrag aus Touristikgeschäften / „Marge“)**

- **Vertriebsaufwand** (Reisemittlerprovisionen, Außendienst etc.)

= **DB 2** (Nettoerlös aus Touristikgeschäften)

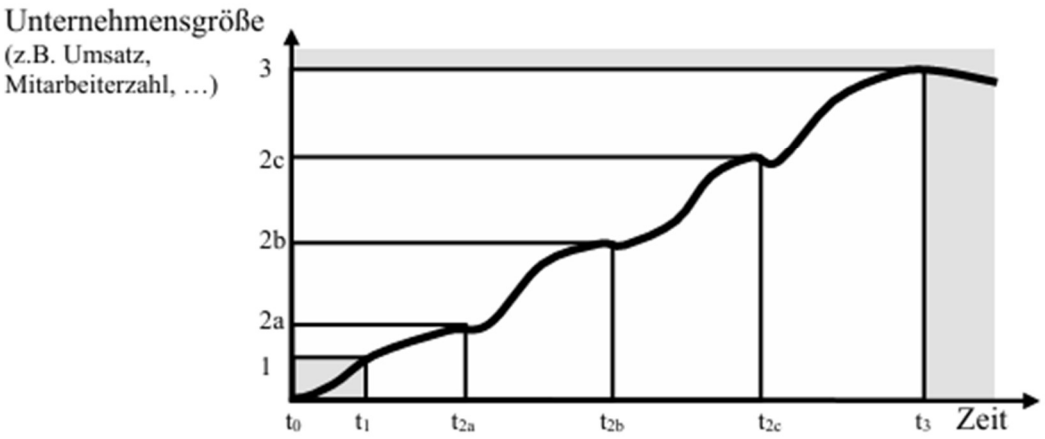
+ **sonstige Erträge** (insbes. Zinserträge, Währungserträge etc.)

= **DB 3** (Bruttoertrag der gesamten Geschäftstätigkeit)

- Sachaufwand für Werbung (mit Katalogen, Internet, Messen etc.)

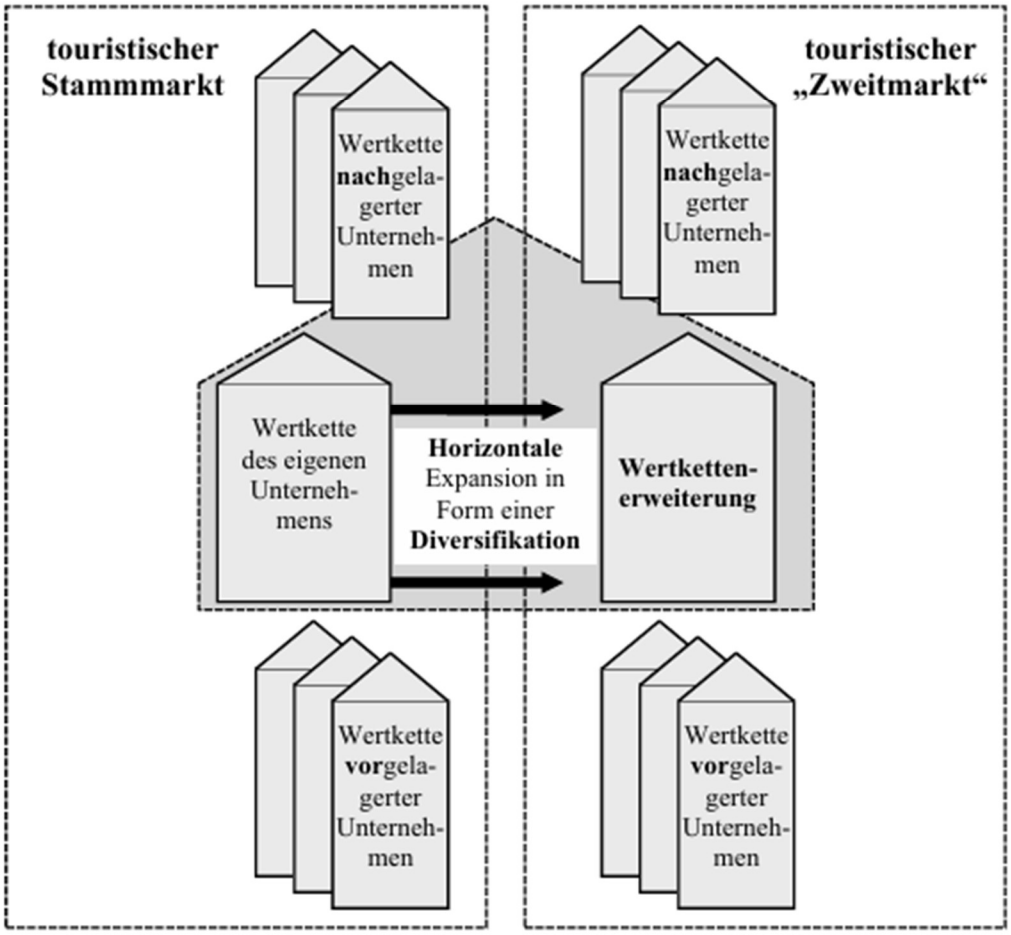
…e **sonstiger Sachaufwand** (insbes. Räume, Afa etc.)[2]

Abbildung 3.3.-1:
Modell der drei im Unternehmenslebenszyklus auftretenden Krisentypen



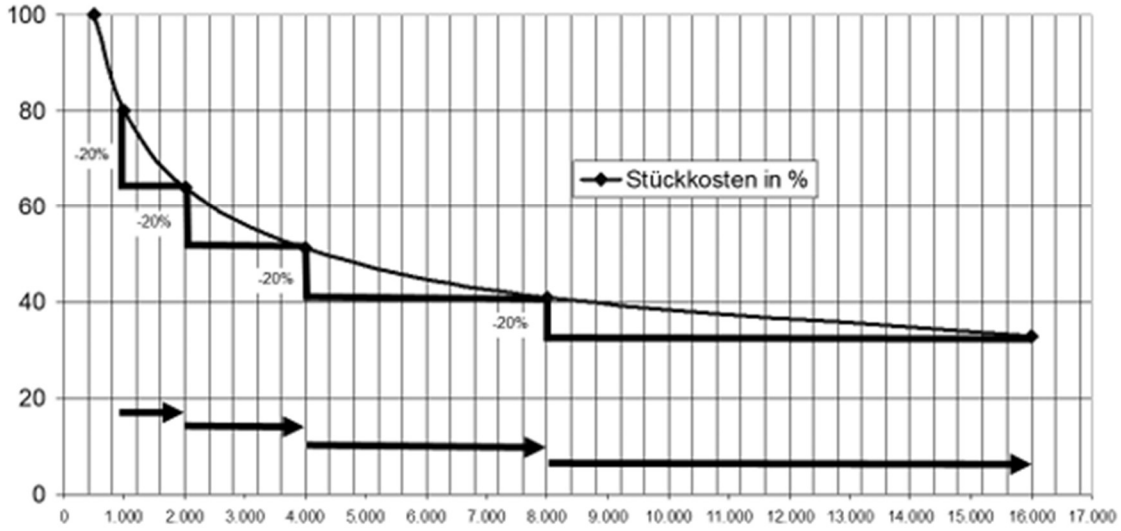
Wachstumskrise 1 im Zeitraum t_0 bis t_1: Krise des Sprungs zur überlebensfähigen

Abbildung 3.4.-2:
Wertkettenerweiterung mittels horizontaler Expansion in Form einer Diversifikation



- **Vertikale Expansion** hat die Ausdehnung der Produktionstiefe, die Angliederung von Vor- oder Nachstufen, zum Inhalt.[1] Analog zu dem oben definierten horizontalen Wachstum soll für den Bereich Tourismus dann von einer vertikalen Expansion gesprochen werden, wenn die Ausweitung der Unternehmenstätigkeit in eine Wertschöpfungsebene hinein erfolgt, die im Rahmen der gesamtwirtschaftlichen (Branchen-) Wertschöpfungskette im Vergleich zur bisherigen Stellung des expandierenden Unternehmens **eine vor- oder nachgelagerte Wirtschaftsstufe** darstellt.

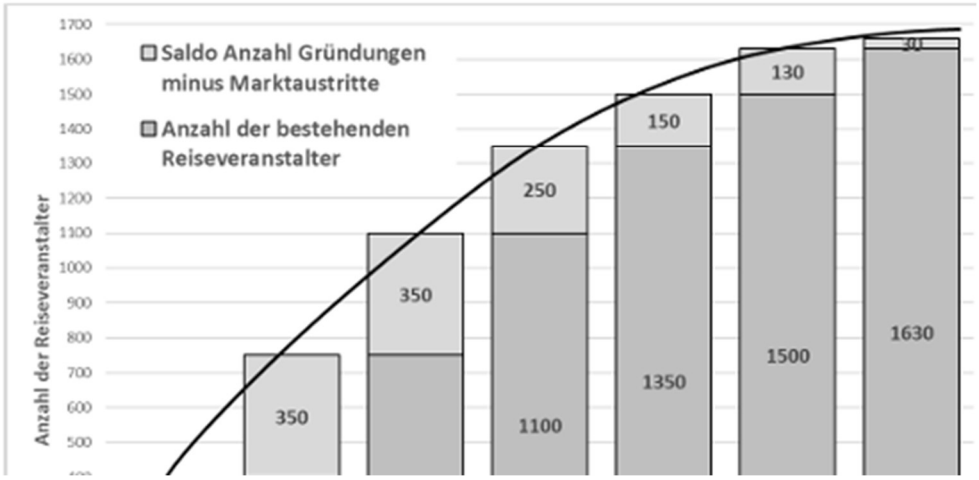
Abbildung 3.5.-3: **Erfahrungskurveneffekt** als Grund für eine Wachstumsstrategie



Wie die vorstehende Abbildung exemplarisch zeigt, geht das Erfahrungskurvenkonzept davon aus, dass die **Stückkosten (Kosten pro Reisendem) bei jeder Verdopplung der Ausbringungsmenge (Gästezahl) um einen bestimmten Prozentsatz (hier: 20%) sinken**. Oder anders herum argumentiert: Um weiterhin eine Reduktion der Produktionskosten zu erreichen, muss die Zahl der Reiseteilnehmer immer weiter gesteigert (verdoppelt) werden. Insofern **schützt Wachstum vor Konkurrenten** – sofern diese mit derselben Produktionstechnologie, also mit demselben Geschäftsmodell und einer vergleichbaren Kostenstruktur arbeiten. Kommen hingegen (neue) Konkurrenten mit einem neuen Geschäftsmodell und/oder einer anderen Kostenstruktur, schützen auch Erfahrungskurveneffekte nicht mehr. Dies war auf dem Airline-Markt z.B. der Fall beim Aufkommen der No-Frills-Carrier (*Ryanair* u.a.) oder betrifft den Reiseveranstaltermarkt durch neue Konkurrenten aus der „Digitalecke“ (Online-Portale für Individualreisen, zur Selbstorganisation von Flugleistungen, Unterkünften, Zielgebietsleistungen etc.; auf Künstlicher Intelligenz (KI) basierte Reiseberatung).

… etc. – dies ist nur ein Auszug / Lesebeispiel!
Kaufen Sie das vollständige Buch direkt beim Autor!

Abbildung 4.1.-2: Entwicklung der **Zahl der Reiseveranstalter** in Deutschland

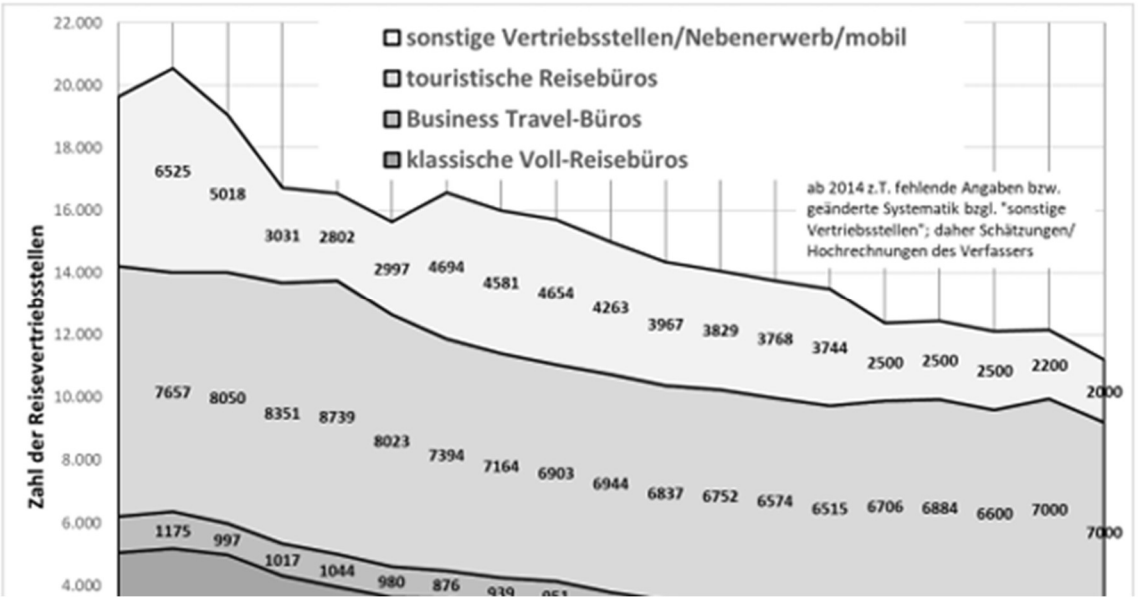


(vollständige Abbildung im Buch!)

… etc. – dies ist nur ein Auszug / Lesebeispiel!
Kaufen Sie das vollständige Buch direkt beim Autor!

Als Richtwert lässt sich merken, dass es heute (Stand 2026) ca. **9.000 hauptberufliche Reisemittlerbetriebe** und zusammen mit den ca. 2.000 Nebenerwerbsreisebüros (z.B. mobile Reiseberater, Toto-Lotto-Stellen, Kaufhaus-Reisestellen, etc., die - neben anderen Geschäften - *auch* Reisen vermitteln) insgesamt schätzungsweise **11.000 touristische Vertriebsstellen** gibt.

Abbildung 4.1.-3: Entwicklung der Zahl der Reisevermittlungsstellen in Deutschland und **Struktur des Reisemittlermarktes** nach sortimentsbezogenen Unternehmenstypen



(vollständige Abbildung im Buch!)

Abbildung 4.1.-5: Bedeutende **Reisemittlerverbünde** (Stand 2026)

Reisebüroverbund / Betreiber	**Filialmarken (Eigenvertrieb)**	**Franchisemarken**	**Kooperationsmarken**	**Jahresvermittlungsumsatz (in Euro; z.T. geschätzt)**
TUI Deutschland GmbH	TUI Reisebüro First-Reisebüro Hapag-Lloyd-Reisebüro	TUI ReiseCenter First-Reisebüro Hapag-Lloyd-Reisebüro	TUI TRAVELStar[1]	7 Mrd.
DERTOUR Partner-Service (DTPS)[2]	DERTOUR Reisebüro DERPart Filialen	DERPart DTPU (DER Touristik Partner-Unternehmen)	TourContact, Pro Tours, Deutscher Reisering e.V.	6 Mrd.
Raiffeisen Touristik Group	Reiseland-Filialen	**Reiseland**-Franchise	Raiffeisen-Tours RT-Reisen GmbH	3 Mrd.

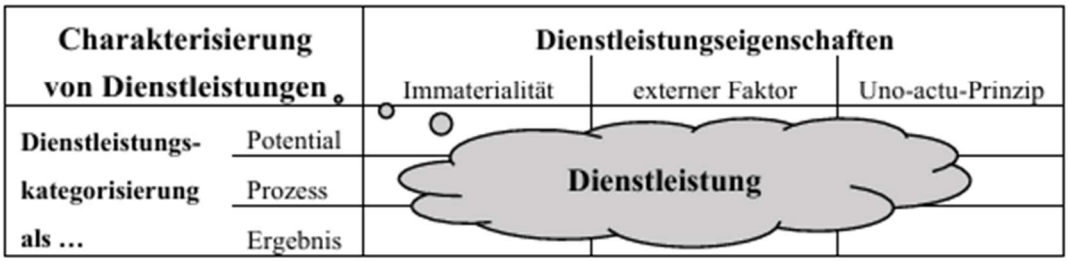
Studie	bezogen auf (Jahr)	Reiseaufkommen, Umsatz	volkswirtschaftlicher Effekt	Arbeitsmarkteffekt
UN Tourism Welttourismus-Barometer	2025	1,52 Mrd. Reiseankünfte weltweit, davon 793 Mio. Ankünfte in Europa	Einnahmen aus dem weltweiten Tourismus = 1.900 Mrd. US-Dollar (inkl. internationaler Passagierverkehr = 2.200 Mrd. US-Dollar)	

4.1.3 Bedeutung des Tourismus für die Bundesrepublik und ausgewählte europäische Nachbarstaaten

Auf Basis der vorstehenden Daten lässt sich die **hohe Bedeutung des Tourismus** für die Wirtschaft in Deutschland sowie für die Zielgebiete des deutschen Tourismus festhalten. Trotz der Schwankungen durch exogene Ereignisse (Terroranschläge, Kriege, Epidemien etc.) bleibt der Tourismus ein Markt der Zukunft:[1]

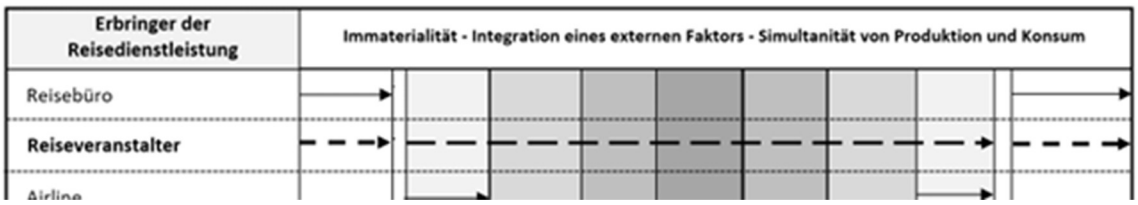
- Die Tourismusbranche trägt mit **ca. 4% zum Bruttoinlandsprodukt**[2] in der BRD bei. Das entspricht im Kernbereich des Tourismus (insbesondere Gastgewerbe und Reiseveranstalter und Reisebüros) rund **150 Mrd. EUR** (vgl. 2008: 57 Mrd. EUR), wobei sich die **direkten plus indirekten Effekte** des Tourismus auf ca. **350 Mrd. EUR** (vgl. 2008: 157 Mrd. EUR) und somit ca. **10% des BIP** belaufen. Dies ist circa **fünfmal so viel wie die gesamte deutsche Landwirtschaft** erwirtschaftet bzw. an Arbeitsplätzen bewirkt.[3]

Abbildung 4.2.-3:
Dimensionen zur Charakterisierung von (touristischen) Dienstleistungen



Die folgende Abbildung verdeutlicht, exemplarisch und in sehr vereinfachter Weise, die Relevanz der drei herausgearbeiteten konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen für die touristische Leistung. Es wird dabei von einer einfachen Pauschalreise mit Flug, Transfer, Hotel und einem Ausflug, gebucht bei einem Reiseveranstalter in einem Reisebüro, ausgegangen. Die Abbildung zeigt verschiedene „**Kontaktpunkte**“ zwischen dem Reisenden und seinen jeweiligen Interaktionspartnern auf.[1]

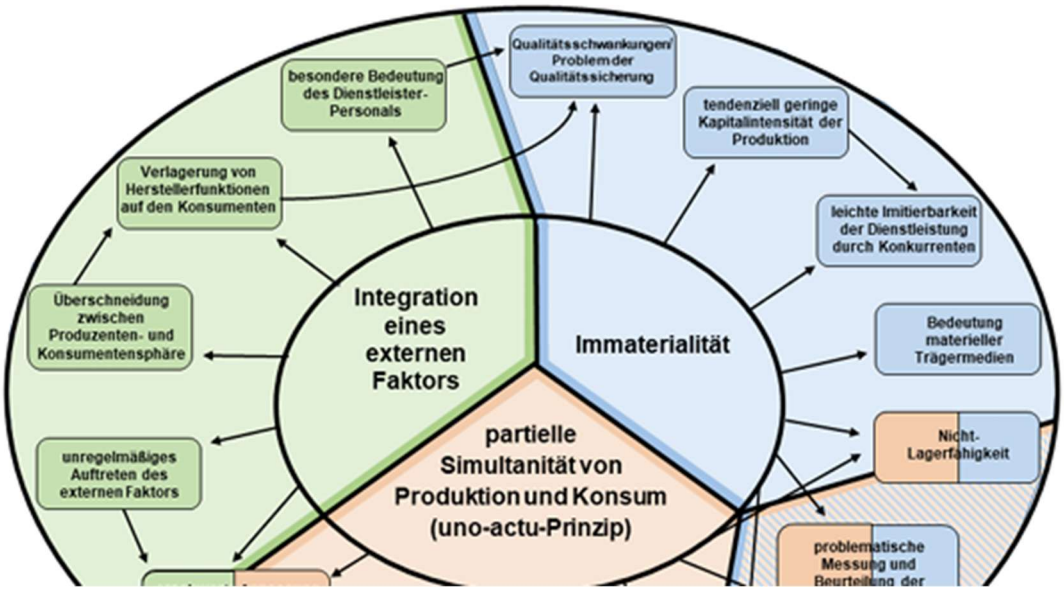
Abbildung 4.2.-4: Beispiel zur Relevanz der konstitutiven Dienstleistungsmerkmale für die touristische Leistung



… etc. – dies ist nur ein Auszug / Lesebeispiel!
Kaufen Sie das vollständige Buch direkt beim Autor!

