

TRANSNATIONALE REISEKONZERNE UND DIE GLOBALISIERUNG  
DER FREMDENVERKEHRSWIRTSCHAFT:  
KONZENTRATIONSPROZESSE, STRUKTUR- UND RAUMMUSTER

Mit 3 Abbildungen und 4 Tabellen

KARL VORLAUFFER

*Summary:* Transnational tourism corporations and the globalization of the tourism industry: Processes of integration, structural and spatial patterns

The emergence of large transnational enterprises dominating important sections of the tourism industry is a relatively new aspect, determinant and result of the globalization of this industry.

The cross-border horizontal and vertical integration, fostered by the creation of a single market within the European Community, takes on a variety of forms ranging from total or partial ownership of firms by acquisition, take-over or mergers to contractual arrangements mainly between travel agencies, tour operators, transportation companies and hotel chains.

Based mainly on examples from Germany, this study aims to trace this integration often initiated by tour operators and – to a lesser extent – by airlines. The structural and spatial development patterns and the backward and forward linkages of selected tour operators are analysed. Obviously these enterprises succeeded in building effective marketing organisations based on closely knit spatial networks of travel bureaus either owned and operated by them or connected to them by different contractual arrangements including franchising. Hotel chains and incoming travel agencies in the main tourist destinations are totally or partially owned by the tour operators which became the nuclei of highly integrated corporations. The integration enables these firms to realize a high retention of tourist expenditures and to gain competitive advantages over enterprises only engaged in one branch of the tourism industry. Typical of large German tour operators is that chains of department stores are often the sole or most important shareholders, which in turn are partially owned by major banks. Their stores offer excellent marketing opportunities. German airlines are seldom integrated in tourism corporations dominated by tour operators. On the contrary, in some cases air-carriers – interested in decreasing the risk of shortfalls in demand by selling seats to tour operators – try to become direct or indirect shareholders of the giant transnationals. The tourism corporations usually offer standardized services to tourists at reasonable prices. Their market is important and their turnover growing fast. However, the German tourism market is not dominated by oligopolies or even monopolies. On the contrary, based on their flexibility to offer highly specialized tours and services according to the demand of a highly segmented market, small and often tiny tour operators in the German market succeeded in strengthening their position.

*1 Die weltweite Expansion des Fremdenverkehrs – die Globalisierung der Tourismuswirtschaft*

Der Fremdenverkehr entfaltet sich in den letzten Jahren zu einem der wichtigsten und dynamischsten Zweige des Weltwirtschaftssystems. Der internationale Reiseverkehr wuchs schneller als der gesamte internationale Welthandel. Die Zahl der internationalen Touristenankünfte stieg z. B. von 112,7 Mio. (1965) über 284,8 Mio. (1980) auf 443,9 Mio. (1990) (WTO 1992). Weltweit stiegen die Bruttodeviseneinnahmen aus dem Fremdenverkehr von 11,6 Mrd. US\$ im Jahre 1965 (= 100) über 102,4 Mrd. US\$ 1980 (= 882,8) auf 254,8 Mrd. US\$ im Jahre 1990 (= 2196,6), während im gleichen Zeitraum der Wert des gesamten Warenhandels von 1965 mit 184,1 Mrd. US\$ (= 100) bis 1990 „nur“ auf 3424,1 Mrd. US\$ wuchs (= 1859,9). Die touristischen Einnahmen erreichten 1965 damit 6,3%, 1990 aber schon 7,4% des Wertes des Welthandels. Nach jüngsten Berechnungen des World Travel and Tourism Council (WTTC 1992) werden die Einnahmen der Tourismuswirtschaft 1993 weltweit ca. 3,5 Billionen US\$ und damit 20% mehr als noch 1990 erreichen. 6,1% des von allen Staaten der Erde erwirtschafteten Bruttosozialprodukts wird auf die Fremdenverkehrswirtschaft entfallen. Dieser nach Angaben der WTTC größte Wirtschaftszweig der Welt hat 1990 mit 351 Mrd. US\$ ca. 6,7% aller Kapitalinvestitionen rings um den Globus getätigt, und dieser Sektor (Verkehrsträger, Hotels, Gaststätten, Reisebüros, Reiseveranstalter, Erholungseinrichtungen) wird Ende 1993 nach dieser Prognose insgesamt 127 Mio. Beschäftigte zählen. Etwa jeder 15. Arbeitnehmer auf der Welt ist demnach direkt im Fremdenverkehr tätig. Schon 1990 kamen zu den damals 118 Mio. im Tourismus direkt Beschäftigten noch 295 Mio. indirekt vom Fremdenverkehr abhängige Arbeitsplätze in den der touristischen Nachfrage vorgelagerten Wirtschaftszweigen. 1990 entfielen mit 2,9 Billionen US\$ 12,3% aller Verbraucherausgaben in der Welt auf diesen Sektor.

Sowohl eine Determinante als auch Resultat und Begleiterscheinung des stürmischen Wachstums des

Welttourismus ist die Entfaltung weltweit operierender, horizontal und vertikal hochintegrierter, riesiger Reisekonzerne. Die schon bisher und auch für die absehbare Zukunft günstigen Wachstums- und Gewinnchancen bei gleichzeitig extremer Konkurrenz auf dem Welttourismusmarkt und der hohe Kapitalbedarf für die Investitionen der Fremdenverkehrswirtschaft bedingen diesen globalen Konzentrationsprozeß, der gesteuert wird von Großbanken, die den bereits weithin globalisierten Kapitalmarkt dominieren. Die Notwendigkeit einer optimalen, auch flächendeckenden Erschließung des Marktpotentials in den Quellgebieten und der Zwang, ein im Vergleich zur Konkurrenz möglichst attraktiveres und preisgünstigeres fremdenverkehrswirtschaftliches Angebot auf den Markt zu bringen, sind die Determinanten, die die Herausbildung transnationaler Reisekonzerne beschleunigen.

## 2 Reiseveranstalter – Kerne der horizontalen und vertikalen Konzentration

Charakteristisch und zugleich ein Motor der Expansion des Fremdenverkehrs ist zunächst die Herausbildung großer, oligopolistischer oder gar monopolartiger Unternehmen einer Branche der Tourismuswirtschaft. Im Zuge dieser horizontalen Konzentration entstanden in fast allen wichtigen Quellgebieten des Fremdenverkehrs oft nur wenige, häufig marktbeherrschende Unternehmen<sup>1)</sup>. Dieser Konzentrationsprozeß ist besonders typisch für die Reiseveranstalter-Branche und läßt sich prägnant am Beispiel der 1968 durch einen Zusammenschluß von kleineren Reiseveranstaltern und Reisebüros entstandenen Touristik Union International (TUI) verdeutlichen (Abb. 1). Mit der Kapitalbeteiligung großer Kaufhauskonzerne (Horten; Schickedanz = Quelle) und der etablierten Reisebüroketten DER, ABR und Hapag-Lloyd war bereits die Basis für ein leistungsfähiges, flächendeckendes Vertriebssystem vorhanden. Mit der indirekten Beteiligung auch von Großbanken wurde die Wirtschaftskraft so gestärkt, daß sich schließlich ein Konzern mit einer großen Zahl zwar rechtlich selbständiger, aber kapitalmäßig und funktional miteinander verflochtener Unternehmen unterschiedlicher Branchen der Tourismuswirtschaft entfalten konnte.

<sup>1)</sup> Siehe dazu z. B. GOMEZ u. SINCLAIR (1991), die diese Prozesse vor allem für Spanien und Großbritannien analysieren. Siehe auch WTO 1985.

Die horizontale Konzentration wurde über die Eingliederung oder den Aufbau weiterer in- und ausländischer Reiseveranstalter ausgedehnt und verstärkt, an denen die TUI Alleingesellschafter ist oder unternehmensrelevante Beteiligungen von 40 bis 90% besitzt (Tab. 1). Zudem wurden vormals selbständige Veranstalter des Konzerns in den letzten Jahren im Zuge der Rationalisierung dem konzernzentralen Veranstalter, TUI KG, eingegliedert (z. B. die Veranstalter Touropa, Scharnow, TransEuropa, Hummel, Dr. Tigges, twen-tours, take-off-Flugtouristik).