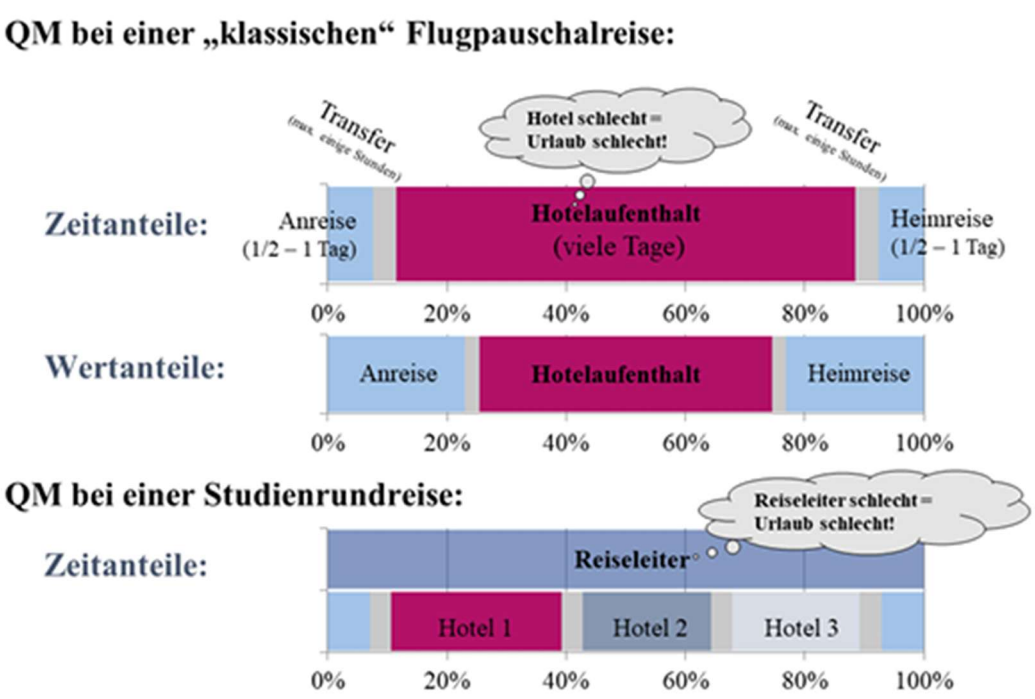
Aus den drei genannten konstitutiven Merkmalen lässt sich eine Reihe **weiterer Besonderheiten von Dienstleistungen** ableiten. Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, auf jedes einzelne dieser Charakteristika detaillierter einzugehen. Die nachfolgende Abbildung, die ohne Anspruch auf Vollständigkeit die wichtigsten ableitbaren Eigenschaften von Dienstleistungen nennt, zeigt auch die Zusammenhänge zwischen diesen auf.

Abbildung 4.2.-6: Ausgewählte Charakteristika von Dienstleistungen



(vollständige Abbildung im Buch!)

Abbildung 4.2.-10: Die Bedeutung von Zeit- und Wertanteilen einzelner Reiseleistungen für das Qualitätsmanagement (QM)



Hinsichtlich der **Hotelleistung** im Rahmen einer Pauschalreise haben, so Erkenntnisse aus *TUI*-Gästebefragungen, folgende Leistungsbestandteile einen **Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit** des Gastes:

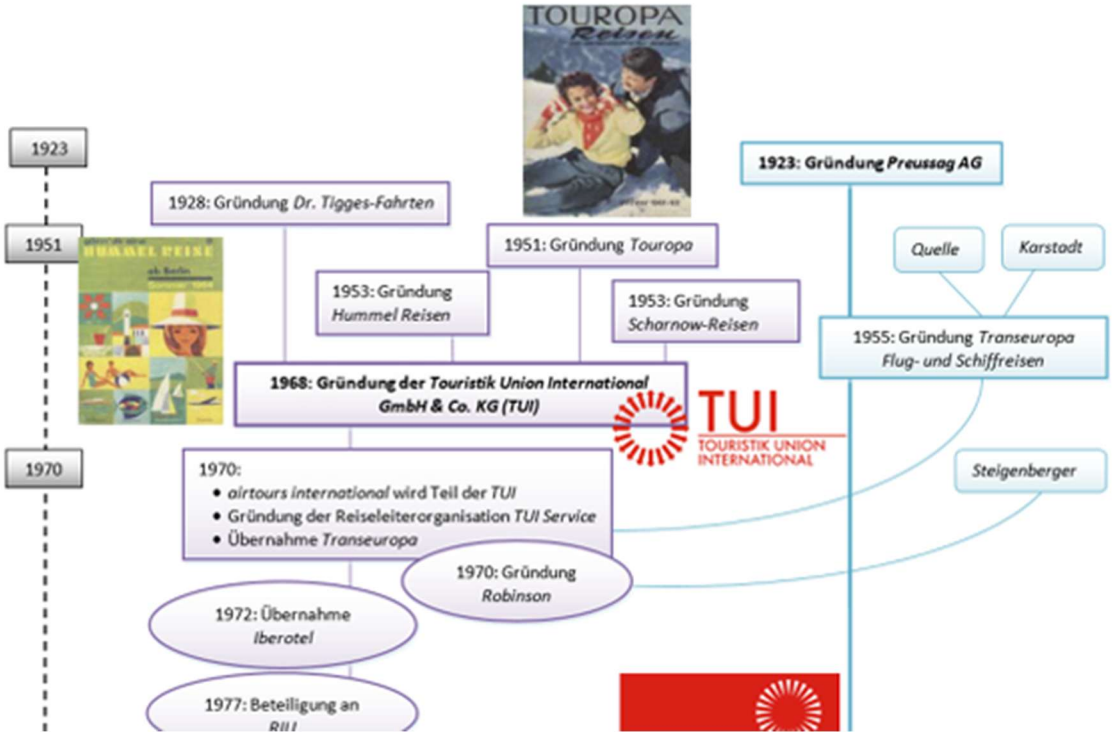
- Essen & Trinken zu 20%

4.3.2 Anbieterstruktur des Reiseveranstaltermarktes

4.3.2.1 Die Größe und die Struktur des Reiseveranstaltermarktes und die Probleme seiner Analyse

Im Folgenden soll die Anbieterseite des Reiseveranstaltermarktes näher untersucht werden.[2] Von dem **Marktvolumen des deutschen Reiseveranstalterquellmarktes** ist das **Marktvolumen der in Deutschland ansässigen/aktiven Reiseveranstalter** (inkl. international agierender Tourismuskonzerne), die auch in anderen (ausländischen) Quellmärkten sowie auf anderen Wertschöpfungsebenen (z.B. als Leistungsträger, Zielgebietsagentur, Reisemittler) aktiv sind, zu unterscheiden. Das erstgenannte Marktvolumen der **im deutschen Quellmarkt erzielten Reiseveranstalterumsätze schätzen wir** (für 2026)

Abbildung 4.3.-8: Die Geschichte und Entwicklung der *TUI* bis zur Corona-Krise



(vollständige Abbildung im Buch!)

Da jedoch auch diese Mittelstandsdefinition noch recht grob ist - der "Ein-Mann-Wohnzimmer-Veranstalter" hätte den gleichen Mittelstandsstatus wie seinerzeit *Hetzel* oder heute *Wikinger* -, soll weiter unterschieden werden zwischen:

- **Großen mittelständischen Reiseveranstaltern**, die jährlich zwischen 200.000 und 750.000 Teilnehmern verbuchen können,

- **kleinen mittelständischen Reiseveranstaltern**, die mindestens 10.000 und weniger als 200.000 Reiseteilnehmern verbuchen können, und

- **Kleinveranstaltern**, die weniger als 10.000 Teilnehmer aufweisen.

Die nachfolgende Übersicht fasst die Definitionen und Abgrenzungen der Reiseveranstalter nach Unternehmensgröße zusammen:

Abbildung 4.3.-11: Reiseveranstalter-Größendefinitionen

Reiseveranstalter-Typ (Größendefinition):		jährliche **Zahl der Reiseteilnehmer** („Pax"-Zahl)	ergänzend: **Jahresumsatz** in Euro (abhängig vom durchschnittlichen Reisepreis pro Reisegast)
	Großveranstalter	ab 750.000	ab 700 Mio.
KMU	großer mittelständischer Reiseveranstalter	ab 200.000 bis 750.000	ab 200 Mio. bis 700 Mio.
KMU	kleiner mittelständischer Reiseveranstalter	ab 10.000 bis 200.000	ab 10 Mio. bis 200 Mio.
KMU	Kleinveranstalter	bis 10.000	bis 10 Mio.

4.3.2.2.1.2 Die finanzielle Situation mittelständischer Reiseveranstalter und daraus resultierende Konsequenzen für mögliche Marketingaktivitäten

Die Situation mittelständischer Reiseveranstalter kann man nur verstehen, wenn man sich deren finanzielle und organisatorische Besonderheiten vor Augen führt. Je nach Reiseart kann davon ausgegangen werden, dass der **Deckungsbeitrag** im Touristikgeschäft (vgl. auch den in 3.2.3. dargestellten GuV-Aufbau) für die meisten Reiseveranstalter, auch für Großveranstalter, bei **17 - 23% des Umsatzes** liegt. Von einer Million Umsatz verbleiben

Abbildung 4.3.-12:
Ertrags- und Kalkulationssituation „typischer“ Tourismusunternehmen

	Kennzahlen und Zahlenbeispiel (in EUR)	„typischer“ Reisemittler	„typischer“ Reiseveranstalter
	Umsatz	1.000.-	1.000.-
-	Aufwendungen für Reisevorleistungen (+ ggf. für Eigenleistungen beim Reiseveranstalter)	880.- bis 900.-	770.- bis 830.-
=	Deckungsbeitrag aus Touristikgeschäften (**DB 1 / Marge**)	100.- bis 120.-	170.- bis 230.-
-	Vertriebsprovision an Reisemittler (bei 100%-Reisemittlervertrieb)		100.- bis 120.-
=	Nettoerlös aus Touristikgeschäften (**DB 2**)	100.- bis 120.-	70.- bis 110.-
+	sonstige Erträge (insbes. Zinserträge, Währungserträge etc.)	0.-	0.- bis 10.-
=	Bruttoertrag der gesamten Geschäftstätigkeit (**DB 3**)	100.- bis 120.-	70.- bis 120.-
-	Sachaufwand (insbes. Marketing mit Internet, Katalogen, ggf. Messen etc.; Raummiete, AfA etc.)	40.- bis 50.-	30.- bis 50.-
	Erfolg der Geschäftstätigkeit / **Wert**		

… etc. – dies ist nur ein Auszug / Lesebeispiel!
Kaufen Sie das vollständige Buch direkt beim Autor!

- *Feria*,[1]
- *Frosch*,[2]
- *Olimar*,
- *Tischler Reisen*,
- *Unger*.[3]

Immerhin: *Alltours* (mittlerweile Großveranstalter, seit seiner Gründung 1974 unter der Leitung von *Willi Verhuven*), *Olimar* (unter der Familie *Zahn*) und *Tischler* (allerdings nicht mehr unter der Gründerfamilie *Tischler*) existieren auch 2026 noch. Prognose von 1996 erfüllt! Auf weitere Prognosen – die womöglich dann ebenso eintreffen – verzichtet der Verfasser in dieser Auflage ... Es ist aber nicht ausgeschlossen, dass in den kommenden Jahren eine weitere **Marktbereinigung**, auch durch das Ausscheiden von Reiseveranstaltern, die bislang primär durch Finanzgarantieren ihrer Eigentümer überlebten, festzustellen sein wird; die nachfolgend ausführlich dargestellten Insolvenzen der Großveranstalter *Thomas Cook* und *FTI* belegen diesen **Konzentrationsprozess**.

Gleichwohl wird der Konzentrationsprozess auf der Reiseveranstalterebene und auch auf der Reisemittlerebene nicht das Ausmaß erreichen, das sich beispielsweise im Lebensmitteleinzelhandel seit Mitte der 1970er bis Anfang der 1990er Jahre feststellen ließ und

4.3.3 Die Insolvenz von Thomas Cook 2019

4.3.3.1 Unternehmensentwicklung bis zur Insolvenz

Die Geschichte von *Thomas Cook* als Tourismusunternehmen reicht zurück bis 1841.[1] Der spätere gleichnamige Konzern entstand durch Zusammenschlüsse mit u.a. *Neckermann Reisen* und der Fluggesellschaft *Condor*. Die nachfolgende Abbildung versucht, die Geschichte der relevanten Unternehmen bis zum Jahr 2020 darzustellen.

An der **Konzernspitze** gab es über viele Jahre **häufige Wechsel**:

- Lange Zeit leitete ***Wolfgang Beeser*** die *NUR Touristic GmbH* bzw. die Nachfolgeorganisation *C&N Touristic AG*,[1] bis er 1997 wegen Meinungsverschiedenheiten zu einer von *Willi Schoppen* und *Jürgen Weber* gewünschten strategischen Neuausrichtung das Unternehmen verließ.
- ***Stefan Pichler***, ein „Zögling" des damaligen *Lufthansa*-Chefs *Jürgen Weber*, war von 1997 bis 2003 Vorstandsvorsitzender der *C&N Touristic AG*; er brachte zwar Erfahrung aus der Luftfahrt mit, führte den deutschen Veranstalter aber fast in die Insolvenz.
- ***Wolfgang Beeser*** kam Anfang 2004 bis 2005 als Vorstandsvorsitzender der deutschen *Thomas Cook AG* zurück; er **rettete das Unternehmen** zunächst. Er wechselte anschließend (bis 2007) in den Aufsichtsrat. *Beeser* brachte umfangreiche Erfahrungen im Tourismusgeschäft mit und verließ im März 2007 (vor der Fusion) endgültig das Unternehmen.[2]
- ***Thomas Holtrop*** leitete das Unternehmen von Mai 2005 bis Dezember 2006, also über nur ca. eineinhalb Jahre. Er hatte keinerlei touristische Erfahrung, sondern arbeitete zuvor bei *T-Online*. Er wollte wieder wegkommen vom Ziel eines stark vertikal integrierten Konzerns.
- Ab Juli 2007, als die ***Thomas Group plc*** **durch Fusion der deutschen *Thomas Cook AG* und der britischen *MyTravel Group*** entstand und die Konzernleitung mit dem

Am 20.9.2019 wurde bekannt, dass der kriselnde Reisekonzern für seinen **Sanierungsplan** über die bereits ausgehandelten ca. **1 Mrd. Euro weitere ca. 226 Mio. Euro** benötigte.[1] Die anvisierte und in Teilen bereits „in trockene Tücher" gebrachte **Umschuldung scheiterte** somit letztlich an zwei Kreditinstituten. Dem Management unter Leitung von *Peter Fankhauser* gelang es nicht, diese Finanzierungslücke zu schließen. Insgesamt ca. **1,7 Mrd. Pfund Verbindlichkeiten** drückten das Unternehmen nieder. Die *Thomas Cook*-Aktie brach nach Bekanntgabe dieser Zahlen um mehr als 20% ein.[2] Am **22.9.2019** berichtete die deutsche *BILD*-Zeitung erstmals über „**Reiseveranstalter *Thomas Cook* droht Pleite – Hotels halten Urlauber „als Geiseln**" aus Angst, nicht an ihr Geld zu kommen". Die *Tagesschau* berichtete am selben Tag über die „**drohende Insolvenz**"

4.3.3.2 Insolvenz

Am Montag, **23.9.2019**, meldete CEO *Peter Fankhauser* **Insolvenz** für die **britische Muttergesellschaft *Thomas Cook Group plc.*** in London an, da alle Ansätze für einen **Rettungsplan gescheitert** waren. In der Folge wurden auch die britischen *Thomas Cook*-Airlines sowie zahlreiche weitere Tochterfirmen des Konzerns insolvent.

Unmittelbar nach dem Insolvenzantrag meldeten die deutschen *Thomas Cook*-Firmen weitere Informationen, noch in der Hoffnung, den eigenen Geschäftsbetrieb weiter führen zu können:

---

1 Da der Hauptsitz des Konzerns in London war, wurden die Werte in **Britischen Pfund Sterling (GBP)** ausgewiesen. Die hier genannten Euro-Beträge ergeben sich aus einer Umrechnung zum damaligen Wechselkurs.

2 Gemäß *Fankhauser* scheiterte der Sanierungs-/Finanzierungsplan auch daran, dass alles öffentlich gewesen sei, was zu hohem Druck von Seiten der Medien, Lieferanten, Kreditkartenunternehmen, Banken etc. und somit zu einem immer mehr steigendem Kapitalbedarf führte.

aufgrund der komplizierten Antragstellung, ihre Ansprüche beim Bund geltend gemacht) waren bis Januar 2021 ca. 50.000 mit insgesamt ca. 71 Mio. Euro aus der Staatskasse bedacht worden. Im Sommer 2021, nachdem fast alle Ansprüche entschädigt waren, wurde der Schaden für den deutschen Steuerzahler von der damaligen Bundesjustizministerin *Christine Lambrecht* mit ca. **130 Mio. Euro** beziffert.

Kunden, die bei *Thomas Cook* gebucht hatten, aber nun nicht mehr verreisen konnten (und noch auf die Erstattung vorausgezahlter Gelder warteten), wurden mit speziellen Marketingaktionen von den deutschen Veranstaltern *TUI, FTI, Alltours* etc. umworben (z.B. Buchung ohne Anzahlungspflicht, spezielle Preisnachlässe, kostenlose Storno-Möglichkeiten, Zusatzprovisionen für Reisemittler).

4.3.3.3 Zusammenfassung der Gründe für die Insolvenz

Zusammenfassend lassen sich die Gründe für die Insolvenz von *Thomas Cook* aus Sicht des Verfassers wie folgt beschreiben:

Es war kein Geld mehr da! (**Illiquidität**)

Und zwar, weil *Thomas Cook* über viele Jahre schlecht gewirtschaftet hatte!
(**Verstöße gegen das Wirtschaftlichkeitsprinzip**)

Dies vornehmlich wegen **Fehlentscheidungen** an der Spitze des Managements (und des Aufsichtsrats).

Im Einzelnen war es ein Bündel von Ereignissen, Fehlentscheidungen und Entwicklungen, die **über viele Jahre den Weg in die Insolvenz** ebneten:

- Strategie von *Middelhoff*, aus *Neckermann* den größten Touristikkonzern der Welt zu machen („Großmannssucht“, *C&N*-Zusammenführung mit *Condor*-Übernahme von *Lufthansa* als Reaktion auf Lowcost-Airlines, mit denen *Lufthansa*/*Condor* nicht konkurrieren konnten).
- Kauf von *Thomas Cook* durch *Neckermann/C&N* auf Wunsch des damaligen Luft-

4.3.4 Die Insolvenz von FTI 2024

Dietmar Gunz, Reiseleiter und Gründer von ***FTI*** mit österreichischen Wurzeln, startete Anfang der 1980er Jahre mit Sprachreisen im deutschen Markt: *Frosch Touristik GmbH*, *LAL* …etc. …. *Gunz* hatte als Unternehmer und Vollbluttouristiker einen guten Riecher für neue Angebote, neue Zielgebiete, aber auch ein Faible fürs Risiko. Im Laufe der 1990er Jahre wurde dank zahlreicher Zukäufe aus *FTI* ein Tourismuskonzern.[1] Das Unternehmen wuchs rasant, jedoch aufgrund des sehr **preisaggressiven** Auftretens im Markt (klassische **Preis-Mengen-Strategie**) durchgängig mit nur geringen Gewinnen. Dadurch blieb die **Eigenkapitalbasis** des Unternehmens dauerhaft **dünn**. So brauchte das Unternehmen immer wieder neue (finanzielle) Unterstützer für seinen Expansionskurs.

Bereits 1998 stieg der britische Reisekonzern *Airtours plc* mit 30% bei *Frosch Touristik* ein. *Gunz* verkaufte *FTI* schließlich im Juli 2000 vollständig. Für offiziell nie bestätigte 20 Millionen DM ging der 17 Jahre bestehende Reiseveranstalter an diese britische Touristikgruppe *Airtours plc*.[2] Beim britischen Konzern erging es *FTI* jedoch schlecht; das Unternehmen geriet in extreme wirtschaftliche Schieflage, nicht zuletzt auch aufgrund der – von *Airtours* geforderten – Gründung einer eigenen Airline, der ***Fly FTI***. Mitte der 2000er Jahr verfügte *Fly FTI* über eine Flotte von sechs Jets, Mitte 2001 noch über vier *Airbus A-320* mit je ca. 180 Sitzplätzen – deren Auslastung das Unternehmen nicht erreichte. Ende 2000/Anfang 2001 wurde *FTI* so zum **Sanierungsfall**. Am 30.11.2001

… etc. – dies ist nur ein Auszug / Lesebeispiel!
Kaufen Sie das vollständige Buch direkt beim Autor!

(und Kunden) - gerade nach den schlechten Erfahrungen mit den Insolvenzen von *Thomas Cook* und *Air Berlin* - als „Wackelkandidaten“ dastehen.

Mitte 2023 ersetzte *Karl Markgraf* den bisherigen Geschäftsführer ***Ralph Schiller***, der in den Aufsichtsrat wechselte. *Schillers* Abgang ging einher mit dem Auftauchen der Information (Januar 2023), dass er **2020 wegen Betrugs vorbestraft** wurde (Freiheitsstrafe über sieben Monate auf Bewährung mit Geldauflage; auch *Dietmar Gunz* und weitere *FTI*-Manager wurden damals verurteilt) und dennoch 2021 zum CEO aufstieg (obwohl man laut *FTI*-Verhaltenskodex „von der Geschäftsführung bis hin zu jedem einzelnen Mitarbeiter“ verpflichtet sei, „sich an die Gesetze zu halten“), sowie dem vorgenannten *FTI*-Datenskandal. Das einstmals positive Image von *FTI* lag vollständig am Boden.

Für das Geschäftsjahr **2022/2023** meldete *FTI* ein Umsatzplus von ca. 10% auf **4,1 Mrd. Euro**. Nach Abschluss der Sommersaison 2023 wurde bekannt, dass viele **Hoteliers in Griechenland ihr Geld noch nicht erhalten hatten**; diese akzeptierten in der Folge nur noch dann Buchungen von *FTI*, wenn sie im Voraus bezahlt wurden. Seit Herbst 2023

TVG (inkl. *Sonnenklar TV* und *Flugbörse*) und wurde somit alleiniger Eigentümer des bisherigen Joint Ventures.

Sawiris musste seit 2020 summiert schätzungsweise ca. 260 Mio. EUR aus seinem *FTI*-Engagement abschreiben (verdiente jedoch vermutlich gut an den *FTI*-Gästen in seinen Hotelanlagen). Der deutsche **Staat** musste den Großteil der an *FTI* gewährten Kredite abschreiben (ca. 500 Mio. EUR). Zahlreiche **Reisemittler** verloren ihre (noch nicht erhaltenen) Provisionen und fühlten sich vom *FTI*-Management, dem sie trotz Anzeichen von wirtschaftlichen Problemen vertrauten, belogen und betrogen; manche verurteilten auch ihre Kooperations-/Franchisezentrale (wie *Reiseland*) aufgrund deren Sortimentspolitik und fehlender Unterstützung. Auch große Online-Reisevermittler wie *Check24*, der schätzungsweise bis zu 30% der *FTI*-Buchungen bewirkte, **verloren Millionenbeträge durch entgangene Provisionen**. Die meisten *FTI*-Mitarbeiter, deren Gehälter noch bis Ende Mai 2024 bezahlt wurden, waren nur bis inkl. August 2024 durch das sog. Insolvenzgeld finanziell abgesichert. **Pauschalreisekunden** von *FTI* wurden über den ***DRSF*** **entschädigt**; Kunden, die nur Einzelleistungen gebucht hatten (z.B. nur Mietwagen) hingegen nicht – was zu einigen Klagen von solchen Individualreisenden gegen Rei-

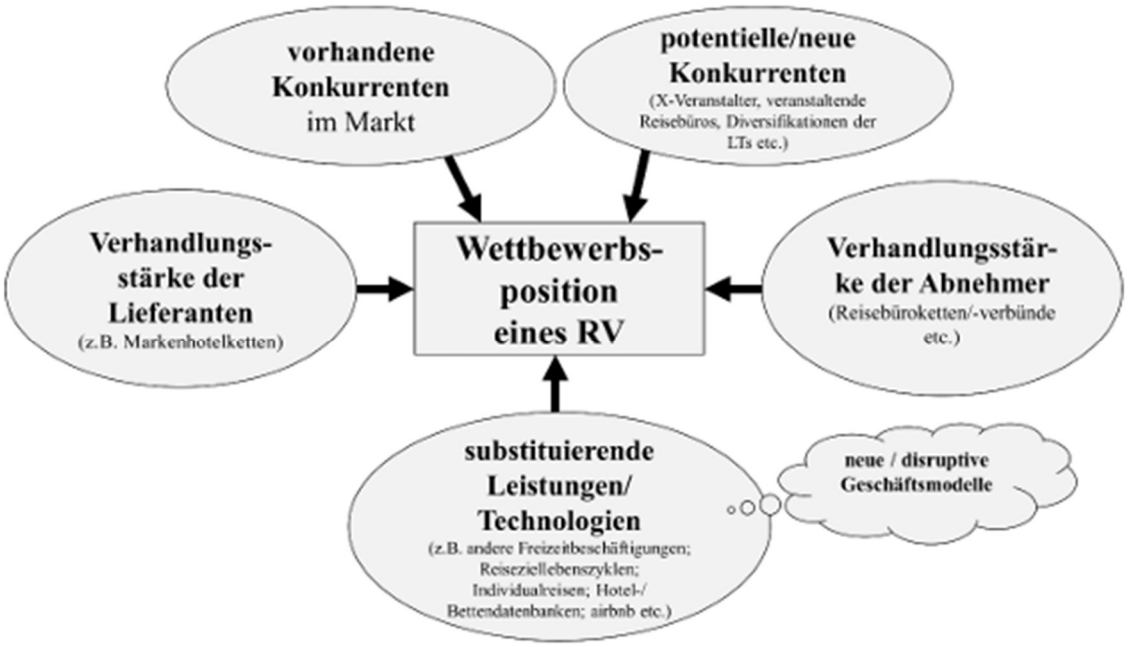
Der Insolvenzverwalter schaffte es, einige *FTI*-Marken zu verkaufen. So wechselten 46 Wort- und Wort-/Bild-Marken sowie 185 Domains (wie z.B. *FTI.com*, die jedoch nicht touristisch genutzt wird) an das US-amerikanische Beratungsunternehmen *FTI Consulting Holdings*, das mit einer Tochtergesellschaft auch in Deutschland auf die Beratung von Unternehmen in Krisen und Transformationen spezialisiert ist.

Zusammenfassend lassen sich die Gründe für die Insolvenz von *FTI* aus Sicht des Verfassers wie folgt beschreiben:

- über viele Jahre **zu starkes Wachstum** mit einer **preisaggressiven und margenschwachen Preis-Mengen-Strategie** (Bruttomarge nur ca. 20%), allerdings **zu geringer Marktanteil** zur Realisierung von mengenbedingten Erfahrungskurveneffekten,
- **belastende Unternehmensgeschichte**: Übernahmen (**externes Wachstum**), **vertikale Integration mit zu geringer Auslastung** (Airline-Engagement unter der britischen Mutter Airtours),
- keine finanziellen Rücklagen, **zu geringes Eigenkapital** (nur 2,4% in 2021),
- diverse **Managementfehler**, Fehlentscheidungen und „Verheimlichungspolitik“,
- **unverschuldete Krise** aufgrund von Wachstumseinbruch durch die mit **Corona** be-

von den vielen kurzfristigen Faktoren, die den Wettbewerb und die Rentabilität nur vorübergehend beeinflussen können.[1] Diese Faktoren sind nach Porter:

Abbildung 4.3. –24: Determinanten der Wettbewerbsintensität im Reiseveranstaltermarkt

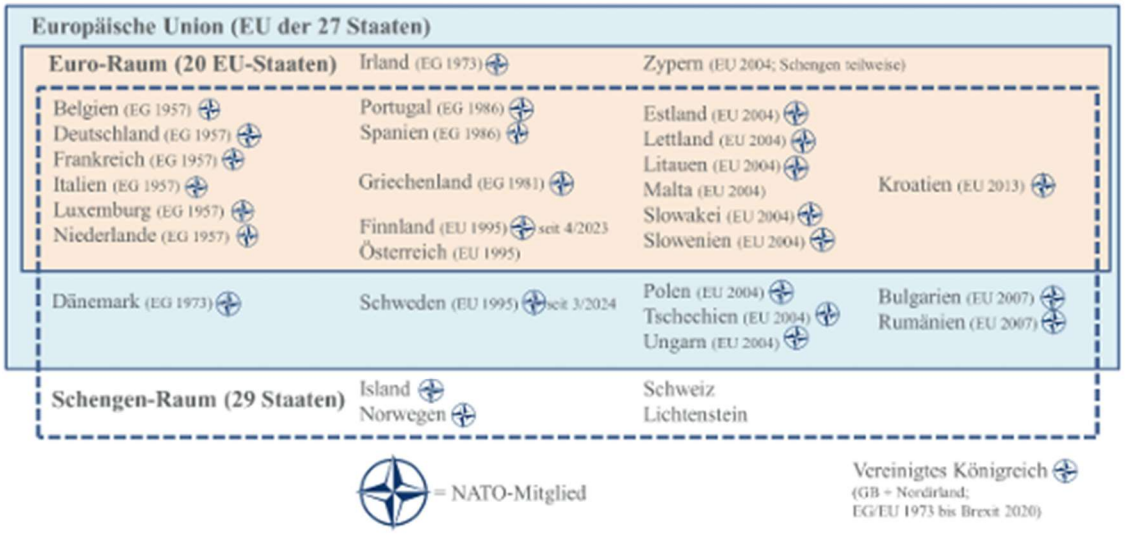


A. Rivalität unter den bestehenden Anbietern und
B. Eintritt neuer Konkurrenten in den Markt

Im Wesentlichen bestimmen die **Zahl der etablierten Anbieter** sowie das **Branchenwachstum** den Wettbewerb unter den vorhandenen Reiseveranstaltern. Ist eine Branche durch hohe, nachfragebedingte Wachstumsraten verwöhnt, so besteht i.d.R. eine geringe Neigung, sich allzu sehr zu bekämpfen, da dadurch letztlich nur die Gewinne des einzel-

EU seitdem **27 Staaten** umfasst. 20 dieser Staaten nutzen den Euro als gemeinsame Währung („Eurozone“).

Abbildung 5.1.-1:
Europäische Staaten in EU - Euro-Raum - Schengen-Raum - NATO (Stand 1.1.2026)



Die Einführung des Binnenmarktes und des Euro brachte für viele **Tourismusunternehmen** diverse **Vorteile**, so z.B. der **Wegfall vieler Grenzkontrollen** (Schengen-Raum) sowie von **Währungsrisiken** beim Geschäft mit Partnern/Leistungsträgern der Eurozone.

Grob lässt sich also auf Basis der *Destatis*-Daten festhalten: **10-12% der Konsumausgaben** der Deutschen werden **für Freizeit-, Sport- und Kulturaktivitäten** (inkl. Reisen) genutzt, und **25-30% davon** werden für (Pauschal-)**Urlaubsreisen** ausgegeben. *FUR* weist (über viele Jahre, so auch für 2024) sogar einen Wert von **mehr als 7%** für den **Anteil der Ausgaben für (längere) Urlaubsreisen am Haushaltsnettoeinkommen** aus, wobei *FUR* sämtliche Ausgaben im Rahmen von Urlaubs- bzw. Kurzreisen (Fahrt, Unterkunft, Verpflegung und Nebenausgaben; unabhängig davon, ob als Pauschalreise bei einem Reiseveranstalter gebucht oder individuell/selbst organisiert) einrechnet. Speziell für diesen **Freizeitbereich Urlaubsreisen** zeigte sich über viele Jahre ein explosionsartiges **Ansteigen der Ausgaben**: Von 1975 bis 1995 (und nahezu ebenso von 1995 bis 2024) haben sich die durchschnittlichen jährlichen Reiseausgaben pro Person (wenngleich hier nicht inflationsbereinigt ausgewiesen) verdoppelt, und dies trotz eines leichten **Rückgangs der durchschnittlichen Aufenthaltsdauer**. Durchschnittlich geben die Deutschen heute (2024/25)

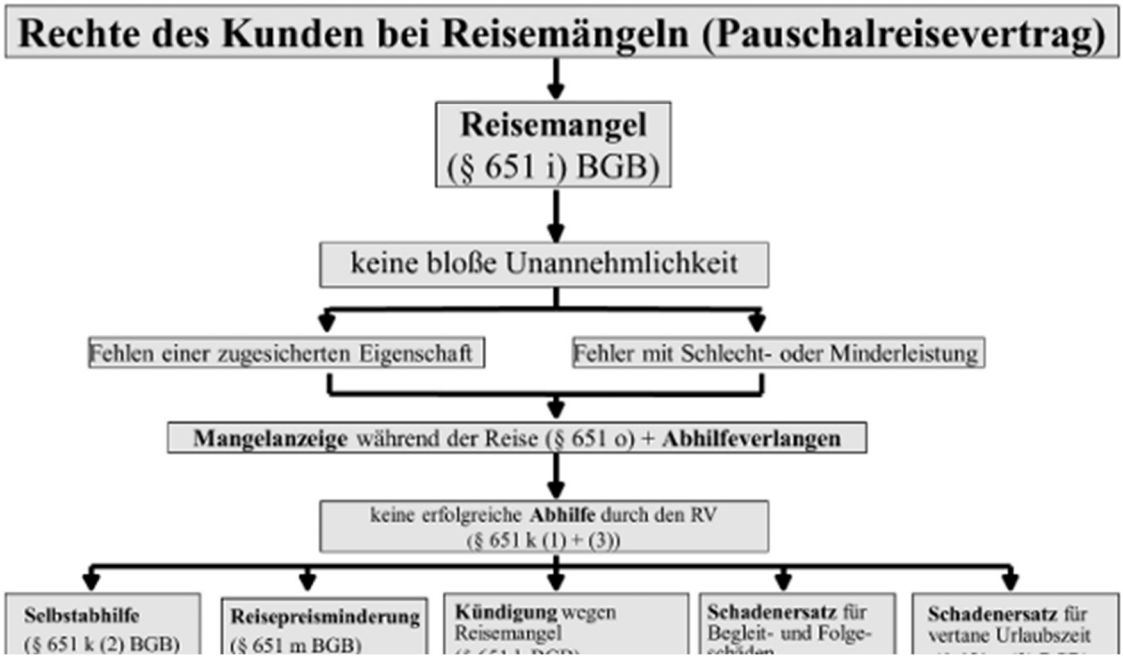
- ca. **1.300 Euro** pro Person und Jahr (bzw. ca. 100 EUR pro Person und Reisetag) für ihre **längere(n) Urlaubsreise(n)** und
- ca. **390 EUR** pro Person und Jahr (bzw. ca. 130 EUR pro Person und Reisetag) für ihre **Kurzurlaubsreise(n)** aus,

was 2024 in der Summe (also als tourismuswirtschaftliches **Marktvolumen** = Gesamtausgaben der Deutschen für Fahrt, Unterkunft, Verpflegung und Nebenausgaben) insgesamt

- **90,1 Mrd. Euro** für **längere Urlaubsreisen** (ab 5 Tage) plus
- **36,8 Mrd. Euro** für **Kurzreisen**, somit ein
- Gesamturlaubsreiseausgabevolumen von **126,9 Mrd. Euro**

pro Jahr bewirkt. Zum Vergleich: Der *DRV* weist auf Basis einer anderen statistischen Erhebung für 2024 vorab (pauschal, in Deutschland) gebuchte Reiseleistungen mit mindestens einer Übernachtung Ausgaben in Höhe von 83,4 Mrd. Euro sowie Gesamtreiseausgaben (vorab gebuchte Reisen (ca. 73%) plus im Zielgebiet gebuchte Reiseleistungen (ca. 20%) plus Nebenausgaben im Zielgebiet (ca. 7%)) in Höhe von **114,8 Mrd. EUR**

Abbildung 5.3.-1: Rechte des Reisekunden bei Reisemängeln



(vollständige Abbildung im Buch!)

… etc. – dies ist nur ein Auszug / Lesebeispiel!
Kaufen Sie das vollständige Buch direkt beim Autor!

Auffällig ist, dass die Bürger der **Neuen Bundesländer** denen der alten BRD nicht nachstanden: Ihre **Reiseintensität** war 1990 **sogar höher** als die der Westdeutschen, wenngleich sie *unter* der gemäß einer Studie über die Reiseabsichten vom Januar 1990 *erwarteten* Intensität lag.[1] Noch 1993 lag die Reiseintensität bei den Bundesbürgern aus den neuen Bundesländern mit 76,7% um 1,5% höher als bei den Bundesbürgern der alten Bundesländer.

Abbildung 5.4.-2: Entwicklung des Anteils der Reisenden (Reiseintensität) an der Bevölkerung sowie der Mehrfachreisen (Angaben in %)

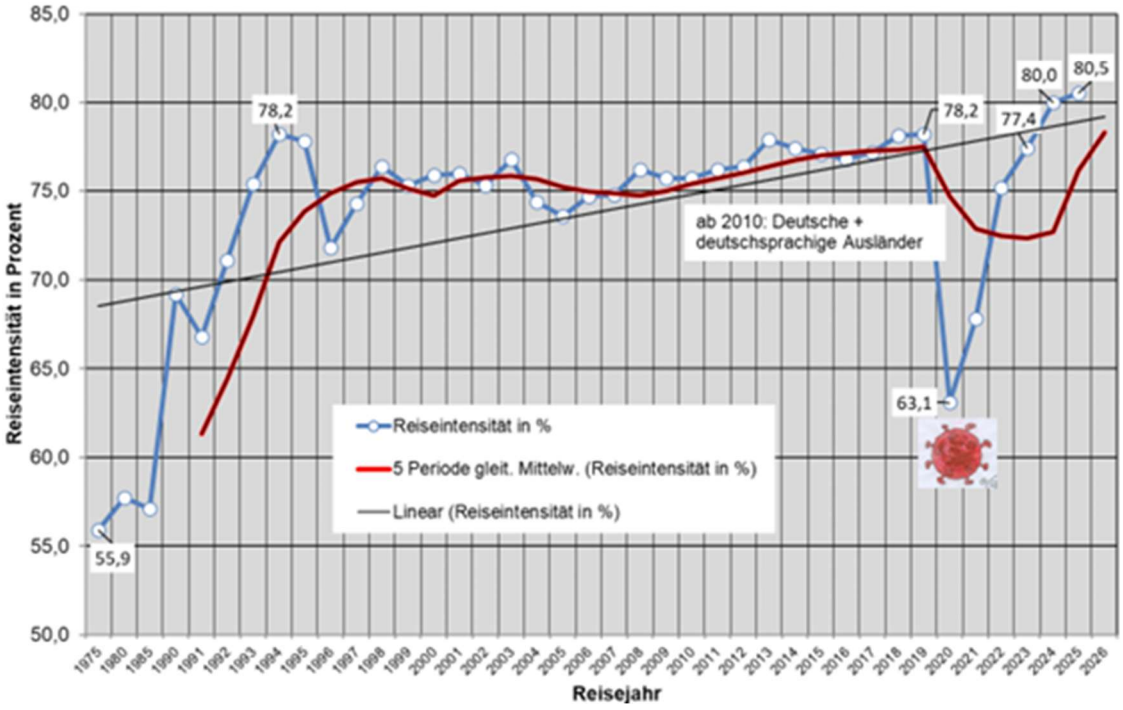
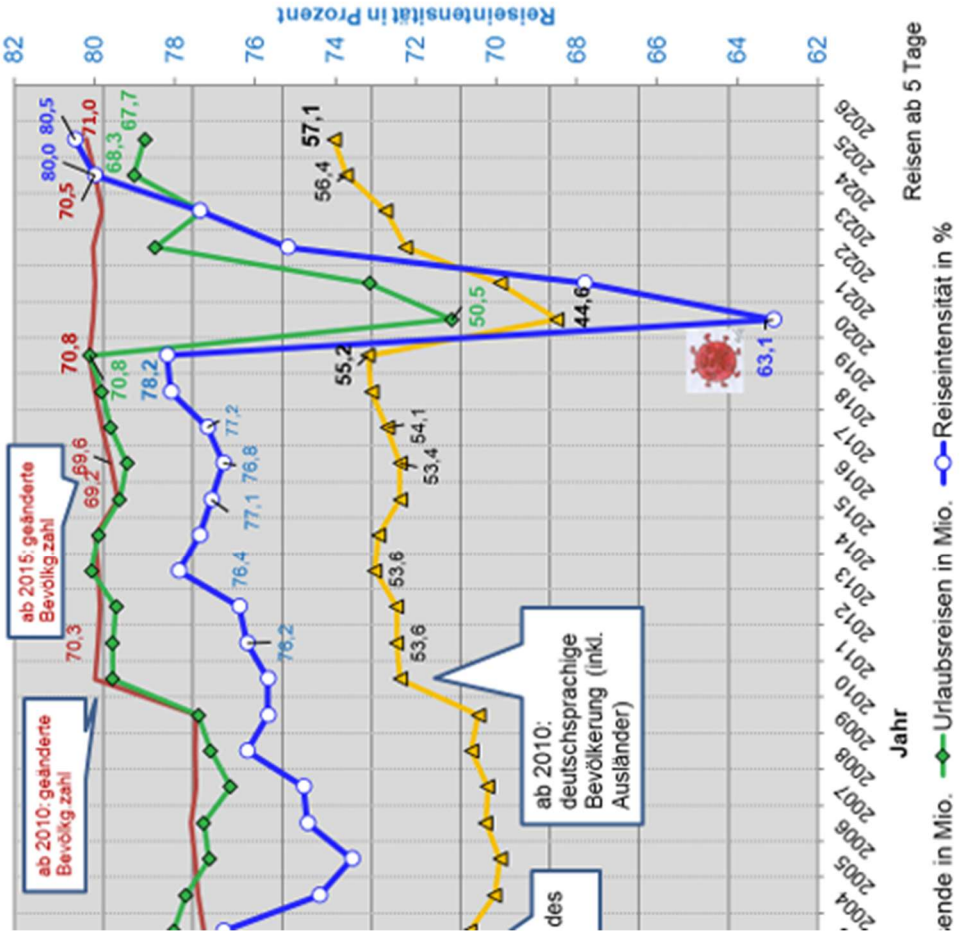
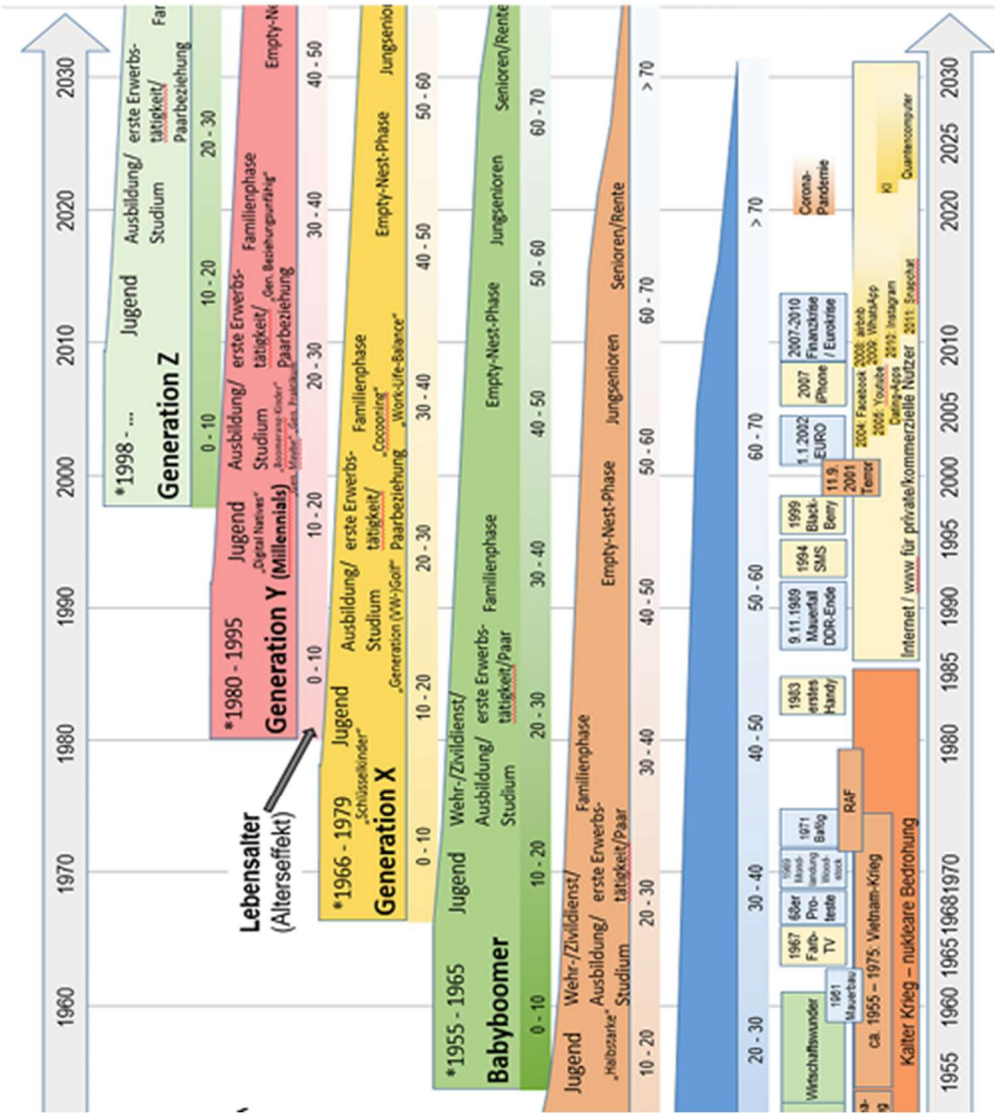


Abbildung 5.4.-3: Bevölkerung & Urlaub: Entwicklung zentraler Kennzahlen zum Reiseverhalten der Deutschen



(vollständige Abbildung im Buch!)