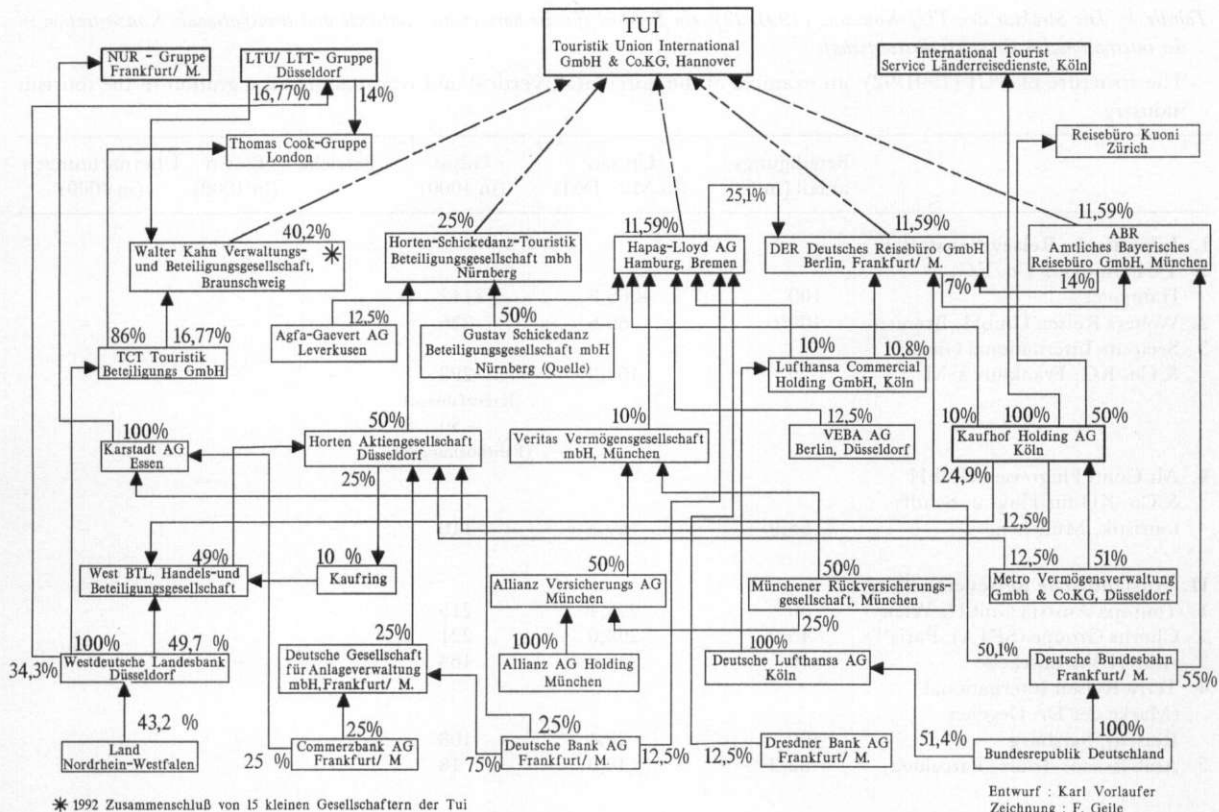
Konzernerne Reiseveranstalter in den Nachbarländern Österreich, in den Niederlanden und Frankreich schaffen die Voraussetzungen für die Erschließung internationaler Märkte. Typisch ist es – nicht nur für die TUI, sondern auch z. B. für die Mitkonkurrenten NUR Touristik, LTU und ITS –, daß die im Vergleich zum Stammunternehmen kleineren konzernerne Reiseveranstalter oft auf bestimmte Marktsegmente orientiert sind.

Die vertikale Konzentration ist dadurch gekennzeichnet, daß die Reiseveranstalter sowohl in vor- als auch in nachgelagerten Branchen der Tourismuswirtschaft Beteiligungen und Tochtergesellschaften besitzen und/oder über Lizenz- und Franchise-Systeme ihre Stellung absichern. Durch die vertikale und zudem auch transnationale Integration weist die Konzernstruktur auch ein charakteristisches flächendeckendes und hierarchisch strukturiertes Raummuster auf (Abb. 2, 3), das die enge Verknüpfung der Quell- mit den Zielgebieten des Fremdenverkehrs verdeutlicht.

### 2.1 Die flächendeckende Erschließung des Marktpotentials und die vertikale Konzentration

Der flächendeckende Ausbau der Vertriebsnetze ist eine Voraussetzung für die optimale Erschließung der Märkte. 1992 hatten z. B. ca. 3800, überwiegend mittelständische Reisebüros Deutschlands eine TUI-Lizenz. Die Ende 1992 schon 650 TUI-Reisebüros in den Neuen Bundesländern konnten im Tourismusjahr 1991/92 bereits 370 000 Reisen verkaufen und einen Umsatz von 300 Mio. DM erzielen. 206 Agenturen vertreiben in Nachbarländern TUI-Reisen. 1992 erfolgte auch erstmals die Markterschließung in den östlichen Nachbarländern Deutschlands; hier wurden 1991/92 bereits 50 000 Reisen verkauft<sup>2)</sup>.

<sup>2)</sup> Soweit nicht anders vermerkt, basieren alle Daten und Informationen auf Mitteilungen der Reiseunternehmen sowie auf der laufenden Auswertung der relevanten Presse.



\* 1992 Zusammenschluß von 15 kleinen Gesellschaftern der Tui

Entwurf : Karl Vorlauffer  
Zeichnung : F. Geile

Abb. 1: Die direkten oder indirekten Gesellschafter der großen deutschen Reisekonzerne (Stand Juni 1993)

Quelle: Commerzbank (Hrsg.): Wer gehört zu wem? Düsseldorf 1991; Handelsblatt; FAZ

The direct and indirect shareholders of large German tour operators (June 1993)

Die TUI bietet ein markantes Beispiel für die Flexibilität der Marketing-Strategien der Reisekonzerne, wie sie sich in der räumlichen Struktur und Hierarchie des Vertriebsnetzes niederschlägt. Auch in Anbetracht der Liberalisierung des Reisemarktes infolge des europäischen Binnenmarktes ab 1993 differenziert die TUI ihre Vertriebsstrategien weiter. 1992 hatten bereits elf konzern-eigene TUI-ServiCenter die Betreuung regionaler Märkte in Deutschland übernommen. Diese mit ca. fünf Mitarbeitern besetzten Einrichtungen beraten die rechtlich selbständigen Reisebüros mit TUI-Lizenz in ihrer Region. Kleinere Agenturen noch ohne direkten Anschluß an das TUI-Reservierungssystem können Reisen über die ServiCenter buchen; sie erhalten hier Informationsmaterial, Schulung und Verkaufsberatung.

Während noch in den 80er Jahren die damals etwa 3000 TUI-Agenturen ohne Differenzierung auf dem Markt agierten, versucht der Konzern nun über qualitativ unterschiedliche Kategorien von Reisebüros und über eine Hierarchisierung des Vertriebsnetzes

den Markt noch besser zu erschließen. Über Franchise-Verträge wird Reisebüros mit qualifiziertem Fachpersonal, einer drei- bis fünfjährigen Tätigkeit als selbständige TUI-Agentur, einem Touristik-Umsatz von mindestens 2,5 bis 3,0 Mio. DM, einer guten Lage und einer Mindestgröße des Reisebüros von ca. 70 qm der Status eines TUI-UrlaubCenter gegeben. Jeder Lizenz-Nehmer beteiligt sich mit 10 000 DM an der 1991 gegründeten TUI-UrlaubCenter GmbH. Bis 1996 sollen in Deutschland etwa 400 UrlaubCenter entstehen. Ziel dieses Marketing-Konzeptes ist es u. a., über die Anhebung der Leistungskraft der Reisebüros einmal auf dem hart umkämpften Tourismusmarkt TUI-Reisen optimaler vertreiben zu können. Zum anderen soll so langfristig die Existenzgrundlage mittelständischer Reisebüros gesichert, deren bisher nur geringe durchschnittliche Umsatzrendite von 0,7 bis 0,9% angehoben und vor allem die wachsende Zahl branchenfremder Anbieter von Reisen (u. a. Supermärkte, Toto-Lotto-Annahmestellen, Filialen großer Kaffeeröster) zurückgedrängt werden.

Tabelle 1: Die Struktur des TUI-Konzerns (1991/92): ein Beispiel für die horizontale, vertikale und transnationale Konzentration in der internationalen Reiseverkehrswirtschaft

The structure of TUI (1991/92): an example of the horizontal, vertical and transnational integration in the tourism industry

	Beteiligungs- anteil (in %)	Umsatz (in Mio. DM)	Gäste (in 1000)	Betriebe	Betten (in 1000)	Übernachtungen (in 1000)
<b>I. Inländische Reiseveranstalter</b>						
1. TUI GmbH & Co. KG, Hannover	100	4066,8	3442	-	-	-
2. Wolters Reisen GmbH, Bremen	100 <sup>1)</sup>	89,6	236	-	-	-
3. Seetours International GmbH & Co. KG, Frankfurt a. M.	75	168,0	298 (Kreuzfahrten) + 50 (Fährbuchungen)	-	-	-
4. Air Conti Flugreisen GmbH & Co. KG für Flug- u. Schiffs- touristik, München	55,9	169,5	110	-	-	-
<b>II. Ausländische Reiseveranstalter</b>						
1. Touropa Austria GmbH, Wien	50 <sup>1)</sup>	296,4	215	-	-	-
2. Chorus Groupe (SFTA), Paris <sup>3)</sup>	45,9	298,0	221	-	-	-
3. Arke N.V., Enschede	40	750,4	463	-	-	-
4. Terra Reisen International (Marke der Dr. Degener Reisen), Salzburg	100	26,4	108	-	-	-
5. Ambassador Tours, Barcelona	82,3 <sup>2)</sup>	48,0	18	-	-	-
<b>III. Zielgebietsagenturen</b>						
1. Dr. Degener Reisen GmbH, Salzburg	100	55,0	15	-	-	-
2. Airtour Greece Ltd., Athen	90	13,3	86	-	-	-
3. Ultramar Express S.A., Barcelona	82,3	427,7	1466	-	-	-
4. Pollmann's Tours and Safaris Ltd., Mombasa/Kenya	51	28,4	56	-	-	-
5. Tantour Ltd., Istanbul	50	35,7	198	-	-	-
6. Holiday Services S.A., Agadir/Marokko	50	15,7	53	-	-	-
7. Miltours S.A., Faro/Portugal	50	24,4	129	-	-	-
8. Argo Travel S.A., Rhodos	45	3,5	83	-	-	-
9. Viajes Isla Blanca SL, Ibiza	30	11,4	58	-	-	-
<b>IV. Hotelgesellschaften</b>						
1. Robinson Club GmbH, Frankfurt a. M.	100	260,2	165	24	12,4	1932
2. Iberotel (Promotora S.A.), Palma de Mallorca	100	246,0	278	27	14,7	3150
3. Dorfhoteles u. Bauernhöfe GmbH, Villach/Österreich	100 <sup>1)</sup>	21,7	34	6	2,8	362
4. Grecotel S.A., Rethymnon, Kreta	50	80,0	70	8	5,5	963
5. RIU Hotels S.A., Palma de Mallorca	49	227,0	275	29	12,1	3200

**V. Weitere wichtige Beteiligungen**

Promotel International S.A., Luxemburg (100%); TUI-Software GmbH, Hannover (100%); Touristik Marketing GmbH, Hannover (100%); Trasy GmbH, Hamburg (100%); TUI-UrlaubCenter GmbH, Hannover (66,6%); Reisebüro Enzmann GmbH, Berlin (33,3%); Touristik Finanz AG, Zürich (49,9%); START Holding GmbH, Frankfurt a. M. (33,3%); Hapag-Lloyd AG, Hamburg/Bremen (10%).