Abbildung 5.4.-14: Generationen und Kohorten

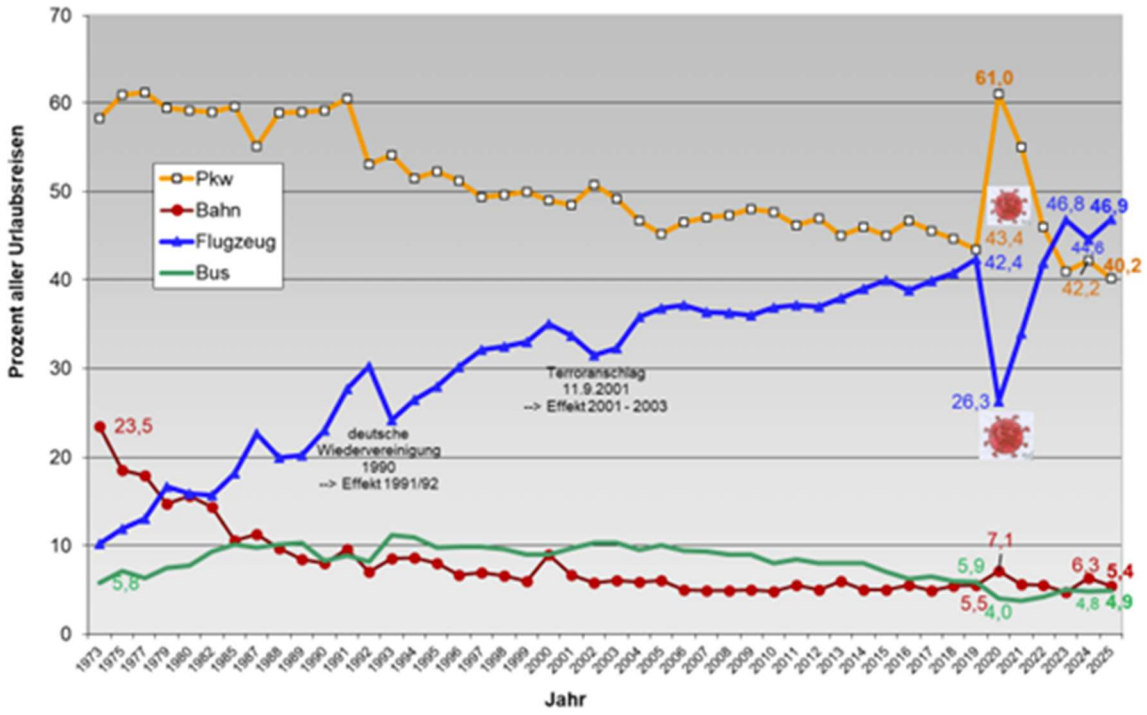


(vollständige Abbildung im Buch!)

der Pandemie widersprach.[1] Unmittelbar nach Aufhebung der Reisebeschränkungen boomte die Flugreise wieder, so dass ihr Anteil schon 2023 mit **46,8%** die Vor-Corona-Werte übertraf.

Bis dahin wurden die meisten Urlaubsreisen - nämlich zwischen 45 und 60% der längeren Urlaubsreisen - mit dem eigenen **Pkw** (inkl. Wohnwagen, Wohnmobil) unternommen. 2023 hat der Flugreiseanteil (46,8%) erstmals den Anteil der mit dem Pkw unternommenen Reisen (**41%**) übertroffen.

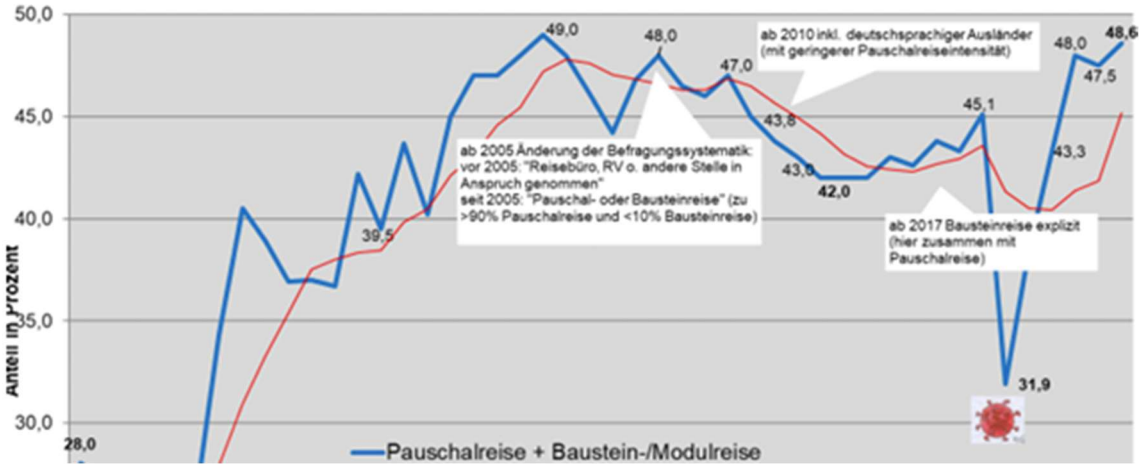
Abbildung 5.4.-15: Verkehrsträger der Urlaubsreise (“Modalsplit”, Angaben in %)



5.4.3 Potential der Pauschalreisenden bzw. der Veranstalter-Reisen

Bei der Ableitung von Aussagen über den Reiseveranstaltermarkt aus den Statistiken beispielsweise des früheren *Studienkreis für Tourismus* bzw. dessen Nachfolgeorganisation *FUR* ist zu beachten, dass für bestimmte Fragestellungen die Tabellen kritisch interpretiert bzw. modifiziert werden müssen. So wird vielfach das Marktvolumen an Reisen bzw. Reisenden weitgehend unabhängig davon dargestellt, ob es sich dabei um von Reiseveranstaltern organisierte Reisen handelt (Pauschalreisen) oder ob die Urlauber ihre Reise selbst organisiert haben (Individualreisen). Von dem gesamten "Urlauberkuchen" profitieren deutsche Reiseveranstalter in relativ geringem Maße, wie ein Blick auf die in der Reiseanalyse ermittelte Organisationsform der Haupturlaubsreise zeigt.

Abbildung 5.4.-17: Organisationsform der Haupturlaubsreise (Angaben in %)

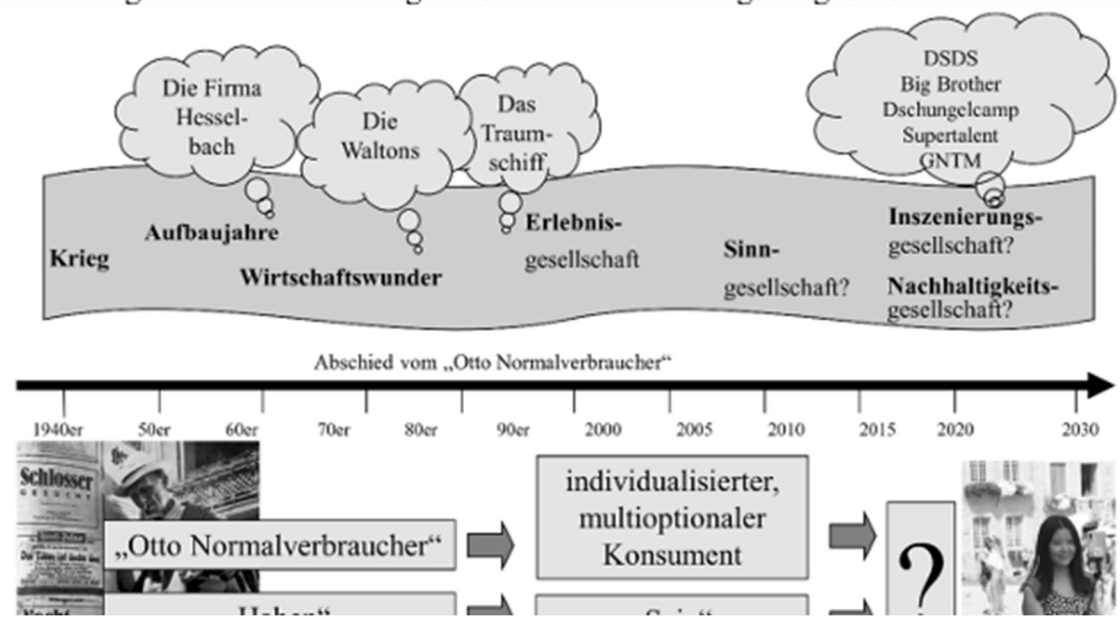


(vollständige Abbildung im Buch!)

Abbildung 5.5.-1: Bedürfnispyramide nach Maslow

	Erläuterungen und allgemeine Beispiele	touristische Beispiele
Entwicklungs-/ Selbstverwirklichungsbedürfnisse	Verlangen nach Selbstfindung und Selbsterfahrung; Unabhängigkeit, Glück	Reisen zur persönlichen Weiterbildung (z.B. Studienreisen), zur Persönlichkeitsentwicklung (z.B. Esoterik-Reisen), zum Erfahren der eigenen Potentiale und Grenzen (z.B. Sport-/ Abenteuerreisen)
Wertschätzungsbedürfnisse	Verlangen nach Anerkennung, Prestige, Selbstachtung; Produkte und Marken als Statussymbole	Reisen als Prestigegut; gesellschaftliche Anerkennung durch große Reiseerfahrung, exotische Reisen, teure/exklusive Reisen
Soziale Bedürfnisse	Verlangen nach Geselligkeit, Freundschaft; Kontakt, Kommunikation	Auswahl der Reisepartner; Urlaub = Zeit für einander haben; neue Menschen auf Reisen kennenlernen (Einheimische; Reisegruppe; Flirt)
Sicherheitsbedürfnisse	Verlangen nach langfristiger Befriedigung der physiologischen Bedürfnisse; Vorsorge für die	Anforderungen an die Sicherheit auf Reisen; Informationsbedarf vor und nach der Reisentscheidung; Auswahl sicherer Reiseländer; Vertrauen ggü. der Organisation eines

Abbildung 5.5.-6: Auf dem Weg zur Sinn- und Nachhaltigkeitsgesellschaft?



(vollständige Abbildung im Buch!)

von Reiseveranstaltern dar. Sich diesen Herausforderungen erfolgreich zu stellen, ist jedoch eine der **Voraussetzungen für eine Expansion des Reiseveranstaltergeschäfts**.[1]

Das schwerste Gepäck für einen Reisenden
ist eine leere Börse.
Englisches Sprichwort

5.5.3 Relativierung der Reiseträume: verfügbares Einkommen und vorhandenes Angebot als Restriktion

Die aufgezeigten qualitativen Tendenzen bei der Tourismusnachfrage haben erst vereinzelt zu am Markt beobachtbaren Nachfrageverschiebungen geführt. Dies spricht jedoch nicht gegen das Vorhandensein dieser Trends und gegen deren Bedeutung für deutsche Reiseveranstalter. Dass die klassische Bade-Ausruh-Reise nach Spanien oder in die Türkei nach wie vor die meistgebuchte Reiseform ist, lässt sich vor allem mit zwei Faktoren erklären.

Zum einen bestimmt das **verfügbare Einkommen** bzw. das **für den Urlaub vorgesehene Budget** die Gestaltung der Urlaubsreise.[2] Cluburlaube, Rundreisen, Fernreisen, Kreuzfahrten oder Strandurlaube mit sportlicher Animation sind oft teurer als der klassische Mittelmeerbadeurlaub. So kann sich mancher Bundesbürger die von ihm eigentlich präferierte Traumreise gar nicht oder allenfalls im Mehrjahresrhythmus leisten. Gelänge es Reiseveranstaltern, das multifunktionale Urlaubserlebnis unter Ausnutzung der Mengeneffekte zu einem für breite Kreise erschwinglichen Vergnügen zu machen, so schlügen sich die Urlaubswünsche ohne Zweifel in konkreten Buchungszahlen nieder.

Die Bundesbürger greifen für Urlaubsreisen vornehmlich auf **Erspartes** zurück und blei-

schlaffte" 20jährige haben vielfach die gleichen Urlaubsanforderungen wie rüstige 50jährige, so dass eine alleine auf das Alter aufbauende Segmentbildung u.U. vielfach an den Urlaubsanforderungen vorbeiliefe.

Zusammenfassend sollen in einem Grobraster die **Anforderungen an eine gute Marktsegmentierung** sowie die Eignung ausgewählter Segmentierungskriterien hinsichtlich dieser Anforderungen wiedergeben werden:

Abbildung 6.1.-2:
Bewertung unterschiedlicher Marktsegmentierungsvarianten im Tourismus

Segmentierungskriterium	**Beurteilungskriterien**					
	klare Anforderungen an touristisches Angebot	Abgrenzbarkeit der Segmente	eindeutige Erreichbarkeit der Segmente	ausreichendes Volumen der Segmente	Zeitstabilität	Möglichkeit einer dynamischen Zielgruppenansprache / Sonstiges
angebotsorientiert:						
Unterkunftsart	ja	nein	nein	ja	ja	angebotsorientierte Kriterien
Verkehrsmittelart	ja	nein	nein	ja	ja	zwingen den Kunden in besonders starkem Maß zum Katalog-/Markenwechsel
Reiseziel/Länder	ja	nein	nein	z.T.	ja	
Reiseinhalt/Aktivitäten	ja	nein	nein	z.T.	z.T.	
nachfrageorientiert:						
regionaler Absatzmarkt	nein	ja	ja	ja	ja	
Alter	nein	ja	z.T.	ja	ja	Alter, Einkommen und Familienstand ermöglichen eine dy-
Einkommen	z.T.	ja	z.T.	ja	ja	

Wir fassen zusammen:

- **Herkömmliche Zielgruppendefinitionen**, die sich im Wesentlichen auf einzelne demographische Merkmale wie Geschlecht, Alter, Beruf oder Einkommen stützen, **reichen** im touristischen Bereich alleine **nicht mehr** aus. [1]
- Eine **Segmentierung auf der Basis von Angebotskriterien** wie Unterkunftsart, Verkehrsträger etc. zwingt den Urlauber z.T. zum Marken- oder Katalogwechsel und verhindert bzw. erschwert die Alternativenwahl und/oder führt zu hohen **Streuverlusten** bei der Katalogdistribution.[2] Eine Segmentierung nach diesen Kriterien ist aufgrund der genannten Nachteile also gerade für mittelständische Veranstalter nicht sinnvoll.
- Gerade **mittelständische Veranstalter** dürfen im Vergleich zu den Großen der Branche **keine Me-too-Position** einnehmen, sondern sie müssen sich durch eine **nischenorientierte Zielgruppendefinition** profilieren.

Hier soll daher die **These** vertreten werden, dass eine **lebensphasenorientierte Marktsegmentierung** im Tourismus eine der besten Alternativen darstellt. In den folgenden Abschnitten wird diese These erarbeitet und näher begründet.

6.1.2.2 Der Reiseentscheidungsprozess und die Customer Journey als Basis einer nachfragerorientierten Zielgruppenbildung

Zum Auffinden einer Marktsegmentierungsvariante, die den oben genannten Segmentierungsanforderungen besser genügt und gleichzeitig die Besonderheiten mittelständischer Reiseveranstalter berücksichtigt, erscheint die Betrachtung des Reiseentscheidungsprozesses sinnvoll.

Das sog. **Customer Journey**-Modell ("Kundenreise-Modell") beschreibt im Tourismus den Reiseentscheidungsprozess und die Reiseerfahrung in einer zunächst groben Betrachtung aus Sicht des Reisenden, von der ersten Inspiration über die Durchführung der Reise bis zu ihrer Nachbereitung. Es bildet idealtypisch **Kontaktpunkte** (Touchpoints) ab, die

6.1.2.3 Die lebensphasenorientierte Zielgruppendefinition

Gerade für mittelständische Reiseveranstalter erscheint eine **lebensphasenorientierte Zielgruppenbildung** realisierbar.[1] Diese Art der Zielgruppendefinition knüpft, wie der Name bereits aussagt, an den Lebensphasen eines Menschen an. Als Lebensphase soll im Wesentlichen die **Verknüpfung der Kriterien Alter und Familienstand** bezeichnet werden; ergänzend kommt die **finanzielle Situation** (Einkommen, Vermögen) hinzu.[2] Demnach können elf Zielgruppen abgegrenzt werden, wobei Kinder bis 14 Jahre keine selbständige Zielgruppe darstellen, da sie nicht als eigenes Marktsegment definiert und bearbeitet werden, weil sie noch nicht unabhängig von ihren Erziehungsberechtigten Reiseentscheidungen fällen. Die Übersicht auf der nächsten Seite zeigt die einzelnen Zielgruppen auf; sie verdeutlicht darüber hinaus die idealtypische Entwicklung eines Menschen durch die einzelnen Phasen im Laufe seines Lebens.

Die Zielgruppen sind im Einzelnen wie folgt definiert:

Jugendliche

- 14 bis 17 Jahre alt
- ohne eigenes Einkommen
- in schulischer oder beruflicher Ausbildung
- leben vor allem in Haushalten mit drei bis vier Personen zusammen mit den Eltern

… etc. – dies ist nur ein Auszug / Lesebeispiel!
Kaufen Sie das vollständige Buch direkt beim Autor!

Ein Mensch, an sich nicht leicht entschlossen,
Hat nach Prospekten schon genug genossen
Und bleibt, von tausend Bildern satt,
Vergnügt in seiner Heimatstadt.

Eugen Roth
Ein Mensch - Billige Reise

6.1.3.2 Zur Philosophie der Kataloggestaltung und damit verbundener Vertriebswege

Reisekataloge stellen nach wie vor - trotz aller technischen Verbesserungen in sog. Neuen Medien (Internet, Handy/Smartphone etc.) - das wichtigste **Trägermedium** zur Visualisierung der Reiseveranstalterleistung dar.[1] Untersuchungen des Verfassers zufolge druckten die deutschen Reiseveranstalter 2003 jährlich für insgesamt 400 Mio. EUR ca. **420 Mio. Katalogexemplare**.[2] Die Layouter der Branche entwarfen für die **Sommersaison 180.000 Katalogseiten** in 2.800 verschiedenen Katalogen, für die Wintersaison 122.000 Katalogseiten in 2.300 verschiedenen Katalogen. Ganzjahreskataloge gab es in 2.200 Varianten bei insgesamt 116.000 Seiten. Eine Multiplikation mit den jeweiligen Katalogauflagen ergäbe die gedruckte Papiermenge. Für 2018 konnte von mehr als 3.600 verschiedenen Katalogtiteln ausgegangen werden, wovon bereits 60% Ganzjahreskataloge waren. Die Zahl der publizierten Katalogseiten belief sich auf 350.000, die gesamte Druckauflage auf ca. 160 Mio. Exemplare (somit also schon deutlich weniger als noch Jahre zuvor). Schätzungsweise ein Drittel der deutschen Reiseveranstalter arbeitete 2018 ohne

geren Zeitraum gültige unternehmenspolitische Entscheidung) bezeichnet werden, wenngleich die die Marktsegmentierung flankierenden aktionistischen Maßnahmen durchaus Trendcharakter haben.[1]

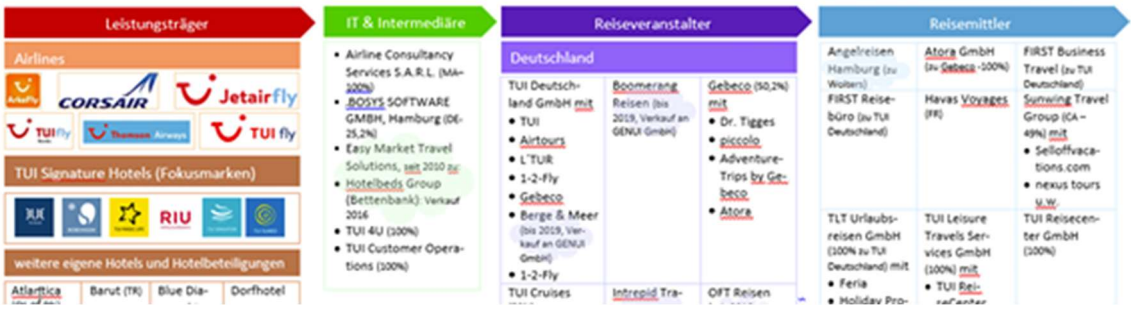
6.2 Wertschöpfungserhöhung und potentialorientierte Diversifikation

Als eine der zur Expansionsmessung geeigneten Kennzahlen wurde oben die (Veränderung der Netto-) Wertschöpfung diskutiert.[2] Aufbauend auf den dort erarbeiteten Grundlagen der Wertschöpfungstheorie lassen sich verschiedene Expansionsstrategien ableiten. Zwei für den touristischen Bereich in Zukunft zentrale Strategien, nämlich die **vertikale Integration** sowie **die potentialorientierte Diversifikation**, sollen im Folgenden einer näheren Betrachtung unterzogen werden. Beide verfolgen letztlich das Ziel, die Unternehmenssituation **durch Investitionen in Bereiche mit höheren Gewinnmargen**, als sie im angestammten Reiseveranstaltergeschäft erzielbar sind, zu verbessern.

6.2.1 Möglichkeiten und Ziele einer vertikalen Integration im Tourismus

In Abschnitt 3.4.2. wurde die vertikale Integration bereits als eine spezielle Form der vertikalen Expansion beschrieben, die **die Ausdehnung der Unternehmensaktivitäten auf vor- oder nachgelagerte Wirtschaftsstufen** zum Inhalt hat und somit die **Wertschöpfungstiefe erhöht**. Realisierbar ist eine solche Strategie durch externes oder internes Wachstum. Bei der Lektüre wissenschaftlicher Arbeiten zu diesem Themenkomplex sowie in Gesprächen mit Praktikern entsteht oft der Eindruck, als sei eine solche Strategie Großunternehmen vorbehalten. Demgegenüber soll hier die These vertreten werden, dass eine **vertikale Integration auch für mittelständische Reiseveranstalter** eine geeignete Expansionsstrategie darstellen kann, sofern die notwendigen Voraussetzungen gegeben sind.

Vertikal integrierte Konzerne verfolgen mit der Strategie der vertikalen Integration letztlich das Ziel, den **Kapitaleinsatz zu optimieren** und die **Gesamt(umsatz)rendite**



(vollständige Abbildung im Buch!)

können in diesem Fall sogar gezielter die gewünschten vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen aufgebaut werden.[1]

Unabhängig von den allgemeingültigen wertschöpfungsbezogenen Konsequenzen bietet eine vertikale Integration auch für mittelständische Reiseveranstalter eine Reihe von **tourismusspezifischen Chancen**, von denen im Folgenden drei wesentliche aufgezeigt werden sollen.[2]

6.2.1.2 Die Sicherung von touristischer Kapazität durch vertikale Rückwärtsintegration

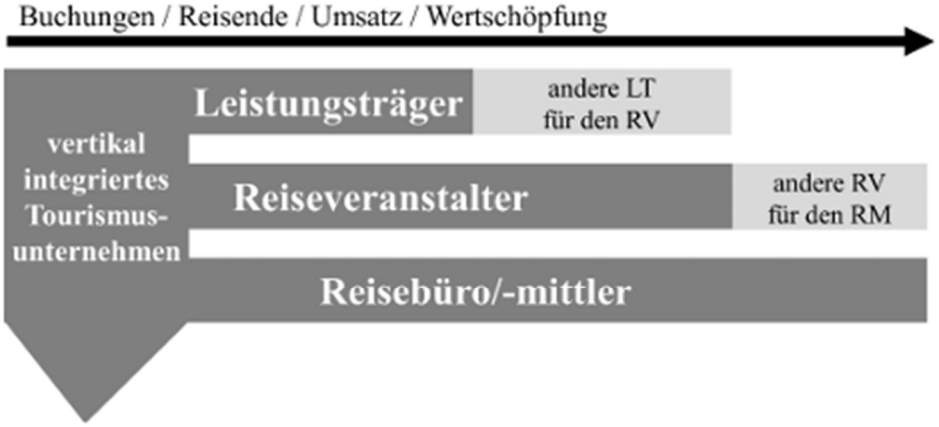
Eine der **Hauptexpansionsschwellen** mittelständischer Reiseveranstalter besteht darin, in den Hauptsaisonzeiten für die gefragten Zielgebiete über **keine ausreichenden Unterkunfts- oder Flugkontingente** zu verfügen. Daher kann es eine adäquate Wertschöpfungsstrategie sein, sich die benötigte touristische Kapazität durch eine vertikale Rückwärtsintegration in vorgelagerte Wertschöpfungsebenen zu sichern. Von der Integration einer **Airline rät der Verfasser jedoch ab**, und dies an dieser Stelle bereits seit 1992! Zwei Gründe sprechen bis heute dagegen:

1. Die **hohen Investitionskosten** führen zu enormen (Fixkosten-)Belastungen und daher zu einem zu großen Risiko.
2. Angesichts der **Marktsituation** bei den Bedarfsfliegern (Charter) ist eine solche Beteiligung zur Sicherung von Kapazität für die meisten Destinationen und Reiszeiten **nicht erforderlich**.

In diesem grundsätzlich denkbaren Feld einer vertikalen Integration, der **Beteiligung an einer Fluggesellschaft**, liegt m.E. kein bedeutendes Potential, das einen Veranstalter in

vom Veranstaltergeschäftsbereich benötigten Vorleistungen (hier also z.B. Appartementunterkünfte) von der integrierten Vorstufe erbracht werden. Über den Markt muss somit zusätzliche Kapazität für das Veranstaltergeschäft beschafft werden. Folgende Abbildung soll dies verdeutlichen:

Abbildung 6.2.-12: Abgestuftes Volumen der Wertschöpfungsebenen bei vertikal integrierten Unternehmen: **vorgelagert kleiner** als nachgelagert



Im Falle von Nachfrageeinbrüchen können so zunächst die fremdbezogenen Leistungen reduziert werden, ohne dass es auf der integrierten Vorstufe zu Einbrüchen kommt. Dieses Vorgehen hat jedoch den Nachteil, dass die oben beschriebenen Synergieeffekte, die durch einen Wegfall der Schnittstelle zum Markt realisiert werden könnten, nicht in vol

	TUI Group	C & N (ab Ende 2001: *Thomas Cook*)
Thomas Cook ab März 2006		• Neuer Vorstandsvorsitzender Thomas Holtrop verkündet das **Ende des integrierten Modells** für TC: Konzentration auf Fluggesellschaft und Veranstalter • **Auslastungsrisiko** fixer Kapazität **überwiegt** die damit verbundenen **Ertragschancen** • **Hotel- und Agenturbeteiligungen** sollen weitgehend **abgestoßen** werden (Thomas Cook trennte sich 2007 nach nur einem Jahr von Holtrop; sein Nachfolger wurde Manny Fontenla-Novoa)

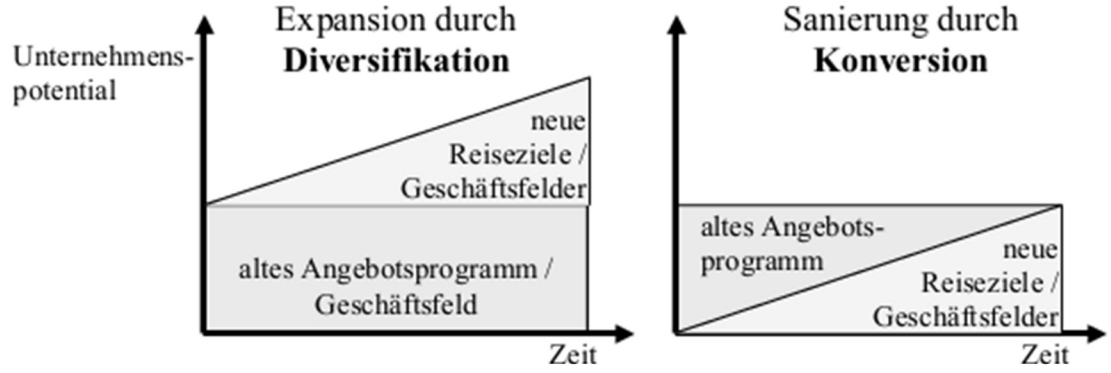
[1] „neue" TUI-Strategie in 2004 bekräftigt

Die Strategie der vertikalen Integration birgt eine Reihe **weiterer Probleme**, die im Folgenden nur kurz aufgezeigt werden sollen:

- Ist die Umsetzung **zu teuer**?!
- Sind die entstehenden Unternehmensgebilde sowie die Beziehungen untereinander **zu komplex** und **unflexibel**?! Bei Entscheidungen müssen die **vielfältigen Abhängigkeiten** zwischen den unterschiedlichen Unternehmensteilen im Auge behalten werden – lässt sich dies noch bewerkstelligen?
- Bindet die Führung des vertikal integrierten Geschäfts **zu viel Managementkraft** („**Selbstbeschäftigung**", „Missmanagement by Meetings")?!
- Verbleibt **zu wenig unternehmerische Verantwortung** bei den einzelnen Firmen in der Wertschöpfungskette, so dass die **Organisation „schläfrig"** wird?!
- Sind **Verhandlungen** mit Beteiligungen/Töchtern **nicht so hart** möglich wie mit Externen, da z.B. die Maßnahme „Kündigung/Leistungsträgerwechsel" nicht möglich ist?! Entstehen dadurch Kostennachteile?!
- Ist eine **europaweite Synergie** letztlich **nicht möglich**/realisierbar (da z.B. zwischen Deutschland, Frankreich und Großbritannien zu sehr unterschiedliche Produktanfor-

eine starke Verwandtschaft mit der Produkt- und/oder Marktausweitung i.S.v. Ansoff aus.[1] Die Konversion durch einen völligen Wechsel des Unternehmenszwecks weist Parallelen zur Diversifikation auf. Die Konversion unterscheidet sich jedoch insofern sowohl von der Produkt-/ Marktausweitung als auch von der Strategie der Diversifikation (vgl. Abschnitt 6.2.2.), als sie eine vollständige Umlenkung des Potentials bzw. der Ressourcen *ohne* eine Fortführung des bisherigen Kernprogramms propagiert (vgl. nachfolgende Abbildung).

Abbildung 6.3.-8:
Konversion versus Diversifikation im Programmbereich von Reiseveranstaltern

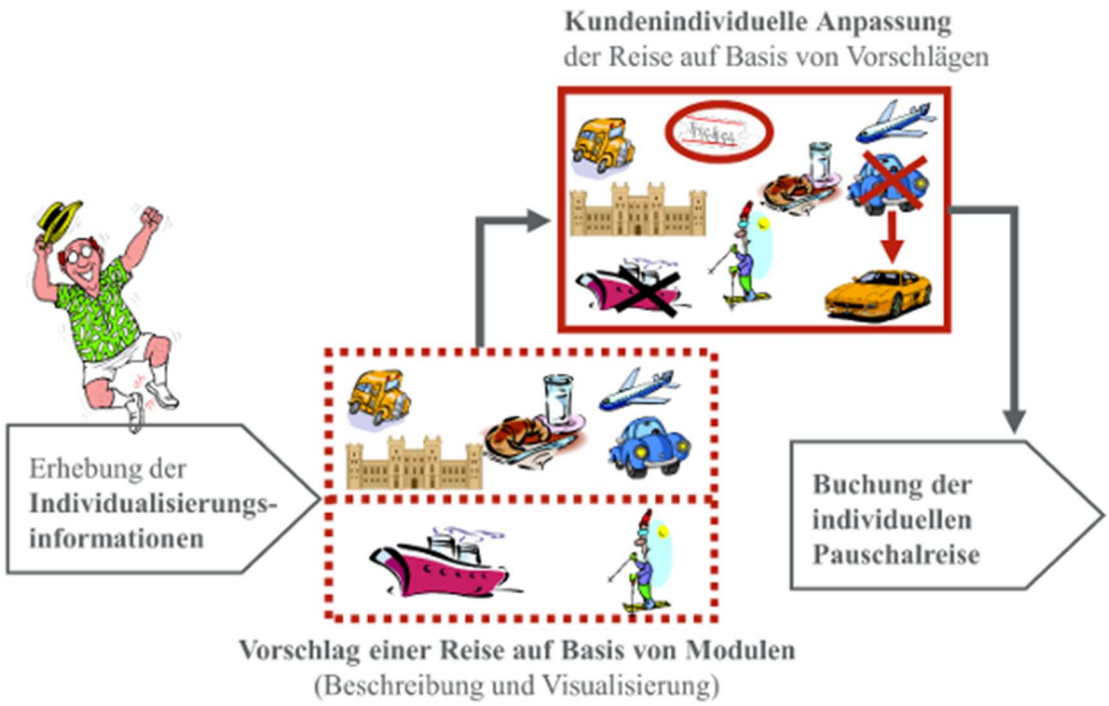


Konversion bedeutet also nicht nur **Markteintritt**, sondern **gleichzeitig auch Austritt aus dem angestammten Markt** (vgl. die Wandlung der ***Preussag* zur *TUI AG)***, der - im drastischsten Fall - in der ursprünglichen Form nicht mehr existent ist (vgl. *Hansa Tourist* und DDR). Es kann daher auch keine simultane produkt- oder produktionstechnische Synergie entstehen, sondern allenfalls **Prozess-Synergie**, die eine möglichst einfache und effiziente Umwandlung ermöglicht.

6.4 Die Individualisierung der touristischen Leistungen

Als eine der zentralen Nachfragetendenzen seit den 1990er Jahren wurde die zunehmende **Individualisierung der Reisewünsche** festgestellt. Das strategische Reiseveranstaltermarketing kann dieser Herausforderung vor allem durch folgende Maßnahmen begegnen:

Abbildung 6.4.-1: Der Konfigurationsprozess für eine „individuelle Pauschalreise“ durch Dynamic Packaging



Es gibt mittlerweile diverse Softwarefirmen, die entsprechende Lösungen anbieten. Diese IT-Programme können in der Kommunikation zwischen Front-End und den jeweiligen Reservierungssystemen als Gateway mit eigener Logik eingesetzt werden. Die Software verbindet Systeme aller Art mit unterschiedlichen **Schnittstellendefinitionen** und ermöglicht so die Kombination mehrerer verschiedener und/oder gleicher Leistungen in *einem* Buchungsschritt online. Das System holt seine Flüge z.B. aus der Datenbank eines

Das folgende, realitätsnahe Beispiel soll die **Bedeutung des Auslastungsgrades** verdeutlichen:

Die Kosten einer Charterflugreise (**Charterkette** mit acht Hin- bzw. Rückflügen; Airbus A310-300 mit 249 Flugsitzen) von Frankfurt nach Rio de Janeiro sollen 120.000.-EUR pro Rundflug (Hin und Rück) mit Passagieren bzw. 89.000.-EUR im Falle eines integrierten Leerfluges (am Anfang bzw. am Ende der Charterkette) betragen. Damit belaufen sich die Kosten für die gesamte Charterkette auf 6 x 120.000.-EUR + 2 x 89.000.-EUR = 898.000.-EUR. Maximal möglich wären sieben (Hin-)Flüge à 249 Sitzplätze = 1.743 Personen. Der Veranstalter kalkuliert mit einem Auslastungsgrad von 85% (= 1.482 Personen), so dass der Kostenanteil des Fluges im Rahmen der Pauschalreise 606.-EUR (= 898.000.-EUR : 1.482 Personen) pro Person beträgt.[1]

Die Pauschalreise wird in fünf qualitativ und/oder zeitlich verschiedenen Varianten (A bis E) angeboten, die jeweils verschiedene variable Kosten (z.B. Hotelaufenthaltskosten) aufweisen und für die unterschiedlich viele Teilnehmer prognostiziert werden. Daraus ergibt sich folgende Vorkalkulation:

Abbildung 6.6.-2: Beispiel Yield Management: Vorkalkulation

Pauschalreise und Teilnehmerprognose	Flugkosten in EUR	Variable Kosten in EUR	Gesamtkosten in EUR	Verkaufspreis in EUR	kalkulierter Deckungsbeitrag pro Reise	Deckungsbeitrag total in EUR
A = 10% 148 Passagiere	**606**	150	756	756	0	0
B = 20% 296 Passagiere	**606**	270	876	949	73	21.608
C = 30% 445 Passagiere	**606**	445	1.051	1.140	89	39.605
D = 30% 445 Passagiere	**606**	542	1.148	1.289	141	62.745
E = 10% 148 Passagiere	**606**	966	1.572	1.739	167	24.716
1.482 Passagiere	durchschnittlicher Deckungsbeitrag pro Fluggast: Deckungsbeitrag total:				100	**148.674**

Am Ende der Saison stellt der Veranstalter fest, dass **tatsächlich** nur ein durchschnittlicher **Auslastungs-**

Abbildung 6.6.-6: Beispiel Yield Management: Airline-Klassen (FRA - YUL - FRA)

Buchungklas-senkategorie	**Buchungs-klasse**	**Preis** p.P. in Euro	**spezielle Buchungsbedingungen**
First	1 voll flexibel	**14.400**	
	2 basic	13.200	Entgelt im Falle einer Umbuchung, keine Rückerstattung bei Stornierung etc.
Business	1 voll flexibel	4.700	
	2 basic	4.300	Entgelt im Falle einer Umbuchung, keine Rückerstattung bei Stornierung etc.
Premium Economy	1 voll flexibel	2.700	
	2 basic	2.400	Entgelt im Falle einer Umbuchung, keine Rückerstattung bei Stornierung etc.
Economy	1 voll flexibel	1.400	
	2	1.220	buchbar bis zu Zeitpunkt X und/oder mit mindestens Y Tagen Vorausbuchungsfrist; Rückflug frühestens am Sonntag nach dem Hinflug (Wochenendbindung); max. Aufenthalt = Z
	3	960	
	4	740	
	5	660	

(vollständige Abbildung im Buch!)

… etc. – dies ist nur ein Auszug / Lesebeispiel!
Kaufen Sie das vollständige Buch direkt beim Autor!

und seit 2016 zu 100% *TUI*-Tochter) werden naturgemäß erst kurzfristig gebucht. Ausgehend von 100% Buchungen zum Ende der Sommersaison verlaufen die Buchungskurven somit je nach Geschäftsfeld des Reiseveranstalters sehr unterschiedlich.

Abbildung 6.6.-9: Soll- und Ist-Buchungsverlauf

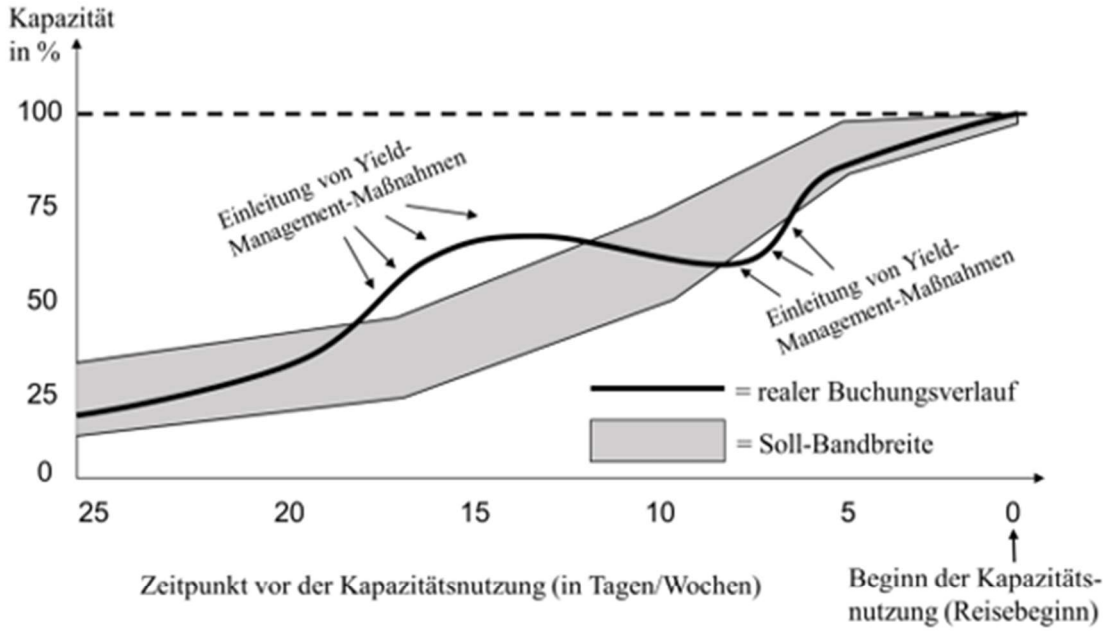
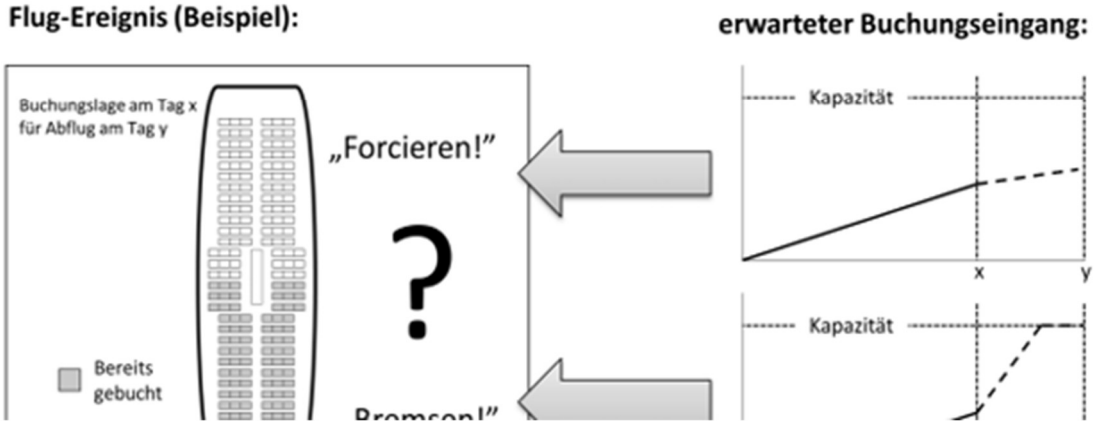


Abbildung 6.6.-10: Flugsteuerung je nach erwartetem Buchungseingang



(vollständige Abbildung im Buch!)

1. Gesamtleistungsorientierte Kontingentfreigabe

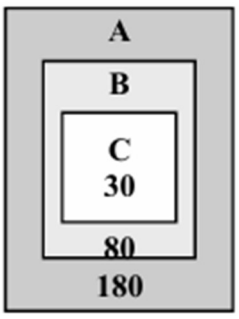
Die Vergabe von knapper Kapazität (z.B. noch freie Flugsitze) kann sich danach richten, welche zusätzlichen Leistungen (z.B. Unterkunftsniveau; kostenpflichtige Nebenleistungen vor Ort etc.) im Rahmen der vom Kunden geplanten Pauschalreise gebucht würden. So könnten die eingehenden Buchungsanfragen über das veranstaltereigene Reservierungssystem im Hinblick auf die benötigte (knappe) Kapazität und die realisierbaren zusätzlichen Deckungsbeiträge ausgewertet und - je nach "Gesamtwert" der Buchung - zugelassen oder abgelehnt werden. Eine Buchung wird bei knapper Kapazität nur dann angenommen, wenn keine Buchung mehr für die gleiche knappe Kapazität zu erwarten ist, die - zusammen mit verbundenen Leistungen - einen höheren Ertrag erwarten lässt. Eventuell ist es sogar möglich, zeitweise nur solche Buchungen zuzulassen, die wahrscheinliche Engpässe nicht zusätzlich verstärken. Durch diese **engpassbezogene Kapazitätensteuerung** würde eine optimale Auslastung aller Kapazitätsarten erreicht.

In anderen Dienstleistungsbranchen (z.B. Luftfracht) wird darüber hinaus auch der "**Kundenwert**" berücksichtigt. Gute, regelmäßige Kunden werden so z.B. eher bzw. besser bedient als "Gelegenheitskunden". Ein solches Vorgehen ist im Reiseveranstalterbereich allenfalls für bestimmte Großkunden (z.B. Firmenkunden; Gruppen) oder - bei Direktvertrieb - für gute Stammkunden realisierbar. So könnte ein bestimmter Anteil an (knappen) Plätzen für Stammkunden bereitgehalten werden.

Für die praktische Durchführung bietet sich hier ein sog. **Nesting** (Schachtelungsverfahren) an, bei dem jede Buchungskategorie sukzessive in die jeweils deckungsbeitragsstärkere Kategorie integriert wird. Dadurch ergibt sich quasi eine Hierarchie der Buchungseinheiten.