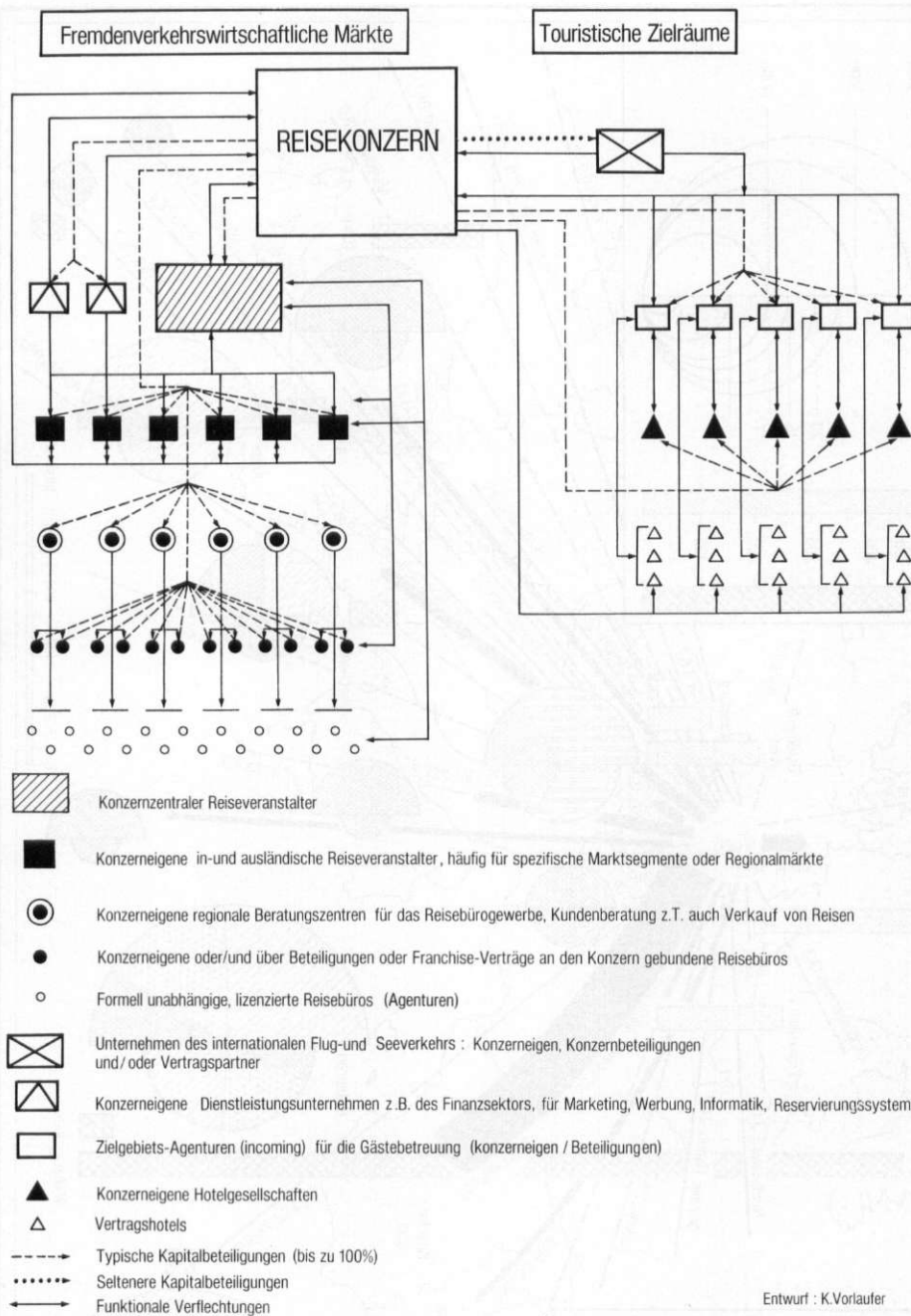


Abb. 2: Modell der horizontalen, vertikalen und transnationalen Verflechtung von Reisekonzernen  
 Model of the horizontal, vertical and transnational linkages of tour operators

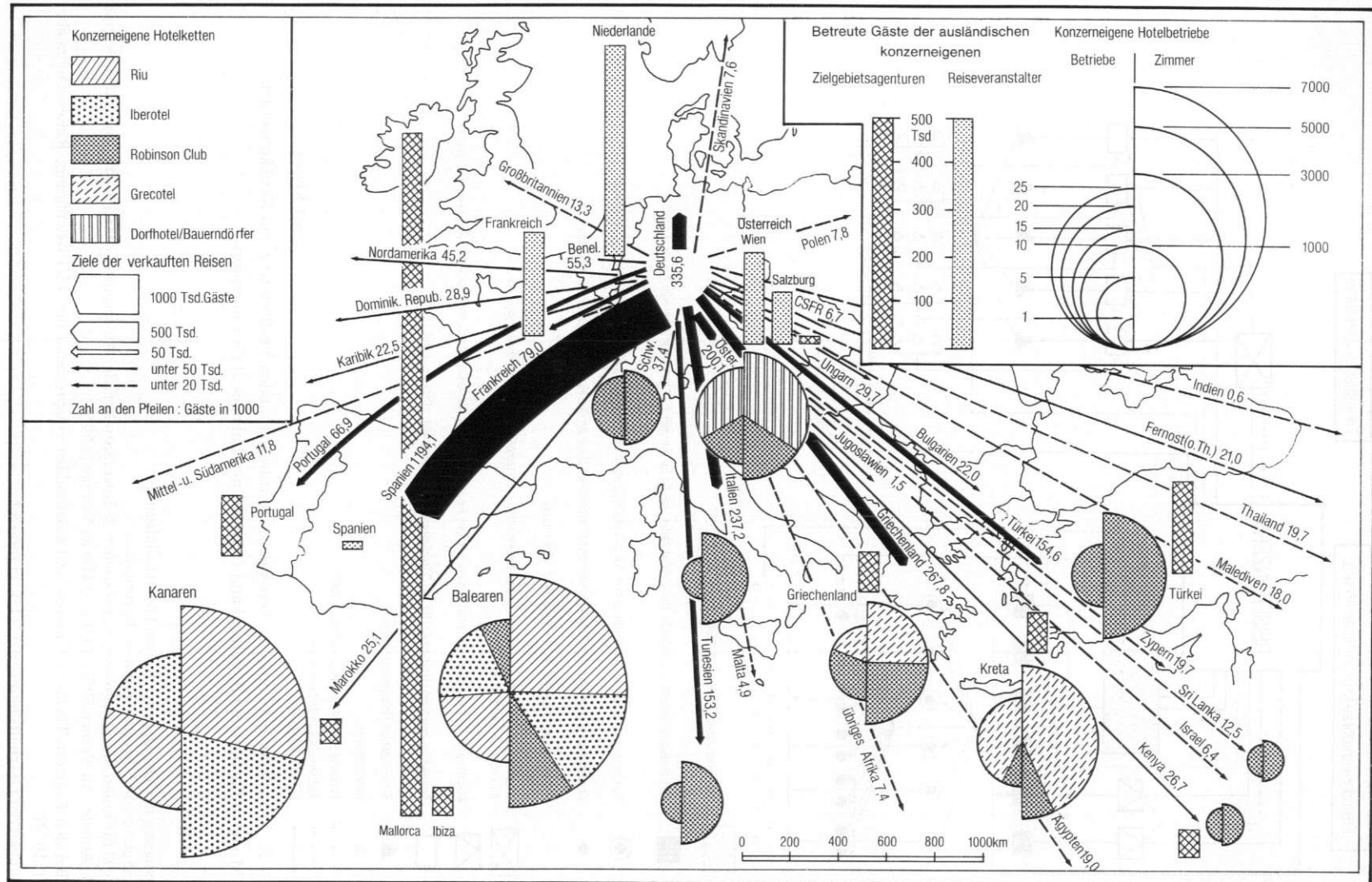
<sup>1)</sup> Eine Beteiligung der Dr. Degener Reisen GmbH, Salzburg

<sup>2)</sup> Eine Beteiligung von Ultramar Express, Barcelona

<sup>3)</sup> Anfang 1993 fusioniert mit dem größten französischen Reiseveranstalter, der Air France-Tochter Sotair, zur neuen Gruppe Jet Tours. Anteile: Air France 60%; TUI und Havas-Voyage je 20%

Anmerkung: Bei den Konzern-Töchtern Umsatz- und Gästezahlen entsprechend der TUI-Beteiligung; Reiseverkehrsjahr: 01. 11. 91-31. 10. 92

Quelle: Mitteilungen der Geschäftsleitung der TUI, Hannover



Entwurf: K.Vorläufer Quelle: Unterlagen der TUI, Stand November 1992

Kartographie: K.Massoud

Abb. 3: Die transnationale Standort- und Verflechtungsstruktur des Reisekonzerns TUI und die räumliche Verteilung der von TUI verkauften Reisen (1. 11. 1991-31. 10. 1992)

The transnational locational and linkage structure of the tour operator TUI and the spatial distribution of tours sold by TUI (1. 11. 1991-31. 10. 1992)

Die UrlaubCenter werden einheitlich eingerichtet und haben einen spezifischen Werbeauftritt (eigenständige Dekoration, Exklusivprogramme u. a. m.). Markenbekanntheit und Markenprofil sollen so gestärkt werden. Betriebswirtschaftliche Beratung, Verkaufsseminare und Produktschulungen für Mitarbeiter, Bereitstellung eines einheitlichen Laden- und Einrichtungskonzeptes, Unterstützung bei lokalen Werbe- und Verkaufsförderungsmaßnahmen – das sind einige Komponenten des Konzeptes. Gebietsschutz wird den Franchise-Unternehmern zugesichert, um die Existenz leistungsfähiger Reisebüros zu sichern: In Großstädten pro 100 000 Einwohner oder in Städten ab ca. 30 000 Einwohnern mit zusätzlichem Einzugsgebiet wird es jeweils nur ein Center geben.