Abbildung 6.6-19: Nesting im Yield Management

Buchungseinheit / Tarif	Teilkontingent	kumuliertes Kontingent
A = hoher Deckungsbeitrag	100	180
B = mittlerer Deckungsbeitrag	50	80
C = niedriger Deckungsbeitrag	30	30
Gesamtkontingent des Engpassfaktors	180	



Somit könnten maximal 180 Plätze der ertragsstarken Kategorie A gebucht werden; B-

Stellen wir also die Deckungsbeitragsfunktion auf und optimieren diese zunächst nach x:

Lösung:

$DB = p_x x + p_y y - (f_x + v_x x) - (f_y + v_y y)$ *// p ersetzen*

$DB = a_x x + s_x x^2 + a_y y + s_y y^2 - (f_x + v_x x) - (f_y + v_y y)$ *// y ersetzen durch KAP - x*

$DB = a_x x + s_x x^2 + a_y KAP - a_y x + s_y (KAP-x)^2 - f_x - v_x x - f_y - v_y KAP + v_y x$

$DB = a_x x + s_x x^2 + a_y KAP - a_y x + s_y KAP^2 - 2 s_y KAP x + s_y x^2 - f_x - v_x x - f_y - v_y KAP + v_y x$

zur Optimierung: Ableitung = 0 setzen:

$0 = a_x + 2s_x x - a_y - 2s_y KAP + 2s_y x - v_x + v_y$

$0 = x (2s_x + 2s_y) + a_x - a_y - 2s_y KAP - v_x + v_y$

$x (2s_x + 2s_y) = - a_x + a_y + 2s_y KAP + v_x - v_y$

$$x = \frac{2s_y KAP - a_x + a_y + v_x - v_y}{2 (s_x + s_v)}$$

Zur **Überprüfung**, ob es sich bei dem Optimum um ein **Maximum** handelt (und nicht etwa um ein Minimum), muss die 2. Ableitung kleiner Null sein:

- erste Ableitung: $a_x + 2s_x x - a_y - 2s_y KAP + 2s_y x - v_x + v_y$
- zweite Ableitung: $2s_x + 2s_y < 0$?

Dies ist insbesondere der Fall, wenn s_x und s_y negativ sind. Da „s“ jeweils die Steigung

Abbildung 6.6.-21: Ergebnisübersicht der Optimierungsvarianten

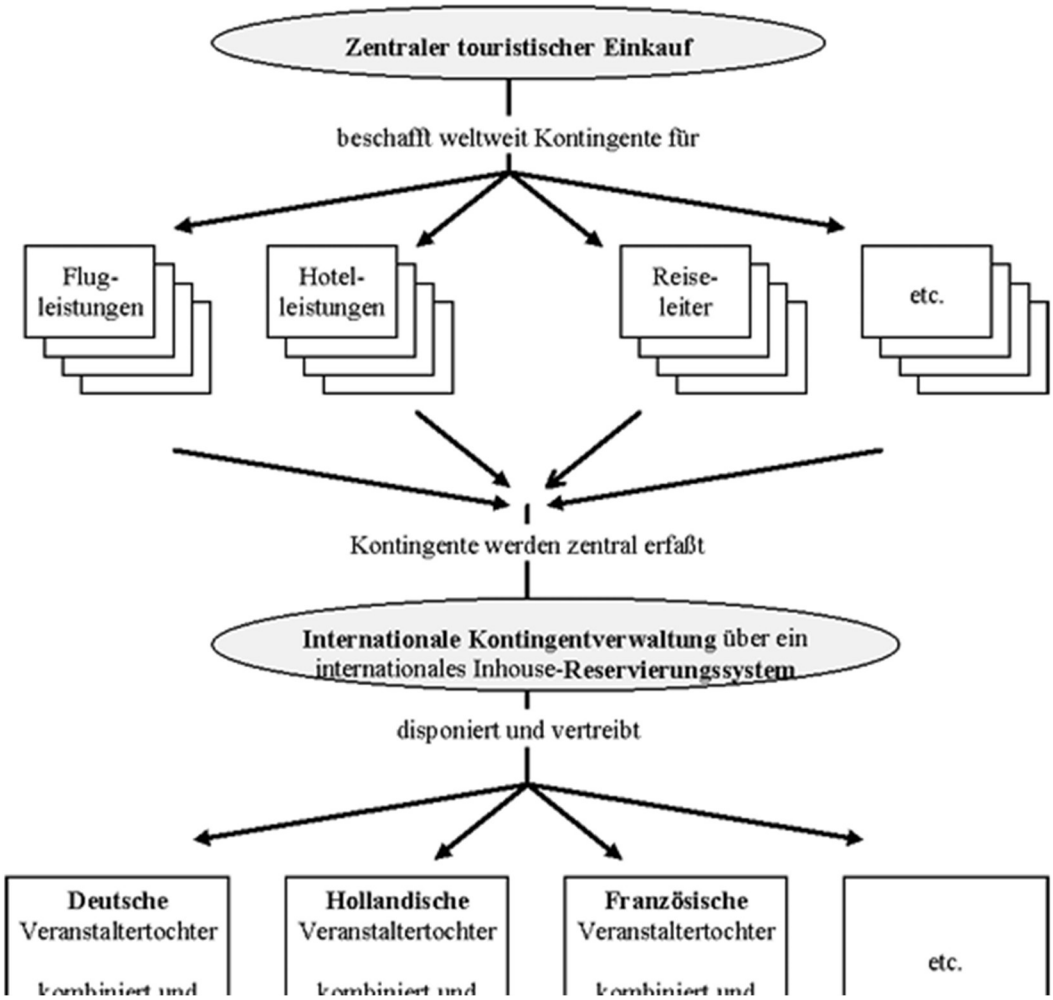
Variante: / Kennzahl:	nur Geschäftsreisende	nur Touristen	separate Optimierung beider Märkte mit Kapazitätsrestriktion	simultane Optimierung beider Märkte mit Kapazitätsrestriktion
Preis:	981,25 EUR	533,33 EUR	G: 981,25 EUR T: 540,- EUR	G: 986,25 EUR T: 538,22 EUR
Pax:	1.860 + 1.200 = **3.060**		G: 1.860 T: 1.140 **= 3.000**	G: 1844 T: 1156 **= 3.000**
DB:	1.001.125,- EUR	79.996,- EUR	G: 1.001.125,- EUR T: 79.600,- EUR = 1.080.725,-EUR	**1.080.830,- EUR**

Auf Basis dieser Optimierungsrechnungen können wir festhalten:

- Die **gemeinsame Optimierung** (zusammengefasste Deckungsbeitragsfunktion der beiden Märkte) liefert (aber nur) dann das bestmögliche Ergebnis, wenn die Buchungs-/Mengen-Summe der **einzeloptimierten Märkte *größer* als die verfügbare Kapazität** ist. In diesem Fall wird durch die gemeinsame Optimierung die Kapazität voll ausgeschöpft.
- Also: **Wenn $x_{opt} + y_{opt}$ aus separater Optimierung ≥ Kapazität**, dann liefert die **gemeinsame Optimierungsfunktion** die Maximallösung (Kapazität wird voll ausge-

Abbildung 6.7.-2:

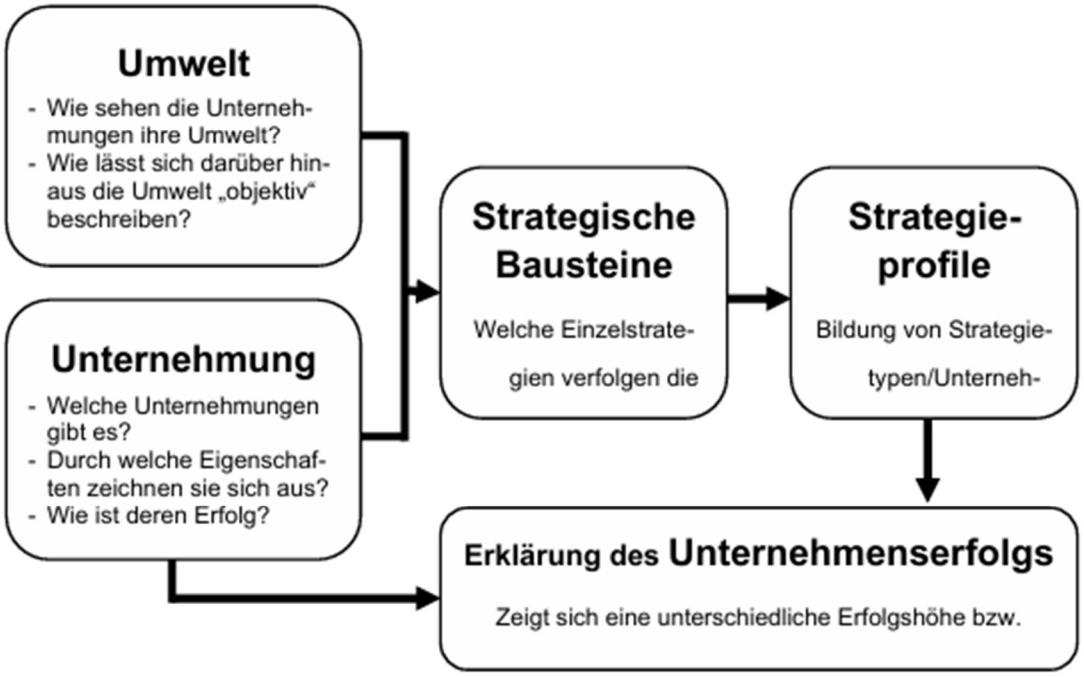
Länderübergreifende Kontingentverwaltung über internationale Reservierungssystem



(vollständige Abbildung im Buch!)

… etc. – dies ist nur ein Auszug / Lesebeispiel!
Kaufen Sie das vollständige Buch direkt beim Autor!

Abbildung 7.2.-1: Grundmodell empirischer Untersuchungen zur Typologisierung von Unternehmensstrategien



7.2.2 Entwicklung von praxisorientierten Entscheidungsheuristiken als Aufgabe der Wissenschaft vor dem Hintergrund der situativen Bedingtheit von Strategieprofilen

Neben den üblichen Daten- und Methodenproblemen derart komplexer empirischer Untersuchungen haftet dem in der Abbildung skizzierten Gedankenmodell insbesondere der **Mangel an Praxisorientierung** an. Teilweise interessante, teilweise aber auch trivial anmutende Erkenntnisse (z.B. "Unternehmen, die Strategien verfolgen, sind erfolgreicher als solche, die wenig strategiebewusst denken und handeln") aus o.g. empirisch gestützten Typologien helfen nicht bei der Lösung der **Frage, welche Strategien** (i.S. eines Profils

D. Stichwortverzeichnis

Nachfolgend sind mehr als 1.200 Stichworte in alphabetischer Ordnung aufgeführt. Die Zahlen geben die Seiten des Buchtextes an, auf denen das Stichwort bzw. ein Synonym vorkommt.

1-2-Fly 394, 397, 414, 449, 459, 470
AB Airlines 190
Abflughäfen 182, 185, 186, 187, 190, 360, 487, 560, 561, 607
Absicherung von Kundengeldern 160
Abwanderung 142, 215, 233, 369
Abweichungsanalyse XIV, 538
ADAC Reisen 571
Aero Lloyd 237, 245, 501, 503
Agenturvertrag 281
Air Berlin 154, 183, 226, 240, 338, 339, 487, 488, 489, 501, 503, 505, 554
Air France 499
Air Marin 192, 208, 213, 387
Airconti 181
Airline 72, 131, 145, 147, 153, 154, 202, 210, 217, 220, 233, 240, 242, 243, 338, 353, 486, 487, 488, 489, 490, 495, 496, 502, 503, 504, 505, 506, 507, 510, 523, 546, 551, 599, 600, 601, 606, 657, 694, 698, 705
Airtours 53, 112, 145, 149, 220, 233, 370, 395, 430, 434, 446, 447, 470, 488, 548, 614, 707
Aldi 163, 367, 394
Aldiana 53, 145, 205, 208, 218, 367, 368, 430, 490, 491
Alleinerziehende 260, 269, 419, 424, 685
Allkauf 573
Allokation 541
Alltours 53, 79, 145, 146, 148, 163, 170, 180, 193, 194, 211, 212, 215, 220, 231, 232, 282, 370, 373, 395, 459, 465, 491, 493, 525, 527, 549, 557, 560, 562, 606, 707
Alpha 85, 216, 219, 335
Altersaufbau der Bevölkerung X, 254, 255
Alterskrise 43, 45
Alterspyramide 254, 318
Altersstruktur 255, 260, 347
AMADEUS XVII, 5, 357, 366, 457, 517, 582, 618
Ameropa 154, 176, 412, 567
Anfi del Mar 520
Angebotsschwerpunkte 532
Anpassungsentscheidungen 44
Anspruchsinflation XI, 362, 380
Anta Karana 435
Aquamarin 162
Aral 245, 246, 707
Arbeitsanfall 118, 479, 480, 481, 483, 484, 485
Arbeitsmarkteffekt 94
Arbeitsteilung IX, 125, 133, 241, 528
Arbeitszeit 71, 264, 265, 266, 484, 700
Arena Clubreisen 576
Arosa 370, 446, 447

asr 93, 98, 142, 253
Ausflugsverkehr 266
Auslandsreisen 95, 96, 97, 103, 105, 214, 263, 312, 318, 319, 321, 322, 323, 347, 695
Auslastung 23, 215, 220, 233, 237, 278, 338, 360, 374, 479, 482, 484, 489, 506, 508, 555, 556, 591, 595, 597, 601, 602, 606, 626, 645, 649
Auslastungsgrad 594, 595
Auslastungsrisiko 242, 428, 508, 558
Ausschließlichkeitsverträge 237
Bahn 82, 109, 110, 137, 139, 154, 216, 337, 341, 342, 344, 348, 466, 541, 546, 568, 572, 582, 584, 683, 685, 687, 689, 691, 698, 704
Bahnreisen 176, 344
BA-Holidays 251
Balearen-Krise 534
Basel II 46, 700
Basisprovision 281
BAT 329, 347, 423, 694
Bausteine XII, XV, 6, 11, 126, 390, 650, 662, 670, 681, 694
Bausteinsysteme XIV, 129, 546, 679
Bauunternehmen 125
BDI 105, 125
Bedürfnisdifferenzierung XI, 361, 362
Bedürfnispyramide 362, 363
Beförderung 98, 109, 112, 116, 129, 131, 182, 346, 363
Bergbau 101
Bertelsmann 164
Beschäftigtenzahl 17, 18, 160
Beschwerdequote 293
BEST-RMG AG 133
Beteiligungspolitik 51
Betriebsblindheit 172
Betriebsstellen 79, 83, 663
Betriebsvergleich 348
Betroffenheitsanalyse XV, 668, 669, 677
Bevölkerungsstruktur X, 254, 255, 263, 677
BGB-InfoV 289
BG-Tours 243
Big X-Tra 464
Bilanzkennzahlen 17
Bildungsniveau 262, 264
Billig-Flieger 160, 247, 344, 348, 523
Binnenmarkt 249, 469, 532, 670, 678, 696, 697, 700, 708
Binnentourismus 653
Bis.tro 366, 695
Boarding 110
Börsen-Hype 73
Branchenanalyse 41, 79
British Airways 251, 600
Brückentage 266
Bruttoertrag 37, 167, 530
Bruttoinlandsprodukt 96, 99
Bruttoproduktionswert 20

Bruttoreiseintensität XVII, 305, 306
Bruttosozialprodukt XVII
BTW 91, 92, 97, 98, 105, 106
Bucher Reisen 146, 187, 192, 193, 208, 218, 238, 449, 450, 695
Buchungsklassen 598, 599, 600, 611
Buchungsstelle 407, 495
Buchungsverlauf XIV, 480, 481, 482, 483, 606, 607, 608, 609, 610, 620, 621, 624
Buchungszeitpunkt 407
Business Travel 86, 89, 699
Busreisen 144, 157, 159, 182, 183, 337, 396, 533
Busreiseveranstalter 65, 144, 176, 183
C&N 71, 185, 186, 187, 200, 212, 213, 244, 424, 490, 506, 507, 516, 606
CA Fernreisen 395
Call Center 168, 522
Carnival 145, 155
Carrier 32, 72, 100, 203, 237, 240, 339, 454, 458, 488, 489, 606, 699, 703, 707
Cash Cow 69
Cash Flow 16, 168, 511
Cash-Management 6, 700
Chancengleichheit der Vertriebswege IX, 138
Chartercarrier 247, 339, 705
Charterflug 338, 341, 428
Checkit Pro 366
Chronotopos 67, 68
Club Aldiana 367, 368, 490
Club Med 238, 499, 700, 709
Clusteranalyse 177
Co op 511
Commerzbank 229, 326, 351, 387, 695
Condor 71, 75, 185, 188, 189, 195, 196, 203, 204, 208, 209, 210, 212, 213, 214, 217, 218, 225, 237, 240, 241, 244, 338, 487, 496, 502, 503, 507, 516, 523, 578, 584
Condor Individuell 578
Corporate Design 186
Corporate Identity XVII, 528, 648
Corsair 488, 500
Cross-cultural-target-groups XV, 645, 648, 649, 650
CRS XVII, 71, 366, 428, 453, 454, 516, 517, 518, 522, 530, 583, 608, 657, 699
Customer Journey XII, 364, 402, 403, 472
Dachmarke 202, 430, 695, 709
Dachmarkenstrategie 149, 154, 202, 709
Deckungsbeitrag 16, 37, 39, 165, 167, 201, 202, 224, 243, 284, 428, 529, 530, 572, 594, 595, 611, 619, 620, 626, 629, 631, 632, 635, 636
DEHOGA 92, 105
De-La-Re-Reisen 576
Demonstrative Vernunft 264, 368
DERData 348
Deregulierung 249, 251, 598, 707, 709
DERPart 85, 133
DERTour 53, 79, 85, 145, 153, 154, 175, 181, 215, 230, 232, 243, 395, 412, 413, 424, 428, 430, 435, 452, 459, 465, 493, 505, 525, 557, 614, 615, 617
Deutsche Flugdienst GmbH 75

Deutscher Reisemonitor 706
Deutsches Kundenbarometer 119, 300
Deviseneinnahmen 103
DGB 279
DHV 93
Dialogmarketing 455, 461, 700, 701, 705
Dienstleistung VIII, XVII, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 118, 119, 443, 494, 586, 590, 592, 695, 697
Dienstleistungsqualität 112, 121, 123, 508, 582, 590, 591, 677, 698, 708
Direktmarketing XIV, 546, 558, 562, 563, 564, 565, 567, 569, 570, 571, 573, 575, 577, 578, 611, 700, 705
Direktmarketing-Flops XIV, 573, 575, 577
Direktvertrieb 168, 283, 359, 360, 411, 458, 463, 465, 466, 523, 543, 563, 565, 566, 567, 569, 573, 576, 577, 626, 684
Direktvertriebsmarke 567, 570
Discount Travel 449, 450
Distribution XVII, 129, 131, 134, 224, 251, 359, 399, 438, 565
Diversifikation XII, XIII, 2, 11, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 245, 471, 500, 502, 503, 507, 509, 510, 511, 512, 513, 515, 518, 521, 531, 532, 545, 654, 655, 663, 670, 671, 679, 694, 697, 699
DIW 96, 97, 98
Dorfhotels 490
Dresdner Bank 300, 329, 351, 696
Druckqualität 445
DRV XVII, 81, 82, 84, 93, 142, 148, 253, 274, 285, 348, 349, 350, 351, 502, 696, 701
DSF 576
DTV 92, 96, 98
Durchschnittliche Reiseausgaben 102, 275, 329
Durchschnittlicher Reisepreis 370
DWIF XVII, 299, 348
Dynamic Packaging XIV, 2, 11, 127, 129, 183, 243, 244, 383, 459, 546, 549, 550, 551, 552, 553, 555, 556, 557, 558, 612
Dynamik der Betriebsform 339
DZT XVII, 93, 96, 696
Eberhardt Travel 155, 435
Economies of scale 236, 472, 527, 532, 587
Economies of scope 472, 514
Effizienz 26, 42, 138, 139, 141, 455, 564
EG-Binnenmarkt 252, 253, 700, 708
EG-Pauschalreiserichtlinie 292
Ehescheidungen 259, 695
Eigenkapital 16, 51, 168, 169, 170, 171, 201, 202, 213, 222, 233, 677, 701
Eigenkapitalquote 46, 169, 170, 201, 202, 223, 226, 228, 543
Eigenleistung 19, 22
Eigenveranstaltung 243
Eigenvertrieb 79, 85, 139, 141
Einkommen XI, 97, 249, 263, 264, 267, 268, 270, 271, 272, 276, 277, 334, 350, 361, 364, 386, 395, 400, 401, 402, 418, 578, 683, 685, 686, 687, 688, 689, 690, 691, 692
Einzelmarke 695
Einzelplatzgeschäft 489, 523
Entlassungen 42

Entschädigungszahlungen 625
Entscheidungshierarchie 408, 410, 411, 415, 416, 417
Erbengeneration 268
Erfahrungskurve 71, 694, 702
Erfahrungskurveneffekt 71, 72, 74
Erfolg der Geschäftstätigkeit 36, 37, 38, 39, 41, 167, 468, 530, 531
Ergebnisgerechtigkeit 140
Erlebnisstreben XI, 376, 470, 591, 670
Ersatzprodukte 238
E-Tix 584
EU-Erweiterung 2, 678
Euro 83, 85, 89, 96, 97, 98, 102, 143, 145, 146, 148, 158, 165, 166, 175, 200, 201, 202, 203, 206, 209, 210, 211, 212, 214, 215, 217, 218, 220, 221, 222, 224, 226, 228, 232, 249, 250, 267, 268, 274, 275, 326, 350, 351, 556, 566, 598, 599, 705, 707, 709
Eurocamp 623
Europäischer Reisemonitor 299
European Travel Monitor 93, 704
Eurosol 183
Eurotel 367
Eurowings 60
Expansionsbegriff VII, 10, 14, 19, 34
Expansionskrise 44
Expansionsstrategien I, VIII, 3, 5, 9, 11, 17, 33, 36, 48, 50, 63, 64, 67, 74, 159, 162, 173, 234, 390, 471, 661, 682
Expansionswege 68, 392
Expedia 61, 88, 137, 460, 465
External Growth 703
Externer Faktor 114
Externes Wachstum 51, 52, 53, 58, 213, 233, 237, 429
Famfam 459
Familienreisen 395, 434
Familienstand X, 258, 398, 400, 401, 418, 421, 470
Familienstruktur 347
Familienunternehmen 163
Feria 194
Ferienimmobilien 518, 519, 520, 699
Ferienzeiten 608, 623, 654
Ferienzeitregelung 47
Fernabsatzgesetz 294
Fernreisen 70, 103, 155, 157, 181, 186, 190, 191, 322, 323, 328, 329, 342, 347, 386, 395, 414, 431, 458, 683, 685, 687, 689, 691
Fertigungsendkontrolle 119
Finanzierungsproblematik 46
Firmengeschäft 56
Firmenkunden 239, 284, 626, 709
FIRST 53, 85, 155, 279, 353, 473, 516, 598, 599, 600
Fischer Reisen IX, 176, 185, 186, 187, 282
Fixkosten 139, 428, 463, 486, 563, 597, 634, 635, 654
FKVO 253
Flexibilisierung XIV, 28, 30, 265, 348, 361, 546, 558, 560, 561, 562
Flex-Rate 614, 615, 617

Fluggesellschaft 53, 154, 190, 195, 217, 242, 244, 355, 486, 487, 488, 500, 505, 508, 523, 598
Flughäfen 325, 337, 338, 363, 584, 625
Flugreisen IX, 76, 145, 181, 183, 189, 190, 282, 337, 338, 339, 374, 384, 396, 439, 533, 560
Flugzeit 110, 242
Fluid Pricing 606
Fly & More 548
FlyFTI 339
FlyLoco 552, 553
Folgerstrategie XII, 462, 468
Franchise 82, 83, 85, 205, 219, 230, 284, 355, 465, 494, 525, 528, 701
Freizeit X, 90, 100, 234, 264, 265, 266, 271, 272, 273, 274, 299, 309, 329, 344, 347, 361, 367, 376, 377, 379, 423, 575, 576, 694, 696, 701, 703, 704, 705, 706
Freizeitausgaben X, 270, 271, 272, 273, 275, 276, 277, 387, 708
Freizeitgesellschaft 265
Freizeitverhalten 261, 706
Freizeitwarenkorb 273
Fremdenverkehrsstatistik 707
Frosch Touristik 220, 429
Frühbucherrabatte 407, 560, 620
FS Flugreisen 183
FTI 3, IX, 2, 146, 154, 155, 158, 163, 178, 180, 184, 194, 212, 215, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 237, 240, 339, 370, 395, 425, 429, 430, 451, 459, 464, 488, 489, 490, 493, 612, 613, 614
Funktionslust 586, 591
Funktionswandel X, 134, 139, 241, 242, 247, 469, 532, 670, 678
Fusion 53, 200, 202, 279, 280
Fusionskontrolle 253, 254, 694
FVW 82, 83, 84, 143, 146, 178, 180, 238, 351, 693, 694, 696, 697, 699, 700, 702, 703, 704, 705, 706, 707, 708, 709
Gamma Tours 162
GDS XVII, 5, 127, 137, 251, 366, 466, 582, 612
Geburtenzahl 256
Gelegenheitswachstum 51
Gemeinschaftsbüro 350
Gerechtigkeit 141
Geschäftsreisemarkt 5
Geschäftsreisen 89, 95, 97, 300, 328, 350, 636, 695, 705, 708
Geschichte des Tourismus 705
GfK 97, 354, 698
Giata 468
Glaubwürdigkeit 143, 186, 617, 704
Going International 65, 391
Grecotel 490
Grenzkosten 587
Großveranstalter 10, 54, 76, 79, 136, 145, 146, 147, 148, 154, 157, 158, 159, 160, 163, 164, 165, 170, 177, 178, 184, 192, 193, 194, 236, 240, 242, 278, 281, 356, 370, 400, 413, 429, 431, 433, 453, 487, 497, 499, 556, 566, 573, 575, 578, 657, 700
Grundbedürfnisse 362
Grundleistungen 75, 126, 129, 363, 388
Gründungskrise 43

GuV XVII, 37, 41, 165, 166, 529, 530
Habitualisierung des Reisens 333, 445
Haftung I, 129, 292, 495, 698, 704
Halb-Freizeit 266
Handelsmarke 133, 243
Handelsvertreterstatus 283, 284, 295
Hapag Lloyd 237, 339, 488, 554, 583, 584
Hapimag 520
Hartz IV 269
Haupterwerbsreiseveranstalter 77, 144
Haupturlaubsreise 300, 301, 317, 330, 337, 341, 345, 364, 412
Haushaltseinkommen 275, 347, 424, 687
Haushaltsgröße 258, 270, 347, 395, 578
Haushaltsnettoeinkommen 274, 687, 689, 691
Haushaltsstruktur X, 258, 259, 469, 670
Haushaltstypen 261
Havas Voyage 213
HDR Finanzservice 387
Hertie 279, 511
Hetzel IX, 73, 77, 159, 162, 165, 176, 180, 184, 187, 188, 189, 192, 193, 282, 373
Heuristik 674
HGB 227, 283
HIRO 602
HIT 148, 149, 507, 548
Holding 154, 185, 219, 222, 442, 461, 487
Holiday Autos 466
Holiday Banking 387
Holiday Inn 602
Holiday Jack 459
Holiday Land 85, 216, 219, 281, 353, 494, 527
Holidaybreak 623
Horizontale Diversifikation 510
Horizontale Expansion 55, 63
Horten 279, 280
Hoteleinkauf 240, 490, 657
Hotelkapazität 46, 654
Hotellerie 105, 137, 205, 492
Hybrides Verbraucherverhalten 370
IATA 82, 110, 242, 584, 600, 699, 705
Iberotel 490
Ikarus Tours 566
IKEA 245, 246, 581
Imagekette 490, 495, 496, 498, 499, 506, 527
Immaterialität 20, 108, 110, 111, 114, 117, 592
Immobilien 268, 472, 492, 519, 520, 543, 544, 708
Impulswachstum VIII, 66, 663
Incentivereisen 56
Incoming 60, 103, 458, 477, 489, 491, 543, 645, 660
Incoming-Agentur 458, 477, 489, 491
Indifferenz 671, 672, 678

Individualisierung XI, XIV, 1, 128, 148, 159, 160, 214, 236, 348, 361, 382, 383, 394, 398, 545, 546, 547, 549, 562, 580, 662, 670, 671, 672, 673, 679, 700, 702
Individualismus 8
Individualreise 270, 347
Individualreisende 128, 348, 361, 458, 469, 580
Industrie 3, 101, 105, 125, 384, 449, 587, 695, 696, 697, 699, 700
Inflation 164, 252, 269, 277, 301, 309
Informationsquellen 348, 364, 608
Informationsüberlastung 701
Informationsverordnung 253, 289, 292, 296
Infox 374, 449, 570, 604
Infratest 299
Inländerprinzip 90
Inlandsprinzip 298
Inlandsreisen 97, 102, 312, 318, 319, 347
Innovation 4, 549, 697, 703
Insider-Transaktion 53
Insolvenz 3, IX, 68, 71, 88, 129, 146, 156, 157, 162, 163, 175, 177, 183, 187, 191, 192, 195, 199, 200, 201, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 215, 216, 217, 218, 220, 221, 222, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 240, 244, 287, 395, 424, 425, 430, 442, 459, 464, 488, 489, 491, 501, 506, 524, 554, 574, 606
Insolvenzabsicherung 144, 211, 287, 288, 289, 290
Insolvenzstatistik 49
Institut für Mittelstandsforschung 161, 164, 699, 700
Intasun 238, 250, 695
Integrationsstrategie XIII, 244, 474
Interchalet 176
Interflug 189
Interhome 176, 453, 459
Internationalisierung 3, XV, 153, 251, 645, 649, 663, 671, 679
Internes Wachstum 52, 53, 54, 58, 148, 471, 662
Internet VII, 28, 37, 73, 81, 82, 93, 100, 127, 135, 136, 138, 139, 167, 221, 227, 238, 243, 246, 294, 351, 352, 353, 354, 355, 364, 394, 408, 411, 441, 449, 453, 455, 457, 458, 460, 461, 462, 463, 464, 465, 466, 468, 470, 495, 516, 517, 518, 564, 577, 578, 584, 612, 684, 686, 688, 690, 693, 694, 695, 697, 698, 701, 702, 706, 707, 708, VI
Inventory Management 597
IPK 93, 95, 96, 97, 299
Itos 657
IT-Reisen 88, 155, 242
ITS 3, 42, 76, 145, 153, 154, 163, 181, 182, 238, 278, 279, 280, 281, 362, 373, 387, 416, 427, 428, 430, 433, 442, 451, 465, 493, 505, 549, 557, 647, 657, 698, 699
Jahn Reisen 145, 175, 493, 549
Jet Reisen 181, 280
Jugoslawien 75, 77, 176, 191, 293, 321, 322, 325, 326, 329, 534, 543
K&S-REISEN 395, 567, 577
K.U.F. 425, 433
Kalkulation 25, 30, 428, 459, 484, 519, 619, 652
Kalkulatorischer Ausgleich 653
Kapazitätsauslastung 479, 527, 598, 678
Kapazitätserweiterung 53
Kapazitätsplanung 558, 642

Kapazitätsprobleme 47
Kapitalbedarf 6, 159, 236, 487, 490, 511
Kapitaleigner 40
Kapitaleinsatz 471, 472
Kapitalmarkt 171
Kapitalverflechtungen 4, 511
Kapitalwert 16
Karstadt 77, 185, 216, 219, 224, 279, 280, 282, 387, 464, 511, 695, 698
KarstadtQuelle 524
Kartellbildung 140
Katalog 25, 128, 148, 177, 251, 360, 364, 395, 397, 400, 401, 405, 406, 408, 410, 411, 413, 414, 415, 416, 425, 427, 428, 431, 432, 434, 435, 436, 437, 438, 439, 440, 443, 444, 445, 446, 449, 451, 452, 466, 468, 470, 520, 527, 534, 565, 566, 567, 568, 569, 571, 573, 575, 576, 577, 605, 612, 614, 707
Katalogauflagen 168, 414, 441
Katalogfunktion 445
Kataloggestaltung XII, 25, 413, 417, 441, 445, 449, 678
Kaufhof 3, 77, 154, 216, 219, 224, 279, 698
Kaufkraft 270, 325, 326, 327, 360, 695
Kaufkraftrelationen 318, 325, 329
Kaufverhalten 393, 396
Kennzahlen 15, 16, 17, 18, 19, 37, 38, 41, 42, 167, 168, 201, 307, 351, 471, 521, 610, 696
Kernkompetenz 522
Kernleistung 126, 131, 523
Kinderermäßigung 181, 620
Kinderreisen 301
Klassifikation von Reiseveranstalter 127
Kleinfamilie 257, 259
Kleinveranstalter 158, 165, 166, 173, 177, 178, 416, 458, 514
Klingenstein 174, 175, 699
KLM 598
KMU 161, 165
Konfliktmanagement 6, 359
Konglomerate 531
Kongressreisen 56
Konkurrenzforschung 158, 699
Konkurrenzsituation 10, 25, 144, 439, 536, 541
Konkurs 73, 77, 93, 162, 176, 181, 182, 188, 190, 191, 237, 287, 289, 299, 366, 367, 501, 534, 576, 708
Kontaktpunkte 114, 402, 473
Kontingente 116, 177, 232, 463, 476, 507, 526, 555, 556, 611, 619, 623
Kontingentfreigabe 626
Kontingentverwaltung 608, 657, 658
Kontraktionskrise 44
Konversion 542, 543, 544, 545, 672, 709
Konzentrationsprozess 82, 194, 281, 351
Konzern 3, 21, 123, 141, 146, 148, 152, 153, 154, 163, 187, 195, 200, 201, 202, 203, 209, 216, 217, 220, 222, 226, 230, 244, 355, 430, 459, 473, 491, 499, 501, 502, 503, 516, 517, 522, 523, 623, 704, 708
Kooperationen 63, 79, 83, 188, 351, 498, 515, 519, 525, 695
Kooperationsstrategie 246, 492

Kosteneinsparungen 477
Kostenreduzierungsprogramme 72
Kostenstruktur 2, 72, 166, 348, 529
Kreutzer 73, 178, 187, 188, 193, 282, 373, 578, 701, 704
Kreuzfahrten 79, 155, 157, 159, 214, 365, 384, 386, 435, 484, 584, 657, 685
Kundenbarometer 119, 300
Kundenbindung 141, 285, 416, 460, 522, 568, 569, 708
Kundenclubs 700, 701
Kundendatenbank 30
Kundenhistorie 572
Kundenmonitor 119, 120, 300
Kundentreue 390, 703
Kundenwert 572, 626
Kuoni 53, 145, 201, 238, 465
Kurden-Krise 190
Kurzfristbuchung 374
Kurzreiseintensität 263, 312, 313, 314, 315, 685
Kurzreisen XI, 89, 103, 214, 251, 263, 266, 274, 277, 297, 300, 305, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 344, 360, 389, 410, 411, 412, 656
Lagerfähigkeit 117, 592
Lagerhaltung 46, 118, 593
Landwirtschaft 99, 101
Längsschnittanalyse 81, 177
Lastminute.de 88, 367, 464
Laterale Diversifikation 61, 63
Laterale Expansion 61, 62
Lead-Country 648
Lebensarbeitszeit 264
Lebensdauer 255
Lebensmitteleinzelhandel 82, 194, 195, 281, 351, 430, 699
Lebensphase 330, 401, 417, 418, 420, 421, 422, 423, 425, 533, 650
Lebensphasenorientierte Marktsegmentierung 402, 421, 422, 425, 469, 470
Lebenszyklus 5, 43, 44, 45, 73, 324, 325, 424, 521
Leerkosten 118, 456, 479, 591, 592, 604, 621, 625, 637, 639
Leerkostenrisiko 596
Leistungsextras 426, 432, 434, 546, 547, 690, 692
Leistungskette 458
Leistungsträger XVII, 2, 4, 6, 30, 37, 114, 115, 126, 132, 133, 142, 177, 210, 214, 233, 240, 287, 289, 292, 353, 359, 369, 454, 456, 458, 495, 503, 525, 526, 530, 537, 568, 584, 625, 696
Lerneffekte 71
LH-E-Commerce 516
Liberalisierung 242, 249, 486, 699
Lidl 60, 61, 139, 163, 183, 554, 568, 575
Lifestyle-Marktanalyse 424
Linienflug 242, 338, 341, 428, 523
Lockvogelangebote 617
Logistik 68, 517, 699
Löhne 21
LTI International Hotels 491
LTT XVIII, 154, 433, 517

LTU 3, XVIII, 154, 175, 188, 189, 201, 237, 241, 242, 244, 338, 491, 501, 503, 505, 517, 575, 657, 703, 708
L'tur 145, 465, 552, 608, 698
Lufthansa 73, 75, 85, 104, 109, 123, 191, 200, 203, 212, 217, 223, 229, 237, 244, 285, 338, 424, 472, 516, 524, 555, 584, 598, 599, 695, 696, 701, 703, 705, 706, 707
Luxair 237
Mail-Order 573, 575, 578
Makroebene 24, 31
Mallorca 47, 75, 76, 131, 176, 182, 190, 202, 204, 208, 210, 211, 326, 362, 365, 431, 445, 491, 525, 561, 691, 707
Mallorca Reisedienst 176
Marge 37, 138, 140, 167, 168, 202, 203, 284, 369, 374, 428, 456, 556
Margenbesteuerung 37, 144
Maria-Informationssystem 300
Maris Reisen 575
Markenkäufer 358
Markenpolitik XII, 393
Marktanteil 71, 137, 233, 241, 337, 344, 348, 369, 466, 520
Marktbeherrschung 253
Markteintritt 77, 159, 238, 545
Markteintrittsbarrieren 52, 236, 238, 240, 490
Marktformenlehre 78
Marktgesetze 138
Marktglocke 369, 370, 371
Marktkapitalisierung 73
Marktkonzentration 3, 700
Marktpotential 251, 263, 296, 297, 298, 469, 679
Marktsegmentierung XII, XV, 11, 39, 138, 160, 186, 370, 393, 394, 395, 396, 397, 398, 400, 401, 402, 417, 421, 422, 424, 425, 426, 427, 429, 468, 469, 470, 471, 564, 618, 649, 662, 670, 671, 673, 676, 678, 707
Marktstrukturanalyse 10
Marktvolumen 142, 143, 158, 234, 236, 274, 281, 296, 297, 299, 305, 309, 318, 345, 349, 393, 535, 541
Marktwachstum 158, 236, 511, 513
Marktzwiebel 369
Mass Customization 549, 703
Massentourismus 76, 128, 385, 698, 700
McKinsey 148, 213
Me & More 435
Mehrfachreisen 302, 306, 308, 309, 360, 397
Meier's Weltreisen 153
Meridia 429
Me-Too-Produkte 190
Me-Too-Veranstalter 160, 282, 295, 493
Mietpreise 275
Mike's Ski und Sport Tours 188
Mikroebene 24, 32
Mikrozensus 306, 309
Mitarbeiter 16, 20, 21, 22, 31, 38, 39, 40, 68, 71, 161, 168, 172, 173, 174, 175, 176, 202, 209, 215, 218, 219, 221, 226, 231, 251, 351, 366, 425, 432, 496, 498, 515, 516, 519, 524, 534, 582, 583, 587, 590, 608, 647, 677, 708

Mittelstand 4, 68, 146, 157, 160, 192, 430, 491, 509, 676, 696, 697, 700, 701, 703, 707, 708
Mittelstandsdefinition 161, 162, 163, 165
Mix & Travel 549
Mobility 299
Modalsplit XI, 337, 340, 343
Modelle 23, 78, 216, 521, 524
Montrealer Abkommen 286, 295
MP Travel 162, 287
Multi-Channel IX, 133, 137, 141, 243, 360, 461, 465, 467
Multifunktionalität 381
My Travel 430
NAC-Charter 242
Nachfrageanalyse 300
Nachfrageeinbruch 503
Nachfragefunktion 631, 634, 635
Nachlieferung 592
Natursensibilität 384
Nazar 156, 493
Neckermann 71, 76, 77, 146, 183, 195, 196, 204, 207, 208, 212, 213, 218, 219, 238, 278, 279, 280, 433, 502, 511, 566, 703, 705, 708
Nesting XIV, 625, 626, 627, 629, 630, 631
Nettoeinkommen 267, 268
Nettopreispolitik 285
Nettoproduktionswert 20
Nettoreiseintensität XVIII, 299, 301, 305
Nettowertschöpfung 17, 20, 23, 36, 649
New Games 46
Nicht-Lagerfähigkeit 117, 592
Nielsen Reisepanel 299
Nischenstrategie 159, 283
Non Traditional Outlets 465
No-Shows 623
Nouvelles Frontières 53, 488, 499, 708
Novasol 156
NUR I, 3, 4, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 17, 18, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 39, 44, 45, 47, 51, 52, 61, 65, 66, 67, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 79, 81, 82, 83, 89, 91, 96, 100, 102, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 113, 117, 118, 119, 121, 123, 125, 126, 128, 129, 130, 136, 137, 138, 139, 141, 143, 144, 147, 148, 152, 154, 157, 158, 159, 165, 166, 170, 171, 172, 173, 176, 178, 180, 181, 183, 188, 189, 190, 192, 193, 199, 200, 201, 204, 205, 209, 210, 211, 213, 214, 220, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 231, 232, 233, 235, 238, 239, 240, 242, 244, 245, 246, 249, 251, 252, 253, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 267, 268, 270, 271, 273, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 288, 289, 290, 293, 295, 300, 306, 311, 312, 313, 314, 317, 328, 330, 331, 332, 333, 344, 346, 347, 348, 351, 353, 355, 356, 357, 358, 359, 360, 362, 363, 364, 365, 366, 369, 370, 373, 374, 376, 377, 380, 381, 382, 383, 384, 386, 387, 388, 389, 393, 395, 396, 397, 399, 408, 411, 412, 414, 415, 416, 417, 419, 423, 427, 431, 433, 434, 435, 436, 440, 444, 445, 446, 448, 449, 451, 452, 453, 454, 455, 460, 461, 462, 463, 464, 465, 466, 469, 476, 481, 482, 483, 484, 485, 490, 491, 495, 496, 497, 498, 502, 503, 507, 508, 513, 514, 516, 518, 519, 522, 523, 524, 527, 538, 540, 542, 544, 545, 546, 547, 549, 557, 558, 559, 560, 563, 565, 566, 567, 568, 570, 574, 575, 576, 577, 578, 583, 585, 587, 589, 590, 594, 595, 596, 598, 599, 600, 601, 603, 605, 606, 612, 617, 619,

620, 623, 626, 627, 637, 643, 647, 649, 650, 655, 657, 659, 660, 663, 664, 665, 667, 670, 671, 672, 675, 678, 681, 687, 689, 691, 693, 695, 701, 703, 706, 708, 709
Oberziel 69, 390
OECD XVIII, 703
Öger Tours 146, 176, 191, 208, 218, 238
Ökologisches Bewusstsein XI, 383, 470, 677
Ökosteuer 47
Oligopol 79, 696
Olimar 156, 163, 175, 194, 230, 657
Online-Dienste XII, 243, 452, 460, 463, 464, 582, 699, 702
Online-Katalog 448
Online-weg.de 243
Opaschowski, Horst W. 703
Organisationsform der Reise 268, 406, 407
Organisationsstruktur 43, 173, 694
Orion Interconti 162, 181
Otto-Versand 575
Outgoing 103, 543, 651, 653
Outgoing-Tourismus 103
Paneuropa 464, 575, 576
Pauschalreiseintensität 270, 346, 347, 690
Pauschalreisen 3, 60, 126, 127, 128, 132, 144, 176, 184, 211, 221, 225, 227, 232, 239, 244, 264, 273, 277, 283, 286, 290, 295, 345, 346, 347, 348, 355, 360, 361, 366, 367, 388, 434, 442, 464, 465, 469, 495, 500, 511, 546, 547, 548, 552, 555, 556, 577, 580, 625, 654, 659, 677, 697, 698, 704, 707
Pauschalreisende 128, 347, 469
Pauschalreiserecht 286, 288
Pax 35, 164, 165, 178, 296, 439, 485, 517, 536, 637
Peripherieflughäfen 523
Personalaufwand 581
Personalkosten 222, 456
Pferd & Reiter 176, 394
Pflichtfreizeit 265
Phoenix Reisen 156, 163, 176
PIMS 71
Pkw-Bestand 343, 696
Pluralismus 8
Polarisierung 258, 269, 276, 368, 369, 370, 699, 706
Polarisierung der Nachfrage 276
Porter, Michael E. 703
Portfolio 133, 183, 204, 421, 438, 513, 535, 536, 538, 539, 653
Potentialorientierte Diversifikation XII, 245, 471, 513, 532, 663, 671
Preisabschläge 140
Preisaggressiv 186, 217, 295
Preisangabenverordnung 295
Preisbindung X, 239, 278, 283, 284, 285, 295
Preisdifferenzierung 138, 568, 597, 620
Preiselastizität 597, 623, 632
Preisempfehlung 284, 285, 295
Preisextras 432
Preiskampf 160