Von den ca. 3800 TUI-Agenturen sollen zudem 1000 bis 1500 Reisebüros über das ProfiPartner-Konzept an den Konzern gebunden werden. Der Kontrahierungszwang für TUI wird zwar aufgehoben, jedoch wird eine Identifikation des Büros mit TUI erwartet (prominente Regalplatzierung des TUI-Sortiments, Verkaufspriorität für TUI-Programme, keine gleiche oder ähnliche Vereinbarung mit anderen Reiseveranstaltern).

Zielgruppe für dieses Konzept sind Reisebüros in kleineren Städten und im ländlichen Raum. Geboten wird den ProfiPartnern in etwa auch das für die UrlaubCenter relevante Programm, wenngleich hinsichtlich Ladendekoration und Werbeauftritt die enge Bindung an TUI nicht gefordert wird. Auch kleineren Betrieben mit ungünstigerem Standort, die mit dem Vertrieb allein von TUI-Reisen in der Regel bisher keine ausreichende Umsatzrendite erwirtschaften konnten, soll so die Existenz und damit auch eine optimale flächendeckende Vermarktung der TUI-Reisen gesichert werden.

Auf unterster Hierarchie-Ebene des Vertriebssystems stehen etwa 2500 Reisebüros mit einer „einfachen“ TUI-Lizenz. Diese weniger spezialisierten Betriebe erhalten nicht die intensive Unterstützung wie die ProfiPartner oder gar wie die TUI-UrlaubCenter. Sie komplementieren aber das Marketing-Konzept.

1992 unterhielt die TUI in den neuen Bundesländern bereits 650, aber auch in den Nachbarländern CSSFR, Ungarn, Polen und der GUS 43 Agenturen. Das dreistufige Franchise-System umfaßte Ende 1992 80 Büros im Status der TUI UrlaubCenter; ca. 1200 TUI ProfiPartner und etwa 3020 TUI Agenturen.

Typisch für die Vertriebssysteme der Großveranstalter ist ihre Bindung an Warenhauskonzerne und

den Versandgroßhandel. Die NUR-Touristik ist aus dem Versandhandelshaus Neckermann hervorgegangen und Tochter der Karstadt AG; die Kaufhof Holding ist alleiniger Gesellschafter des ITS, der auch Hertie-Reisen anbietet; bei TUI sind der Warenhauskonzern Horten und das Versandhaus Quelle mit jeweils 12,5% wichtige Teilhaber und bieten über ihre Unternehmen bedeutende Vermarktungschancen für den Reiseveranstalter.

Während TUI und NUR ihre Reisen im hohen Maße über Agenturen im Fremdvertrieb anbieten (Tab. 2), war der etwas später entstandene ITS des Kaufhof-Konzerns zunächst fast nur auf die Vertriebssysteme der Kaufhof-, Kaufhalle- und Hertie-Warenhäuser angewiesen, zumal der ITS als Nebenkäufer gerichtlich mit dem Versuch scheiterte, die Vertriebsbindung kleiner Reisebüros an die Konkurrenten TUI und NUR aufzubrechen. In den letzten Jahren ist es dem ITS jedoch gelungen, ein dichtes Standortnetz sowohl in Deutschland als auch in Nachbarländern aufzubauen. Die ITS erhielt einmal in den Neuen Bundesländern durch die Übernahme vormals volkseigener Reisebüroketten und -veranstalter leistungsfähige Kerne eines Vertriebsnetzes, das durch eine explosionsartig wachsende Zahl von rechtlich selbständigen Reisebüros mit ITS-Angebot schnell verdichtet wurde. Diese von der Treuhand erworbenen, konzerneigenen „Kerne“ eines flächendeckenden Netzes umfaßten 1992 76 Büros des Europäischen Reisebüros (ERB), 35 Vertriebsstellen des ehemaligen Veranstalters für Jugendreisen der DDR (Jugendtourist Reisebüro) und 28 Reisebüros der Palm Touristik (Busreisen). Mit der Übernahme dieser Unternehmen gelang ITS zudem der Einstieg in das zukunftssträchtige sog. Incoming-Geschäft, da z. B. das ERB als ein wichtiger regionaler Reiseveranstalter für Ostdeutschland die Urlaubsregionen der Neuen Bundesländer verstärkt für Ausländer erschließen soll. Neben einer wachsenden Zahl eigener Reisebüros in West und Ost verzeichnete ITS vor allem auch eine Ausweitung und Verdichtung des Netzes selbständiger Reisebüros als ITS-Vertreiber.

Tab. 2 veranschaulicht die schnelle Ausweitung des Standortnetzes der Vertriebsbüros der großen Veranstalter vor allem infolge der Wiedervereinigung Deutschlands und als strategische Maßnahme der Konzerne, ihre Position auf dem EG-Binnenmarkt rechtzeitig abzusichern.

Während TUI ausschließlich über das dargestellte dreistufige Franchise-System Reisen vertreibt und so auch leistungs- und relativ umsatzstarke Vertriebspartner an sich bindet, ist bei anderen Konzernen der Eigenvertrieb wichtig und beim ITS sogar von großer



Tabelle 2: Die Vertriebsstruktur ausgewählter großer deutscher Reiseverkehrsveranstalter und die Zahl der verkauften Reisen 1989/90 und 1991/92<sup>1)</sup>

The marketing organisation of selected large German tour operators and the number of tours sold, 1989/90 and 1991/92

	Zahl		Eigene Reisebüros				Zahl		Fremde Reisebüros			
	89/90	91/92	Reisen pro Büro		% - Anteil an Gesamtbuchungen		89/90	91/92	Reisen pro Büro		% - Anteil an Gesamtbuchungen	
			89/90	91/92	89/90	91/92			89/90	91/92	89/90	91/92
TUI	0	0	-	-	-	-	3648 <sup>2)</sup>	4300 <sup>2)</sup>	755	800	100	100
NUR	123 <sup>3)</sup>	110 <sup>3)</sup>	2248	2612	16,8	12,1	3332 <sup>4)</sup>	4142 <sup>4)</sup>	404	504	83,2	87,9
DER	90	112	786	1450	10,0	12,0	2785	5332	229	223	90,0	88,0
ITS	187 <sup>6)</sup>	331	1663	1157	49,0	45,6	1600 <sup>5)</sup>	3624 <sup>5)</sup>	119	126	30,0 <sup>5)</sup>	54,4
ADAC	168	190	630	658	47,0	47,0	1520	2100	79	67	53,0	53,0

<sup>1)</sup> Jeweils 31. 10. des Jahres

<sup>2)</sup> Einschließlich 169 bzw. 230 Agenturen im benachbarten Ausland

<sup>3)</sup> Lediglich NUR-Büros; d. h., ohne die Reisebüros der Konzernmutter Karstadt

<sup>4)</sup> Karstadt-Reisebüros (Konzernvertrieb) zum Fremdvertrieb

<sup>5)</sup> Differenz: Vertrieb von Glücksreisen über Lotto-Stellen

<sup>6)</sup> Einschließlich SB-Ketten und Versandhandel

Quelle: FV-W International, Nr. 28, 1991; Nr. 28, 1992

Bedeutung. Die geringe Zahl der Fremdbuchungen pro Verkaufsstelle beim ITS deutet an, daß bei diesen Betrieben ITS-Reisen kaum eine prominente Position einnehmen und sie häufig auch nur eine geringe fachliche Qualifikation einbringen können. 1989/90 erfolgten z. B. noch 21 % aller Buchungen von ITS-Reisen (133 274) über Lotto-/Toto-Stellen unter dem Markennamen „Glücksreisen“.

Ähnlich wie der TUI gelang auch dem ITS in einigen wichtigen ausländischen Fremdenverkehrsmärkten der Einstieg in das Reiseveranstalter- und Vermittlungsgeschäft. Der größte ausländische konzern-eigene Reiseveranstalter (80 % - Beteiligung), die Holland International Travel Group V.o.F. Rijswijk, bietet Reisen über 113 eigene Büros, über 47 Betriebe mit Beteiligungen und über ca. 4000 weitere Agenturen an. Die Niederlande werden so flächendeckend in den Konzern einbezogen; diese ausländische Tochter erreichte im Geschäftsjahr 1990/91 mit ihren 462 000 veranstalteten Reisen und einem Umsatz von 346 Mio. DM an den entsprechenden Gesamtwerten des Konzerns Anteile von 22,3 bzw. 22,8 % (Mitteilung des ITS); diese Tochter erzielte zudem mit ihrer Sparte „Reisevermittlung“ sogar einen Umsatz von 612 Mio. DM, was die effiziente Markterschließung der Niederlande belegt.

Die spektakulärste transnationale Ausweitung ihrer Aktivitäten gelang ITS bzw. dem Kaufhaus-Konzern 1992 mit der Übernahme der Aktienmehrheit (50,1 %) des führenden Schweizer Touristik-

unternehmens Kuoni. Der Marktführer in der Schweiz ist auch in Frankreich, England und Österreich stark vertreten und unterhält auch in Süddeutschland Reisebüros. Mit der Einbindung der Kuoni in den ITS-Konzern mit seinen Beteiligungen an Reiseunternehmen besonders in Belgien, Holland und Spanien entsteht auf dem europäischen Reise-markt ein neuer Tourismuskonglomerat. Die Bedeutung dieser Integration wird daraus ersichtlich, daß Kuoni im Geschäftsjahr 1990/91 (31. 10.) mit ca. 2,5 Mrd. DM umsatzstärker war als der ITS-Konzern (1,9 Mrd. DM).