Preislisten 285, 560, 568
Preisorientierung XI, 277, 361, 365, 367, 368, 456, 470, 591, 670
Preisspannen 612, 614
Preissystem 139
Preisteil 374, 449, 577, 657
Preisvergleichssysteme 357, 366, 612
Preussag 61, 473, 488, 507, 513, 543, 544, 545
Primat der Machbarkeit 673, 681
Produktdifferenzierung 473, 620
Produktion 25, 111, 113, 115, 117, 118, 119, 389, 459, 549, 588, 681
Produktionsbreite 55
Produktionstiefe 57
Produktlebenszyklus XVIII
Produkt-Markt-Strategie 509
Profilierung 4, 182, 188, 241, 390, 422, 469, 547, 570, 580, 663, 671
Profit Center 503
Programmbreite 533
Programmplanung 3, XIII, 11, 532, 534, 538, 541, 662, 671, 678
Programmstandardisierung 646, 650
Promotor 73
Provider 60
Provisionen 30, 61, 168, 218, 227, 228, 231, 285, 359, 529, 566
Provit 657
Prozessorientierte Dienstleistungsdefinition 109
Prozessstandardisierung 488, 525
Psychographische Kriterien 395
Psychologie 8, 697, 699, 705
Publizitätspflicht 34
Pull-Strategie 282
QTA 86, 517
Qualitatives Wachstum 42, 470, 531, 542, 580
Qualitätsdimensionen 121
Qualitätsmanagement XIII, 24, 26, 119, 124, 494, 705
Qualitätsmessung 119, 121, 122
Qualitätssicherung 112, 216, 497, 498, 499, 522, 678, 679
Qualitätsstrategie 490
Quality Travel Alliance 86
Quantitatives Wachstum VIII, 41, 63, 477, 662, 663
Quasigesetze 667
Quasi-Handeln 8
Rabatte 28, 140, 703
Rail & More 548
Randleistung 131
RCE 141
Rechnungslegung 26, 36, 430, 476
Rechtsform 87, 174
Reise Quelle GmbH 573
Reiseanalyse 93, 102, 298, 299, 300, 313, 314, 329, 331, 338, 339, 345, 351, 362, 364, 365, 380, 381, 697, 701, 706
Reisearten 159, 177, 236, 383, 389, 411, 414, 572
Reiseaufkommen XI, 94, 158, 318, 328, 330, 337, 470

Reiseausgaben X, XI, 96, 98, 102, 148, 263, 267, 270, 274, 275, 300, 318, 328, 329, 365, 695
Reisebausteine 128
Reisebüro XVIII, 8, 28, 29, 30, 49, 75, 82, 83, 85, 86, 114, 116, 118, 129, 130, 136, 137, 154, 183, 213, 214, 216, 225, 243, 246, 278, 282, 283, 284, 285, 346, 348, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 357, 358, 359, 364, 366, 407, 429, 430, 431, 436, 458, 461, 466, 468, 473, 480, 484, 485, 493, 495, 515, 516, 519, 563, 566, 568, 569, 570, 571, 574, 578, 584, 586, 587, 588, 590, 618, 684, 693, 694, 695, 696, 698, 700, 702, 704, 707, 708, 709
Reisebürokette 79, 82, 218, 281, 282, 425, 493, 510
Reisebürokooperation 61, 86, 156, 225
Reisebüroprovision 243, 463, 568
Reisebürosortiment 469, 493
Reisebüro-Spiegel 348
Reisedauer 90, 116, 270, 275, 310, 311, 312, 360, 389, 466, 558, 561, 572
Reiseentscheidungsprozess XII, 402, 404
Reiseerfahrung XI, 294, 362, 365, 372, 402, 403, 694
Reisehäufigkeit 305, 306, 469, 685, 687, 689, 691
Reiseintensität XI, XVIII, 1, 78, 236, 263, 267, 270, 298, 300, 301, 302, 328, 330, 331, 332, 333, 334, 347, 468, 469, 532, 580, 677, 683, 685, 687, 689, 691
Reisekatalog 126, 283, 393, 407, 408, 441, 443, 444, 445, 447, 449, 463, 467, 495, 575, 576, 578, 612
Reisekataloganalyse 177, 532
Reisekataloggestaltung 428, 443
Reiseleitung 23, 28, 112, 116, 131, 132, 428, 522, 548, 697, 701
Reisemittler VIII, 4, 27, 30, 32, 49, 79, 82, 83, 87, 89, 105, 129, 130, 131, 132, 133, 135, 137, 138, 140, 142, 144, 155, 166, 167, 168, 194, 212, 215, 224, 227, 231, 239, 240, 241, 243, 246, 250, 278, 281, 282, 283, 284, 286, 287, 288, 289, 295, 349, 351, 353, 355,357, 358, 359, 360, 366, 374, 387, 403, 422, 430, 440, 449, 453, 454, 456, 459, 462, 463, 466, 467, 469, 472, 487, 494, 500, 514, 515, 518, 528, 530, 532, 537, 543, 558, 563, 565, 566, 567, 568, 569, 570, 571, 580, 583, 584, 585, 586, 588, 697
Reisemittlermarkt 87, 348, 516, 701
Reisemonitor 95, 299, 706
Reisendenpartie 410, 415, 416, 417, 422, 423, 425, 439, 577, 585
Reiserecht 286, 287, 294, 705
Reiseteilnehmer 35, 72, 143, 164, 165, 166, 290, 484, 542, 583, 636, 677
Reise-TV 464, 467, 573, 576
Reiseunterlagen 25, 26, 113, 222, 289, 428, 457, 495, 498, 548, 583, 584, 585, 708
Reiseveranstaltermarkt VIII, IX, 3, 10, 34, 35, 51, 72, 75, 79, 143, 157, 162, 166, 193, 221, 234, 235, 236, 240, 244, 246, 261, 317, 345, 370, 371, 469, 516, 643
Reisevorleistungen 20, 37, 39, 40, 165, 167, 228, 530, 531
Reisezahl 296
Reiseziele XIII, 177, 222, 239, 293, 318, 324, 325, 328, 329, 347, 383, 396, 397, 411, 413, 424, 431, 445, 446, 535, 536, 537, 538, 539, 553, 607, 653
Reisezielportfolio 534, 542, 678
Reisezielzyklen 324
Reklamationen 177, 292, 293, 294, 495, 572, 705, 709
Rekonversion 64
Relaunch 205, 326, 355, 433
Rendite 69, 70, 71, 72, 166, 168, 241, 246, 471, 543
Rentabilität 44, 51, 235, 240, 703
Rente 257, 268, 420, 691
Reorganisation 657

Revenue Management 597
Rewe Touristik 154, 175, 243
Risikostreuung 430, 511, 512, 532, 542, 645
RIU 238, 490
Rivers 366, 708
Robinson Club 149, 490
ROI 71, 521
RTK 85, 86, 133, 141, 219, 221, 225, 230, 356, 387
Rückwärtsintegration XIII, 58, 63, 240, 486, 487, 490, 492, 531, 532
Ruheständler 258, 420, 423, 437, 691
RVS 156, 366, 516, 517
Ryanair 72, 237, 251, 338, 339, 523
SABRE 5, 357, 457, 468, 582
Saisonalität 479, 481, 681
Saisonausgleich XV, 651, 653, 654, 655, 656
Sanfter Tourismus 661, 671, 679, 698, 700, 701
Sanierung 71, 181, 188, 189, 191, 213, 214, 238, 491, 657
SARS 328
Schachtelungsverfahren 626
Scharnow 76, 149, 279
Schober Lifestyle 300, 424
Schulabschluss 262
Schulbildung 347, 365
Schuldenfalle 388
Schuldrechtsmodernisierungsgesetz 294
Schumpeter 139, 141
Schwache Signale 1, 246
Schwarztouristik 290
Seetours 149, 446, 447
Selbstselektion 397, 399
Senioren 255, 257, 258, 260, 263, 268, 276, 298, 319, 330, 331, 333, 334, 385, 424, 425, 437, 694, 704, 705
Seniorenreisen 176, 437
Service-Fee 137, 141, 284, 358
SERVQUAL 121, 122, 698
Shareholder Value 704
Shift-Strategie XIV, 110, 457, 581, 582, 583, 584, 586, 588, 590, 591, 663, 671, 679
Sicherungsschein 288
Simultaneität 113, 115
Singles mit Kind 260, 424, 432
Single-Travel 425
Sixt 466
Skireisen 79, 577
Slots 487, 659
Sofort Reisen 187
Soft facts 358
Sol Flugreisen 183
Soll-Ist-Vergleich 31, 608
Solos 435
Sommerferien 47, 231
Sonnenklar TV 230, 231, 370

Sortiment 141, 185, 278, 279, 280, 281, 282, 356, 357, 358, 369, 567
Sortimentsbereinigung 54, 160, 282, 295, 532, 567, 576, 677
Sozialprodukt 3, 94
Sparkassen-Tourismusbarometer 299
Sparquote 268
Spezialreiseveranstalter 191, 417
Staffelprovision 430
Stagnation 49, 160, 192, 305, 324, 468, 532, 580, 677
Stammkunden 356, 579, 626
Standardisierung 587, 646, 647, 650, 702
Standortgebundenheit 118
START 110, 387, 464, 487, 517, 584, 708, 709
START-Multimedia-Touch-Screen 464
StfT 301, 309, 311, 379
Stopover-Programme 244
Stornierungen 556, 623, 624
Strategiebausteine I, 3, 7, 391, 662, 663, 664, 670, 672, 676, 678, 680
Strategienauswahl 670
Strategien-Chaos 489, 502, 507
Strategien-FIT 7, 11
Strategieprofil 664, 673, 676, 680, 681
Strategische Allianz 678, 698, 701
Strategische Programmplanung XIII, 532, 538, 662, 671, 678
Streuverluste 399, 415, 427, 439, 440, 570
Struktur des Reisemittlermarktes XI, 80, 84, 348
Stückkosten 72
Studienreise 608
Studiosus 75, 156, 161, 175, 176, 191, 230, 299, 394, 395, 422, 430, 435, 438, 548, 571, 706
Synergie 112, 476, 508, 512, 545, 657
Synergieeffekt 476, 528
ta.ts 348
Tagespreise 612, 643
Take Off 149
Tarifarbeitszeit 266
Tchibo Oho-Reisen 573
Teilnehmeraufkommen 158, 577
Teilpauschalreise 128, 346
Teilzeitbeschäftigung 265
Terramar 578
Teuro 102, 249
Thomas Cook 3, IX, 2, 71, 75, 105, 123, 146, 154, 158, 163, 177, 178, 183, 184, 185, 187, 192, 194, 195, 196, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 221, 226, 227, 228, 232, 234, 238, 240, 242, 244, 279, 287, 353, 370, 374, 387, 413, 414, 424, 430, 433, 442, 449, 453, 464, 465, 467, 488, 490, 491, 493, 494, 501, 502, 503, 506, 507, 508, 516, 523, 524, 544, 549, 566, 567, 570, 575, 576, 578, 579, 606, 709
Thomas Cook Airline 202, 523
Thomson Travel 544
THR Tours 387
Time lag 269
Timesharing 519, 520

Tischler Reisen 157, 176, 194
Tjaereborg 153, 154, 219, 430, 442, 465, 493, 573, 657
TMCV 86
Tobias 517
Tourismusindustrie 4, 24, 89, 94, 105, 106, 125, 130, 131, 133, 134, 234, 456, 478, 511, 514, 531, 699
Tourismusmarketing I, 3, VIII, XV, 3, 5, 9, 10, 75, 134, 260, 403, 645
Tourismusnachfrage XI, 359, 361, 386, 470
Tourismuspolitik 90, 106, 704
Tourismussatellitenkonto 92, 696
Tourismusstatistik 90, 91
Touristik XVII, XVIII, 5, 42, 60, 76, 79, 83, 85, 86, 87, 89, 93, 123, 133, 141, 145, 154, 155, 157, 162, 175, 183, 201, 202, 203, 208, 209, 216, 217, 218, 220, 221, 225, 229, 230, 243, 247, 279, 291, 348, 350, 366, 370, 387, 425, 428, 429, 430, 442, 459, 464, 465, 490, 491, 493, 503, 505, 514, 516, 517, 544, 554, 570, 575, 657, 693, 694, 695, 696, 697, 698, 699, 700, 704, 705, 706, 708
Touristik Report 247, 693, 694, 695, 696, 700
Touristikjahr 90, 143, 185, 186, 189, 575
Touristscope 299
Touropa 76, 133, 149, 278, 459
Trading up 41, 73
Trägermedien 21, 25, 111, 119, 126, 127, 144, 498
Transaktionskosten 456
Transeuropa 149, 279
Transfer 114, 116, 127, 131, 148, 388, 495, 554, 657
Transitreisende 90
Trasy 517
Travel One 415
Travel24.com 73, 88, 139, 464
Travelchannel.de 88, 461
Treibstoffkosten 72
Trendwachstum VIII, 66, 662, 663
TSS 86, 133, 243
TUI 3, 17, 21, 22, 23, 25, 26, 42, 53, 56, 61, 76, 77, 85, 105, 112, 121, 123, 124, 138, 139, 145, 147, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 157, 158, 162, 170, 181, 212, 215, 221, 223, 225, 226, 228, 229, 230, 232, 238, 242, 278, 279, 280, 281, 283, 293, 339, 350,353, 354, 355, 356, 367, 370, 373, 374, 387, 394, 395, 397, 406, 411, 412, 414, 415, 424, 430, 431, 433, 434, 435, 442, 446, 449, 450, 451, 459, 465, 470, 472, 473, 480, 488, 489, 490, 493, 494, 499, 503, 504, 505, 506, 507, 508, 509, 513, 517, 519, 520, 525, 526, 527, 544, 545, 547, 548, 552, 554, 556, 557, 558, 570, 573, 574, 603, 605, 608, 609, 618, 657, 706, 708, 709
TUI Family 433
TUI Hotels & Ressorts 490
TUI-Flexifinanz 387
Twen-Tours 148, 149, 424, 702
Überbuchung 623, 624
Übernachtungsstatistik 101
Umdrehzeiten 523
Umfeldanalyse 3, 4
Umsatzrendite 69, 70, 166, 168, 170, 201, 202, 472
Umsatzstruktur 348, 349, 541
Umwelt 4, 1, 64, 140, 248, 384, 385, 667, 681, 691, 694, 696, 709

Umweltbewusstsein 384
Umweltprobleme 325, 385
Umweltqualität 264, 385
Umweltschutz 249, 383, 385, 702, 704, 707, 709
Unger Flugreisen IX, 189, 190
Unternehmenstypen 80, 241, 665
Unternehmenswert 73, 74
Unverbindliche Preisempfehlung 284, 285, 295
Up-Sell 611, 623, 627
Urlaubsmotive 362, 380
Urlaubsreisehäufigkeit 308, 309
USP 125, 426, 439, 460, 463, 556, 683, 685, 687, 689, 691
Vakanzabfrage 467
Validität 123
Value-Adding Partnership 522, 524, 525, 527
Vamos 155, 425, 432
Variable Kosten 563, 594, 595, 636
Veranstalterfunktion 489
Verbände 105, 129, 253, 294, 707
Verdrängungswettbewerb 159, 234, 241, 643
Verfahrensgerechtigkeit 140
Verfügbares Einkommen XI, 361, 386
Vergleichsverfahren 49
Verhandlungsmacht 54, 239
Verlust-in-der-Mitte-Phänomen 180, 369, 470
Vermögenslage 268
Vertikale Diversifikation 58, 500, 503, 510
Vertikale Expansion 57, 59, 67, 503
Vertikale Integration 3, XIII, 11, 22, 153, 205, 214, 233, 243, 244, 353, 471, 472, 473, 475, 476, 478, 479, 480, 486, 487, 488, 494, 509, 529, 531, 663, 671, 679, 695, 699
Vertriebsbindung X, 54, 240, 278, 279, 280, 281, 283, 295, 433
Vertriebsliberalisierung 185, 237, 280, 281, 700
Vertriebsmacht 141, 390
Vertriebswege IX, XII, 133, 135, 136, 138, 139, 140, 141, 195, 245, 359, 438, 441, 453, 465, 467, 523, 529, 686, 688, 690
Vollpauschalreise 128
Vorausbuchungszeiten 485
Vorteilssysteme 367
Voucher 29, 428, 583, 584
VS-Ruf 367, 576
Vtours 145, 459
Wachstum VIII, 1, 3, 14, 17, 19, 39, 41, 42, 43, 44, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 63, 64, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 74, 148, 171, 173, 180, 181, 191, 192, 213, 233, 235, 237, 254, 260, 267, 276, 277, 327, 380, 429, 465, 470, 471, 477, 512, 531, 534, 542, 543, 547, 556, 580, 649, 662, 663, 673, 677, 698, 701, 702, 704, 706
Wachstumsformen 13, 66
Wachstumsforschung VII, 10, 13, 14
Wachstumsintensität 65
Wachstumskennzahlen VII, 15
Wachstumskrise 45
Wachstumslehre 13

Wachstumsmessung 16, 22
Wachstumspotential 43, 47, 381, 535
Wachstumsrichtung 55
Wachstumsschwellen VII, IX, 5, 10, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 66, 73, 191, 192, 193, 234, 533, 542, 694
Wachstumssicherung XIV, 588, 603
Wachstumsziele 74
Währungsausgleich 651, 652, 653
Währungsrisiken 250, 649, 700
Warschauer Abkommen 295
Wechselwirkungsanalyse XV, 670, 671, 678
WEFA 94
Weg-von-Motivation 383
Wertaktivitäten 24, 31, 528, 529
Werte XI, 18, 20, 79, 96, 100, 120, 136, 143, 164, 170, 271, 299, 301, 305, 308, 311, 314, 317, 321, 331, 335, 340, 341, 343, 375, 383, 401, 405, 438, 442, 453, 598, 607, 632, 704
Wertewandel 703, 704, 705, 707
Wertkettenerweiterung 56, 57, 62
Wertkettensplitting 529
Wertschöpfung VII, 15, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 50, 51, 63, 64, 71, 73, 89, 98, 100, 167, 168, 243, 471, 479, 495, 522, 523, 524, 531, 547, 580, 663, 696, 700, 702, 703
Wertschöpfungsanteil 32
Wertschöpfungsebene 56, 57
Wertschöpfungserhöhung XII, XIII, 471, 521, 522, 524, 531, 532
Wertschöpfungskette 23, 24, 26, 27, 56, 57, 62, 63, 111, 125, 126, 147, 194, 457, 458, 472, 473, 476, 477, 478, 496, 500, 508, 524, 581, 583, 584
Wertschöpfungsmanagement 3, 11
Wertschöpfungspartnerschaft XVIII, 494, 524, 526, 527, 529, 530, 531, 532, 663, 678
Wertschöpfungsreduzierung 522, 523
Wertschöpfungsstufen 31, 32, 33, 59, 241, 243, 472, 475, 484, 486, 505, 507, 524, 526, 532
Wertschöpfungstiefe 23, 24, 471, 474
Wertspanne 36
Werturteil 39, 40, 42, 68
Wettbewerb 60, 139, 140, 141, 158, 220, 232, 235, 241, 253, 295, 393, 696, 697, 698, 699, 703, 705, 706
Wettbewerbsintensität IX, X, 234, 235, 236, 237, 240, 246, 247, 532
Wettbewerbsrecht 51, 280
Wettbewerbstheorie 697
Wettbewerbsverzerrung 253
Widerspruch 108, 142, 367
Wikinger Reisen 157, 161, 163, 175, 453, 491
Windrose 155, 176
Wochenarbeitszeit 309
Wohlgemuth Flugreisen 183
Wohnbevölkerung 298, 309, 314, 698
Wolters 157, 411, 608
World Travel Monitor 93, 96, 299
WTO XVIII, 90, 94
WTTC XVIII, 92, 95, 96, 97, 98, 104

Yield Management XIV, XV, 11, 25, 375, 428, 456, 457, 490, 555, 591, 594, 595, 596, 597, 598, 599, 600, 601, 602, 603, 604, 605, 606, 607, 608, 610, 611, 618, 620, 623, 625, 626, 627, 629, 642, 643, 644, 651, 657, 660, 663, 671, 672, 678, 694, 697, 699, 700, 701, 707
Young Line 422, 435, 571
Yugotours 77, 159, 176, 191, 534, 543, 709
Zahl der Reisen 89, 298, 300, 305, 306, 360, 436
Zahlungsbilanz 103
Zeitliche Dimension des Wachstums VIII, 65
Zielgebietsagentur 32, 131, 132, 142, 476, 479, 488, 489, 490, 500, 526
Zielgruppendefinition XII, 261, 402, 418, 420, 423, 427, 428, 470
Zielkonflikt 42
Zielsystem 18, 19
Zusatzleistung 131
Zweitmarke 568

Strategisches Tourismusmarketing

Expansionsstrategien im Tourismus

Marktanalyse und Strategiebausteine unter besonderer Berücksichtigung mittelständischer Reiseveranstalter

Weltweit stellt die Tourismusbranche die größte Industrie dar, doch sie befindet sich in einer Wachstumskrise. Vor diesem Hintergrund zeigt dieses Buch geeignete **Expansionsstrategien für deutsche Reiseveranstalter** auf. Der Autor untersucht Ursachen und Wirkungen des **Strukturwandels im Tourismusmarkt** und konzipiert angemessene **Marketingstrategien**, um Tourismusunternehmen auch in einem schwieriger gewordenen Marktumfeld ein Wachstum und damit ein langfristig erfolgreiches Überleben zu ermöglichen. Den **Besonderheiten mittelständischer Reiseveranstalter** wird dabei im Speziellen Rechnung getragen.

Das Buch bietet neben der **praxisorientierten Übertragung betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse** auf die Tourismusbranche umfangreiche **Statistiken und Fallbeispiele** zum Markt. Es spricht nicht nur über die Möglichkeiten von strategischen Analysen, sondern führt diese **konkret** durch, indem u.a. **Langzeitdaten zum Reiseverhalten** ebenso wie eine **Aufarbeitung der Insolvenzen von Thomas Cook und FTI** geliefert werden. Dabei dient das Werk auch als **„Gedächtnis" der Branche**: Fehlentwicklungen und **Flops** der letzten 50 Jahre werden **schonungslos aufgezeigt** und einer Analyse unterzogen. So können heute anstehende unternehmerische Entscheidungen aus den **Erfahrungen der Vergangenheit** heraus optimiert und **strategische Fehler vermieden** werden. Expansionsrelevante **Marketingstrategien** wie **Vertikale Integration**, **Marktsegmentierung**, **Individualisierung** oder **Yield Management** werden detailliert behandelt.

Kurz: Ein Buch voller Substanz, **Marktforschungsdaten** und **Strategieüberlegungen**, das analytisch in die Tiefe geht!

Das Werk ist daher interessant sowohl als **Lehrbuch des strategischen Marketing** für Studierende und Dozenten mit den Schwerpunkten Tourismus, Marketing und strategische Unternehmensführung als auch für **Manager** und **mittelständische Firmeninhaber** der Tourismusbranche.

ISBN: 978-3-935923-33-0 (Druckversion) bzw. 978-3-935923-34-7 (OnlineVersion)

Erhältlich in jeder Buchhandlung oder direkt beim Autor über

www.Kirstges.de