## 2.2 Die vertikale Konzentration in nachgelagerten Branchen

Für die Reiseveranstalter sind drei Beschaffungsmerkmale von Bedeutung: 1. die Flugkapazitäten, 2. die Hotelkapazitäten und 3. die Service-Leistungen in den Zielgebieten.

Da Flugreisen in Anbetracht der Überkapazitäten auf dem Markt sicher und preisgünstig bei Luftfahrt-Unternehmen eingekauft werden können, sehen Reisekonzerne (gegenwärtig) keine Notwendigkeit des Erwerbs von Fluglinien.

Die massive vertikale und transnationale Konzentration in den der Reiseveranstalter-Branche nachgelagerten Gliedern des touristischen Angebots dokumentiert sich jedoch in den Fremdenverkehrsländern in den zahlreichen konzern-eigenen Zielgebiets-Agenturen und Hotelgesellschaften. Die TUI z. B.



verfügte 1992 bereits über etwa 47 500 Hotelbetten in 94 Betrieben, in denen im Fremdenverkehrsjahr 1991/92 etwa 9,66 Mio. Übernachtungen gezählt wurden. TUI allein verfügt damit über mehr Betten und erzielt damit in etwa die doppelte Zahl der Übernachtungen als z. B. das wichtige Fernreiseland Kenya insgesamt.

Räumliche Schwerpunkte der Investitionen und Beteiligungen der Reisekonzerne sind jene Länder, die vom Pauschalreiseverkehr vorrangig bedient werden. Spanien mit den Kanarischen Inseln und Griechenland als wichtige Zielgebiete der großen Veranstalter nehmen auch in dieser Hinsicht eine Spitzenposition ein; aber auch das Engagement in außereuropäischen Reiseländern ist beträchtlich und von wachsender Bedeutung (Tab. 1, Abb. 3).

Die Motive für dieses direkte Engagement der Reisekonzerne in den Reiseländern sind unterschiedlich. Zunächst stand die Überlegung der Qualitätssicherung im Vordergrund. Die im wesentlichen für Flughafen-Transfers sowie für Ausflüge und Rundreisen im Urlaubsland zuständigen konzerneigenen Zielgebietsagenturen sowie die konzerneigenen Beherbergungsbetriebe können in der Regel ihre Leistungen besser auf den Geschmack und die Wünsche der Gäste einstellen als konzernfremde ausländische Betriebe. Wirtschaftliche Gründe sind aber die wesentlichen Faktoren.

Nach Aussage der ITS-Geschäftsführung (HASSENMEIER 1992) erhält im traditionellen Reisegeschäft vom Reisepreis eines deutschen Gastes der Reiseveranstalter 10, das Reisebüro 12, die Zielgebietsagentur 3, das Hotel und die Fluggesellschaften je zwischen 35 und 40%. Um die geringen Renditen der Reiseveranstalter (etwa 1% des Umsatzes) anzuheben, kaufen sich die Reisekonzerne in mehrere Glieder der touristischen Wertschöpfungskette sowohl im Quell- als auch Zielgebiet ein. Ein Beispiel: Bucht ein Gast seine NUR-Neckermann-Reise in einem Karstadt-Reisebüro, verbringt er seinen Urlaub in dem NUR-eigenen Aldiana Club in Thailand und wird er dort von der Arlymea Travel, der konzerneigenen Zielgebietsagentur, betreut, ergibt sich eine Teilhabe an vier Gliedern der Wertschöpfungskette. Somit fließen dem Reisekonzern ca. 60% und nicht nur jene etwa 10% des Reisepreises zu, die ein anderer Thailand-Veranstalter ohne Beteiligungen erhält.

Die großen Reiseveranstalter drängen verstärkt mit eigenen Betrieben in das internationale Beherbergungsgewerbe, wie das Beispiel TUI hat verdeutlichen können. Auch die NUR Touristik verfolgt mit der Gründung der „Tochter“ Paradiana Internatio-

nal (1991) den Aufbau einer internationalen Hotelkette. Mit den drei Produktlinien Club Aldiana, Aldiana Country Club und Paradiso Hotel will das Unternehmen bis 1994 17 000 Betten auch für andere Veranstalter anbieten. Paradiso Hotels sollen selbst dem schärfsten Konkurrenten, der TUI, offeriert werden. Anlagen des Club Aldiana und des Country Club werden jedoch nur von Paradiana selbst vermarktet. Die geplante Expansion in nur drei Jahren von je acht Hotels und Aldiana Clubs mit zusammen 7583 Betten (1991) auf 15 Clubs und 27 Hotels mit insgesamt 17 000 Betten (1994) belegt die Dynamik der Expansion und Konzentration der Reiseveranstalter in nachgelagerten Branchen.

Das Engagement von Reisekonzernen aus den Quellgebieten in wichtigen Reiseländern mit eigenen Unternehmen ist sowohl Folge als auch Ursache des großen Umfangs der Reiseströme zwischen den Heimatländern der Stammunternehmen und den Standorten der „Töchter“ in den Reiseländern: Die Konzerne investieren vorrangig in den von ihnen im hohen Maße vermarkteten Destinationen; sie lenken die Nachfrage zudem verstärkt in diese Länder, um eine optimale Auslastung ihrer eigenen Tochterunternehmen zu erreichen.

Schon in Erwartung des EG-Binnenmarktes 1993 haben sich vor allem seit 1992 die transnationalen Konzentrationsprozesse namentlich in Westeuropa beschleunigt, wie z. B. die Übernahme der Kuoni durch ITS 1992 oder die Entstehung eines neuen Reisegeiganten auf dem französischen Markt durch die Fusion der Reiseveranstalter Sotair (Air France-Tochter) und Chorus (TUI-Anteil: 45,9%) zur Jet Tours (Tab. 1), die ab der Wintersaison 1993/94 Reisen anbieten wird.

Auch dieser Zusammenschluß erfolgte wesentlich unter dem Einfluß der durch den EG-Binnenmarkt gegebenen neuen Konkurrenzsituation. Die Etablierung größerer Unternehmen auf einem größeren Markt eröffnet die Möglichkeit einer optimalen Realisierung der „Economies of Scale“, einer europaweiten Marktpräsenz und der Herausbildung eines europaweiten Markenimages. Diesem Zwang zur Konzentration unterliegen auch und gerade die schon großen Reisekonzerne zumindest – wie das Beispiel der TUI-Tochter Chorus zeigt – mit spezifischen Konzernteilen. So hat z. B. LTU schon 1980 zunächst einen kleineren Anteil der Deutschland-Tochter des dänischen Großveranstalters Tjaereborg und schließlich 90% übernommen (Rest: SB Warenhaus Allkauf!). In Großbritannien übernahm die Owners Abroad Group den Großveranstalter Redwing Holidays. Daneben ist es typisch, daß auch die größten

europäischen Reisekonzerne (Tab. 4) oft – zumindest in bestimmten Sparten – eng miteinander kooperieren. 1992 haben z. B. der zweitgrößte britische Reiseveranstalter Owners Abroad Group und die LTU eine enge Zusammenarbeit im Reisebüro-, Reiseveranstalter- und Chartergeschäft vereinbart, die durch einen Aktien- und Wertpapiertausch untermauert wurde. Der gemeinsame Einkauf von Hotelkapazitäten und Treibstoff für die beiden Charterflotten mit insgesamt 44 Flugzeugen (davon LTU 28) soll die Kosten senken; über die WestLB-/LTU-Tochter Thomas Cook sollen Reisen des britischen Partners vertrieben werden. Im März 1993 schließlich erfolgte die Fusion des britischen Reiseveranstalters mit Thomas Cook Ltd., London: Die Konturen eines europäischen Reise giganten werden deutlicher.

Auch die NUR verfolgt eine massive Strategie des Erwerbs von Unternehmen der Reisebranche in den EG-Ländern. 1992 konnte der Konzern über die belgische Tochter Neckermann Reizen das Unternehmen Belgie van Graf, das 1991 bereits der drittgrößte Reiseveranstalter des Landes war, sowie zudem 91 % des größten Flugreiseveranstalters (Sunsnacks) erwerben (1991: ca. 250 000 verkaufte Reisen). Beide Veranstalter erreichen in Belgien einen Marktanteil im Fluggeschäft von 50–60 %.

Ein prägnantes ausländisches Beispiel für das hohe Maß der vertikalen und transnationalen Konzentration bietet seit 1991 der zur Wallenberg-Gruppe (Saab, Asea, Electrolux) zählende schwedische Konzern NRT Nordisk AB, der drei Fluggesellschaften, zwei Busunternehmen, zwei Kreuzfahrtreedereien, acht Reiseveranstalter in den nordischen Ländern, eine Reisebüroketten mit Filialen in Skandinavien, Frankreich, USA und Japan sowie zahlreiche Hotels in Spanien und der Türkei kontrolliert.

Während diese Konzentrationsprozesse bisher vornehmlich von den Quellgebieten des Reiseverkehrs ausstrahlten, verstärkt sich mit dem EG-Binnenmarkt die Tendenz, daß sich auch zunehmend Touristik-Unternehmen zumindest aus europäischen Zielräumen in den Nachfrageländern engagieren. Ein Beispiel: Das vertikal verflochtene spanische Unternehmen Tiempo Libre, an dem u. a. die Fluggesellschaft Iberia und die Reiseveranstalter Marsens und Viajes Ecuador beteiligt sind, hat 1993 auch in Deutschland mit der Tochter „Mundicolor“ – nach Niederlassungen in Großbritannien und den Niederlanden 1990 und in Frankreich 1992 – den Verkauf von Spanien-Reisen aufgenommen.

In Anpassung an die ab 1993 zu erwartende Liberalisierung des Reisemarktes in der EG vollzogen sich zwar in Europa vor allem ab 1990 stürmische Kon-

zentrationenprozesse, die jedoch keineswegs nur typisch für den „alten Kontinent“ sind. Die immer rasantere (horizontale) Konzentration im Reisebürogewerbe der ganzen Welt erreichte in den USA 1992 durch den Zusammenschluß der Travel Trust International und Woodside Travel Management zum Woodside Travel Trust eine neue Dimension. Durch diese Fusion entstand das größte Reisebürokonkordatium der Welt. Travel Trust International brachte 131 Agenturen mit 2304 Standorten in 37 Ländern, Woodside knapp 2000 Reisebüros an über 3400 Standorten in 48 Ländern in die neue Gesellschaft ein.

Die große Mitgliederbasis und die globale Repräsentanz erlauben nicht nur eine Abdeckung vieler Marktsegmente und so auch die Vermarktung von touristischen „Nischen“-Produkten, die im Zuge des weltweit zu beobachtenden Trends zu einer verstärkten Nachfrage nach Individualreisen die Pauschalangebote „von der Stange“ zunehmend zurückdrängen. Die Verhandlungsposition gegenüber anderen Sektoren der Fremdenverkehrswirtschaft (z. B. größere Discountvorteile) wird gestärkt; der Service für die eigenen Reisebüros und die Kunden kann verbessert werden.

### 3 Luftverkehrsgesellschaften als Kerne der Konzentration im Ferienreisegewerbe – das Beispiel LTU

Die „Großen Drei“ des deutschen Reisemarktes, TUI, NUR und ITS, sind zwar (gegenwärtig) im verlustreichen Fluggeschäft nicht direkt engagiert, jedoch hat ein anderes Muster des Konzentrationsprozesses seinen Ausgang in Fluggesellschaften, die sich ebenfalls in vor- und in nachgelagerten Gliedern der touristischen Wertschöpfungskette engagieren, nicht zuletzt auch, um eine bessere Auslastung ihrer Flugkapazitäten zu erreichen. Eine spektakuläre Entwicklung wird in jüngster Zeit von dem schon 1955 von einer Bochumer Industriellen-Familie gegründeten Charterflug-Unternehmen LTU getragen, bei dem auch die WestLB mit einem Anteil von 34 % engagiert ist (Gründerfamilie Conle: 60,6 %).

Erste Schritte zur Ausweitung ihrer Aktivitäten leitete die LTU Lufttransport Unternehmen GmbH und Co. KG, Düsseldorf, mit der Übernahme bzw. dem Aufbau der Reiseveranstalter-Unternehmen Jahn Reisen, Allkauf Reisen (Tjaereborg), Transair, Meier's Weltreisen, THR Tours ein, die in der LTT GmbH und Co. Betriebsgesellschaft KG, München, zusammengefaßt sind. 1989 wurde die 100%ige

Tabelle 3: Die Entwicklung der Teilnehmer- und Umsatzzahlen ausgewählter Reiseveranstalter Deutschlands 1987/88 bis 1991/92 (jeweils 31. 10. d. J.)

The development of the number of participants and of the turnover of selected German tour operators, 1987/88-1991/92

	1987/88				1991/92				Wachstum in % 1987/88-1991/92		Neue Bundesländer 1991/92	
	Teil- nehmer (in 1000)	Umsatz (in Mio. DM)	Marktanteil <sup>3)</sup>		Teil- nehmer (in 1000)	Umsatz (in Mio. DM)	Marktanteil <sup>3)</sup>		Teil- nehmer	Umsatz	Teil- nehmer (in 1000)	Umsatz (in Mio. DM)
			Teil- nehmer	Umsatz			Teil- nehmer	Umsatz				
TUI Deutschland <sup>1)</sup>	2830	3298,2	29,73	33,12	3972	43711,2	27,5	28,1	40,4	35,5	380,0 <sup>6)</sup>	305,0
NUR-Touristik	1415	1575,7	14,86	15,83	1863 <sup>4)</sup>	2515,2 <sup>5)</sup>	16,0	15,8	31,7	59,6	391,9	315,2
LTT Lufttransport Touristik <sup>1)</sup>	1311	1514,3	13,80	15,20	1732	2291,0	11,7	14,4	32,1	150,4 <sup>6)</sup>	75,6	91,1
Deutsches Reisebüro, DER <sup>2)</sup>	523	452,0	5,50	4,54	1353	1132,0	9,1	7,1	158,7 <sup>2)</sup>	150,4 <sup>2)</sup>	26,0	14,0
ITS International Touristik Service Länderreisedienste <sup>1)</sup>	750	629,0	7,88	6,32	1093	945,1	7,8	6,3	45,7	50,3	182,4	124,7
Ameropa-Reisen	465	235,0	4,98	2,36	677	327,0	4,6	2,1	45,6	39,1	63,8	28,7
Hetzel-Reisen	253	323,0	2,65	3,24	308	422,8	2,1	2,7	21,7	30,1	?	?
Kreuzer-Touristik	225	250,0	2,36	2,51	308	425,2	2,1	2,7	36,9	70,1	7,5	10,5

<sup>1)</sup> Einschließlich der deutschen Töchter und Beteiligungen

<sup>2)</sup> Geschäftsjahr = Kalenderjahr, alle Zahlen vom Oktober bis zum 31. 12. 92 hochgerechnet; Zahlen im Zeitverlauf nur bedingt vergleichbar, da unterschiedliche Erfassung; 1992 alle Aktivitäten der DER, d. h. neben den Ergebnissen der Veranstalter DER-Tour und DER-Traffic auch sonstige verkaufte Reisen

<sup>3)</sup> Gemessen an 30 (1988) bzw. 47 (1992) berichtenden Veranstaltern, die etwa 40-50% aller gebuchten Reisen in Deutschland abdecken.

<sup>4)</sup> Ohne die von NUR verkauften ADAC-Reisen

<sup>5)</sup> Nur Wert der verkauften Reisen, Gesamtumsatz der Gruppe liegt höher

<sup>6)</sup> Nur der TUI KG, d. h. ohne Ergebnisse der konzerneigenen deutschen Veranstalter

Quelle: FV-W International, Nr. 28, 1989; Nr. 28, 1992



Tochter LTI Hotels GmbH als Hotelinvestitions- und -managementgesellschaft gegründet, die sich zunächst auf das traditionell wichtigste Ziel der LTU, die Kanarischen Inseln und die Balearen, konzentrierte, entfielen doch z. B. 1992 etwa 47% der ca. 2,5 Mio. Hin- und Rückflüge der LTU auf Spanien. Hier erwarb die LTI die Mehrheitsbeteiligung an der spanischen Prinsotel-Kette (3572 Betten, 7 Hotels; davon: 1 Eigentumsbetrieb, 3 Pacht-, 3 Managementbetriebe).

Ein weiterer Investitionsschwerpunkt ist mit Ägypten ein Dritte-Welt-Land. Hier wurde 1990 im Rahmen eines Joint Ventures mit einem ägyptischen Partner (Seti First Travel) die LTI Tanis S.A.E. mit Sitz in Kairo gegründet (LTI-Anteil: 55%), die im Eigentumsbetrieb zwei neue Nil-Kreuzfahrtschiffe mit zusammen 133 Kabinen unterhält und seit 1991 als Managementbetrieb in Hurghada am Roten Meer ein Strandhotel mit 198 Zimmern betreibt. Dank dieses Engagements kann die von LTU-Fluggästen nachgefragte Kombination „Nilfahrt – Besuch der historischen Stätten – Badeurlaub am Roten Meer“ vollständig mit Angeboten eigener Betriebe realisiert werden. Auch Dank dieses Engagements konnte LTU/LTT nach TUI und NUR Touristik hinsichtlich des Umsatzes zur drittgrößten deutschen Reiseveranstalter-Gruppe aufsteigen (Tab. 3).

Inzwischen spielt für die ursprünglich als reines Charterflugunternehmen gegründete LTU die Reiseveranstalterbranche eine zentrale Rolle: Von den etwa 2,5 Mio. (Hin- u. Rück-)Fluggästen 1992 haben etwa 1,3 Mio. eine Pauschalreise und ca. 0,6 Mio. nur einen Flug über Veranstalter der Gruppe sowie ebenfalls 0,6 Mio. Reisende ein Pauschalpaket bei konzernfremden Veranstaltern gebucht.

Auf der Grundlage ihres Engagements im Reiseveranstalter-Sektor konnte die LTU ihren Charterflugverkehr stetig ausweiten: 1991 war sie mit einem Marktanteil von 29% das wichtigste Charterflugunternehmen Deutschlands vor der Lufthansa-Tochter Condor (21%) und der eng mit der TUI verbundenen Hapag-Lloyd. Im Sommer 1992 flog die LTU z. B. von Düsseldorf, München, Hamburg, Frankfurt und Berlin aus 63 Flughäfen regelmäßig an, wovon 38 im mediterranen Raum einschließlich Nordafrika (Spanien 12, Griechenland 11), 13 in Latein- und 6 in Nordamerika sowie weitere in einem Gürtel von Kenya (1) über die Malediven (1), Sri Lanka (1) bis Thailand (2) lagen. Gleichwohl: selbst in dem guten Tourismusjahr 1992 konnte die LTU ihre Flugkapazitäten nur zu 82% füllen und die Gewinnschwelle von 85% nicht erreichen – dies ist ein wesentlicher Faktor für das verstärkte Bemühen des LTU-Gesell-

schafters WestLB, seine Beteiligungen bei der TUI auszuweiten, um so auch Kunden dieses Veranstalters der LTU zuzuführen.

Eine gänzlich neue Dimension der vertikalen Konzentration wurde 1992 mit der zunächst 90%igen Übernahme der britischen Thomas Cook-Gruppe durch die LTU erreicht. Die WestLB erwarb zunächst die restlichen 10%, hat dann jedoch – im Rahmen der Bemühungen, selbst einen Großkonzern aufzubauen – Anfang 1993 86,4% übernommen (Abb. 1).

Mit der Gründung des Thomas Cook-Unternehmens begann 1841 die Entwicklung des Reiseveranstaltersektors und auch der Massentourismus. Die LTU konnte so nicht nur eine „altherwürdige“ Gruppe mit hohem Werbewert, sondern auch eine der in der Welt führenden Agenturen für Freizeit- und Geschäftsreisen übernehmen. Mit einem Marktanteil von 10% ist Thomas Cook vor allem der drittgrößte Remittant von Reiseschecks, und das Unternehmen spielt auch eine große Rolle im Reisedevisengeschäft. Als global operierender Konzern hat Thomas Cook ca. 1600 Vertriebsstellen in mehr als 120 Ländern mit etwa 10 400 Beschäftigten (1992). Auch in Deutschland ist Thomas Cook in 27 Städten mit Reisebüros vertreten; mehr als 500 deutsche Banken und Sparkassen verkaufen Reiseschecks des Unternehmens. Mit dem Erwerb der Thomas Cook-Gruppe gelang der LTU eine Globalisierung ihrer Aktivitäten und mit dem Eindringen in das Reisedevisengeschäft die direkte Erschließung einer weiteren Quelle in der touristischen Wertschöpfungskette. Diese Möglichkeiten sind auch wesentlicher Faktor für das Engagement der WestLB. Gesellschafter dieser Bank sind – neben dem Land Nordrhein-Westfalen – die halbstaatlichen Landschaftsverbände Rheinland und Westfalen-Lippe mit je 11,7%, der Rheinische sowie der Westfälische-Lippische Sparkassen- und Giroverband mit je 16,7%. Die WestLB verspricht sich von ihrer Beteiligung an der Thomas Cook-Gruppe und in Zusammenarbeit mit der LTU Vorteile für ihre Sparkassenorganisationen, die so in eine Spitzenposition unter den Reisescheck-Anbietern aufrücken und auch im lukrativen Sortenhandel verstärkt Einfluß nehmen können<sup>3)</sup>.

<sup>3)</sup> Die Einbindung der Thomas Cook-Gruppe mit ihrem Reisescheckgeschäft in einen vertikal verflochtenen Reisekonzern ist bezeichnend für das auch direkte Engagement des Bank- und Finanzwesens in der Tourismuswirtschaft und keineswegs ein singuläres Phänomen. Ein eigener Reisekonzern gruppiert sich z. B. um das Kreditkarten-Unternehmen American Express, dessen Touristik-Unter-

Zudem steht diese Übernahme im Zusammenhang mit den Bemühungen der großen europäischen Veranstalter, ihre Position in der EG über Töchter und Allianzen auf den wichtigsten europäischen Märkten abzusichern: Thomas Cook hat so z. B. 1993 wiederum 8,4% des Kapitals des britischen Reisekonzerns „Owner Abroad“ erworben, mit dem eine strategische Allianz vor allem für den britischen Markt aufgebaut werden soll.

Ausgelöst auch durch das Streben der WestLB und der LTU, direkte oder indirekte Mehrheitsbeteiligungen bei der TUI zu erlangen, um deren Kunden, die bisher vornehmlich Charterflüge der Hapag-Lloyd und der Lufthansa-Tochter Condor nutzen, als Fluggäste zu gewinnen, verstärkt auch die Lufthansa seit 1992 ihre Anstrengungen, sich noch stärker im horizontal und vertikal eng verflochtenen Reiseveranstalter-Markt zu engagieren, um so ihr eigenes Fluggastaufkommen zu sichern. So wird die Lufthansa (Stand Februar 1993) von der Deutschen Bank und der Dresdner Bank jeweils 5% der Hapag-Lloyd-Anteile übernehmen und so ihre eigene Beteiligung auf 15% aufstocken, um u. a. stärkeren Einfluß auf die etwa 150 Hapag-Lloyd-Reisebüros zu gewinnen.

#### 4 Das Bankkapital und Handelskonzerne – die wesentlichen Größen „hinter den Kulissen“ der Reisekonzerne

Abb. 1 verdeutlicht, daß die Reisekonzerne nicht uneingeschränkt als autonom agierende Einheiten zu sehen sind, sondern daß sie von den Interessen der Großbanken und Handelskonzerne determiniert werden. Über Großbanken und in den letzten Jahren vor allem über die wachsende Marktstellung des nach eigenen Angaben zweitgrößten Handelskonzerns der westlichen Welt, Metro, mit seinen für den Vertrieb von Reisen wichtigen Warenhäusern Kaufhof, Kauf-

nehmen in der 1954 gegründeten Holding „American Express Travel Related Service (TRS) Com. New York“ zusammengefaßt sind. TRS, nach eigenen Angaben die größte Reiseagentur der Welt, unterhält 1700 Niederlassungen in 120 Ländern und auch 21 Vertriebsstellen in Deutschland, die neben dem Reisescheck-Verkauf den Alleinvertrieb von Reisen der eigenen Gruppe wahrnehmen. In wichtigen Reiseländern unterhält der Konzern zudem Zielgebietsagenturen, wie z. B. in Mexiko Niederlassungen in den 44 wichtigsten Touristenregionen. Das bisher größte Auslands-Engagement erfolgte 1993 mit der 90%igen Beteiligung an der größten Reiseagentur Skandinaviens, Nyman & Schultz AB, Stockholm, mit ihren ca. 200 Niederlassungen in Schweden, Norwegen und Großbritannien.

halle, Horten und Massa, ist schon seit Jahren eine indirekte Verflechtung zumindest zwischen der TUI-, ITS- und der LTU-Gruppe gegeben (Abb. 1). Eine Schlüsselstellung bei der zunehmenden Verflechtung der deutschen Reisebranche nimmt vor allem seit 1991/92 jedoch die „Hausbank“ der Metro, die WestLB ein.

Ausgangsbasis des direkten Engagements der WestLB in der Reisebranche war die Beteiligung an LTU (34,3%) sowie – indirekt über Horten – an der TUI mit 12,5%. 1992 wurde – um Einsprüche des Kartellamtes zu umgehen – über ein kompliziertes System der Kapitalverschachtelung versucht, TUI-Gesellschafter zumindest teilweise und indirekt zu übernehmen. Noch bis Mitte 1992 verteilten sich die Anteile der TUI auf die Gesellschafter, die im wesentlichen Ende der 60er Jahre die TUI gegründet und damit den massiven Konzentrationsprozeß im deutschen Reisegewerbe eingeleitet hatten: Neben HS-Touristik, Hapag-Lloyd, DER und ABR (Abb. 1) waren der Zeitungskonzern Springer (Welt Reisebüro) mit 10% sowie insgesamt 15 kleinere Reisebüros und -veranstalter mit Anteilen zwischen 0,25 bis 8,4% an der TUI beteiligt.

Der entscheidende Schritt zur Erlangung zunächst der Stimmenmehrheit bei TUI gelang dadurch, daß die 15 kleineren Gesellschafter ihre Anteile im Walter-Kahn-Reisebüro poolten und deren Stammkapital durch ein gleichverteiltes Engagement der LTU, der WestLB und der mit ihr eng verbundenen SüdwestLB um etwas mehr als die Hälfte aufgestockt wurde; diese neuen Gesellschafter erhielten jeweils 16,77% und damit die Mehrheit an dem Pool. Im Januar 1993 gelang diesem Zusammenschluß zudem – gegen den sich vor allem um die Lufthansa gruppierenden Widerstand – der Erwerb des 10%igen Anteils der Springer-Gruppe. Damit besaß die WestLB indirekt eine Mehrheit von 55% an TUI!

Die sich um die WestLB (LTU) einerseits und Hapag-Lloyd (Lufthansa/Bundesbahn) andererseits gruppierenden Interessen führten zu einer die Existenz der TUI gefährdenden Spaltung des Aufsichtsrates. Im Mai 1993 erfolgte eine Einigung. Demnach werden künftig je 30% des TUI-Kapitals von der WestLB (über den Kahn-Pool) und Hapag-Lloyd, je 20% von dem Versandhauskonzern Quelle und DER/ABR (d. h. der Bundesbahn) kontrolliert. Als Gegenleistung für die Reduzierung des (indirekten) WestLB-Anteils und die deutliche Stärkung der Hapag-Lloyd wurde vereinbart, daß die TUI auch von der WestLB-Tochter LTU Flugkapazitäten kaufen wird. Ein weiteres, auch aus wirtschaftsräumlicher Sicht wichtiges Ergebnis dieser Einigung ist die

verstärkte Position der Quelle: der Verkauf von Reisen über den Versandhandel wird voraussichtlich stark ausgeweitet werden. Zusammen mit anderen jüngeren Tendenzen auf dem Reisemarkt, wie die wachsende Möglichkeit der Buchung von Reisen über Selbstbedienung und Telekommunikation, wird sich hieraus voraussichtlich eine Verdünnung des Standortnetzes der Reisebüros ergeben.

Auch wenn jetzt der Einfluß der WestLB auf die TUI über die Reduzierung des Kahn-Anteils und den Rückzug von Horten aus der HS-Touristik Beteiligungsgesellschaft und damit auch die bisher sehr starke indirekte Position der Metro relativiert werden konnte, ist die Stellung der Metro (WestLB) auf dem deutschen Reisemarkt über die indirekte Kapitalverflechtung der Konzerne TUI, ITS und LTU immer noch stark: Eine Fusion der drei Reisekonzerne wird zwar aus kartellrechtlichen Gründen kaum möglich sein, jedoch wird den Reisegiganten eine enge Koordination ihrer Marktstrategien, ihrer Investitionen in die Tourismuswirtschaft und schließlich auch die Lenkung der Reiseströme erleichtert.

##### 5 Der deutsche Reisemarkt: oligopolistische Struktur oder auch hier „small is beautiful“?

Auch wenn die großen Reisekonzerne stetig wachsende Umsätze und Teilnehmerzahlen erzielen, ist der deutsche Veranstaltermarkt nur bedingt durch oligopolistische Strukturen gekennzeichnet. In Deutschland arbeiten neben den Großen Vier (TUI, NUR, LTT, ITS) etwa 20–30 mittlere sowie ca. 700–750 kleinere Veranstalter. Auf dem gesamten deutschen Reiseveranstaltermarkt (mit ca. 18–20 Mio. Buchungen pro Jahr) erreichen die vier großen Konzerne einen geschätzten Marktanteil von nur ca. 40%. So besitzen selbst die sog. Reiseriesen nur eine relativ schwache Marktposition (BLEILE 1992). Preiskämpfe und Qualitätswettbewerb kennzeichnen daher den Veranstaltermarkt, der die Struktur nur eines Teil-Oligopols aufweist.

Die Herausbildung eines Oligopols durch die Fusion großer Veranstalter wurde in Deutschland durch das Kartellamt bisher weitgehend verhindert. So wurde der Zusammenschluß von Karstadt mit Neckermann 1976 nur mit der Auflage genehmigt, daß Karstadt seine damalige TUI-Beteiligung (12,5%) sofort abgibt; die 1985 beabsichtigte Fusion zwischen ITS und NUR Touristik wurde sogar untersagt, und das Kartellamt hat auch versucht, den Einfluß der WestLB auf die TUI über die Horten-Beteiligung dadurch zu beschränken, daß das Stimm-

Tabelle 4: Die größten Reiseveranstalter Europas 1990  
The largest European tour operators, 1990

Rang	Unternehmen	Land	verkaufte Reisen (in 1000)	Umsatz in Mio. DM
1	TUI, inkl. Ausland**)	D	3518	4000,8
2	TUI Deutschland	D	3005	3440,4
3	Thomson Tour Operations <sup>1)</sup>	GB	3000	2465,6
4	NUR, inkl. Ausland	D	1898	1955,3
5	NUR Deutschland	D	1618	1722,3
6	Owners Abroad Group <sup>2)</sup>	GB	1613	1406,9
7	Hotelplan, inkl. Ausland	CH	1460	1207,5
8	ITS, inkl. Ausland	D	1386	1284,8
9	LTT (LTU-Tochter)	D	1265	1694,3
10	Club Méditerranée <sup>3)</sup> , inkl. Ausland	F	1226	2428,3
11	Nouvelles Frontières, inkl. Ausland	F	1136	920,7
12	Spies/Tjaereborg <sup>4)</sup>	DK	951	973,8
13	ITS Deutschland	D	862	728,1
14	DER	D	704	526,8

\*) Inkl. Ausland: Zahlen einschl. Veranstalter-Filialen, -Beteiligungen u. -Töchter im europäischen Ausland analog zur Höhe der jeweiligen Beteiligungen

<sup>1)</sup> Thomson Tour Operations zählen zur Thomson Group, zu der neben den Veranstalter-Aktivitäten die Britannia Airways und die Reisebüro-Kette Lunn Poly gehören

<sup>2)</sup> 1990 Zusammenschluß mit dem Veranstalter Redwing Holidays (hier berücksichtigt)

<sup>3)</sup> Teilnehmerzahlen nur europäisches Aufkommen (weltweit: 1,955 Mio.); Umsatzzahlen: weltweit

<sup>4)</sup> Finanzjahr endet 30.04.91

Quelle: FV-W International, 5/1992, S. 51

recht der HS-Touristik (Abb. 1) bei der TUI nur von Schickedanz wahrgenommen werden darf.

Da in anderen EG-Ländern kartellrechtliche Bestimmungen weniger strikt ausgelegt werden – in Großbritannien wurde z. B. die Fusion des zweit- und drittgrößten Veranstalters (Thomson Holidays, Horizon) vollzogen –, ist anzunehmen, daß mit der Vollendung des EG-Binnenmarktes ab 1993 auch in Deutschland Fusionsbestrebungen nicht mehr so leicht unterbunden werden können, u. a. weil die bisher noch gültige Vertriebs- und Preisbindung bei Pauschalreisen kaum noch aufrechterhalten werden kann und große europäische Veranstalter, wie z. B. Thomson/Horizon, auf den deutschen Markt drängen werden. Diese ausländischen Reisekonzerne



haben nicht nur aufgrund ihrer Größe Vorteile gegenüber zahlreichen kleineren Veranstaltern, sie können auch bestimmte Teilprodukte günstiger anbieten. So liegen z. B. die Flugkosten infolge geringerer Lohnkosten für das fliegende Personal in Großbritannien deutlich niedriger. Die deutschen Reiseveranstalter versuchen daher – wie bereits aufgezeigt –, über den Erwerb ausländischer Unternehmen oder über eine Kooperation mit Partnern aus EG-Ländern ihre Position auszubauen.

Trotz bisher strenger kartellrechtlicher Bestimmungen zählen die deutschen Reisekonzerne schon heute infolge des großen heimischen Marktes zu den größten Veranstaltern Europas (Tab. 4). Sie verzeichneten auch z. T. in den letzten Jahren ein stürmisches Wachstum – getragen vor allem auch durch die rasant gestiegene Nachfrage aus den neuen Bundesländern (Tab. 3). Gleichwohl: mehr und mehr Klein- und Kleinstveranstalter können sich auf dem Markt behaupten, da sie – der Tendenz zur Individualisierung entgegenkommend – oft hochspezialisierte Angebote auch für Kleinstgruppen anbieten, häufig sehr spezifische, ausgefallene oder sogar skurrile Marktsegmente abdecken und sich zudem optimal und flexibel auf Kundenwünsche ausrichten können. So gibt es Veranstalter, die sich z. B. spezialisiert haben auf Trekking-Touren durch die Sahara; Boots- und Wildwasserfahrten auf den Strömen Südamerikas, Nepals oder Neuguineas; Hochzeitsreisen nach Mauritius; naturkundliche Studienfahrten zu den Galapagos Inseln; Bärenjagdreisen in Kanada; Golf- oder Reiterferien; Pilgerreisen; den Besuch von Naturheilern auf den Philippinen; Kameltouren durch die Mongolei; Reisen für Behinderte, Senioren, Junioren oder Alleinerziehende oder auf einen Goldwäscher-Urlaub in Alaska. Die Reisekonzerne versuchen zwar, an diesen wachsenden Marktsegmenten teilzuhaben, ein entsprechendes Angebot auch über Spezialekataloge auf den Markt zu bringen, doch da Großunternehmen eher „fordistisch“ orientiert sind, d. h. für eine große Zahl von Kunden mehr oder weniger standardisierte, dafür aber verhältnismäßig preisgünstige Reisen verkaufen, haben sie im Bereich der Nischenangebote gegenüber den flexibleren kleineren Veranstaltern in der Regel einen Wettbewerbsnachteil.

Die schnelle Ausbreitung und Vernetzung der globalen, wesentlich auch von den Reisekonzernen gemeinsam mit Fluggesellschaften aufgebauten und kontrollierten Computer-Reservierungssysteme (CRS) hat zwar einerseits die Konzentrationsprozesse in der Reisebranche und damit die Entfaltung transnationaler Konzerne wesentlich gefördert. Andererseits

eröffnen die CRS auch Kleinveranstaltern die Chance, sich z. B. mit hochwertigen Nischenangeboten effizient in den Fremdenverkehrsmarkt einzubinden und die weltweiten Angebote der Tourismuswirtschaft dem Kunden schnell, zuverlässig und preisgünstig zu vermitteln.

#### Literatur

- BLEILE, G.: Neue Wettbewerbsstrategien der Reiseveranstalter: die Automobilindustrie als Vorbild? In: *FVW-International*, Nr. 5, 1992, S. 40-44.
- BRITTON, S.: International tourism and multinational corporations in the Pacific. In: TAYLOR, M. a. DHRIFT, D. (Eds.): *The geography of multinational corporations*. London 1981, S. 252-274.
- DREXL, C. a. AGEL, P.: Tour operators in West Germany: Survey of the packages tour market, the operators and how they sale. In: *Travel and Tourism Analysis*, May 1987, S. 29-43.
- DUNNING, J. H. a. MCQUEEN, M.: Multinational corporations in the international hotel industry. In: *Annals of Tourism Research* 9, 1982, S. 69-90.
- GO, F. a. RITCHIE, J. R.: Tourism and transnationalism. In: *Tourism Management* 11, 1990, S. 287-290.
- GOMEZ, V. B. a. SINCLAIR, M. T.: Integration in the tourism industry: a case study approach. In: SINCLAIR, M. T. a. STABLER, M. J. (Eds.): *The tourism industry: international analysis*. Wallingford 1991, S. 67-90.
- GOUDALL, B. a. BERGSMAN, J. R.: Tour operators' strategies: a cross-country comparison. In: SINCLAIR, M. T. a. STABLER, M. J. (Eds.): *The tourism industry: international analysis*. Wallingford 1991, S. 91-106.
- HASSENMEIER, J. A.: Fest im Griff der deutschen Reise-riesen. Immer mehr Veranstalter-Standbeine im Ausland. In: *Frankf. Rundschau*, 11. 02. 92.
- MCNULTY, R. a. WAFER, P.: Transnational corporations and tourism issues. In: *Tourism Management* 11, 1990, S. 291-295.
- SHELDON, B. J.: The tour operator industry: an analysis. In: *Annals of Tourism Research* 13, 1986, S. 349-365.
- United Nation (Ed.): *Transnational corporations in international tourism*. New York 1980.
- VORLAUFER, K.: Tourismus und Entwicklung in der Dritten Welt. In: STORBECK, D. (Hrsg.): *Moderner Tourismus. Materialien zur Fremdenverkehrsgeographie* 17. Trier 1988, S. 603-636.
- World Tourism Organization (Ed.): *The role of transnational tourism enterprises in the development of tourism*. Madrid 1985.
- : *Yearbook of Tourism Statistics*, Vol. I. Madrid 1992.
- World Travel & Tourism Council (WTTC) (Ed.): *Travel & Tourism. The world's largest industry*. Brüssel 1992.