

DIPLOMA

Private staatlich anerkannte Hochschule
University of Applied Sciences

diploma.de

Beckadolf

Reiseveranstaltungsmanage- ment I - Grundlagen des Reiseveranstaltungsmanage- ments

Studienheft Nr. 493
2. Auflage 10/2020

Verfasser

Dirk Beckadolf

Magister Artium, Privatdozent

Überarbeitung 2. Auflage

Dr. oec. publ. Simon Martin Neumair

Hochschuldozent in den Bereichen Tourismus, Wirtschaftspolitik,
Internationale Politik, Internationales Management & Wirtschaftsräume
an der International School of Management in München

Leseprobe

© by DIPLOMA Private Hochschulgesellschaft mbH

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

DIPLOMA Hochschule

University of Applied Sciences

Am Hegeberg 2

37242 Bad Sooden-Allendorf

Tel. +49 (0) 56 52 58 77 70, Fax +49 (0) 56 52 58 77 729

Hinweise zur Arbeit mit diesem Studienheft

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sie sollten diese Hinweise als ergänzende und vertiefende Literatur bei Bedarf zur Auseinandersetzung mit der jeweiligen Thematik betrachten. Finden Sie auch nach intensiver

Durcharbeit keinen Weg zu befriedigenden Antworten auf Ihre Fragen, **geben Sie nicht auf**. In diesen Fällen **wenden Sie sich** schriftlich oder fernmündlich **an uns**. Wir stehen Ihnen mit Ratschlägen und fachlicher Anleitung stets zur Seite.

Wenn Sie **ohne Zeitdruck** studieren, sind Ihre Erfolge größer. Lassen Sie sich also nicht unter Zeitdruck setzen. **Pausen** sind wichtig für Ihren Lernfortschritt. Kein Mensch ist in der Lage, stundenlang ohne Pause konzentriert und nutzbringend zu arbeiten. Machen Sie also auch mal Pause! Es kann eine Kurzpause mit einer Tasse Kaffee sein, eventuell aber auch ein Spaziergang in frischer Luft, der Ihnen erst einmal wieder etwas Abstand von Ihren Studienthemen bringt.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Bearbeitung dieses Studienheftes.

Ihre

DIPLOMA
Private Hochschulgesellschaft mbH

Leseprobe

Inhaltsverzeichnis	Seite
<i>Inhaltsverzeichnis</i> _____	5
<i>Abkürzungsverzeichnis</i> _____	8
<i>Glossar</i> _____	11
1 Grundlegende Überlegungen zum Reiseveranstaltungsmanagement _____	16
1.1 Rechtsrahmen der Tätigkeiten eines Reiseveranstalters in Deutschland ____	16
1.1.1 Rechtsstatus der Reiseveranstalter und Veranstalterereigenschaften _____	16
1.1.2 Wesentliche Vertragsverhältnisse eines Reiseveranstalters _____	18
1.1.3 Insolvenzschutzversicherung für Reiseveranstalter _____	20
1.1.4 Das neue Reiserecht _____	21
1.2 Betriebstypologien und Erscheinungsformen der Reiseveranstalter _____	24
1.3 Wertschöpfung im Tourismus und bei Reiseveranstaltern _____	27
1.3.1 Wertschöpfung im Tourismus _____	27
1.3.2 Wertschöpfung bei einem Reiseveranstalter _____	32
1.4 Marktgeschehen der Reiseveranstalter _____	34
1.5 Erlöse und Kosten beim Reiseveranstalter _____	36
2 Management und Prozessorganisation beim Reiseveranstalter _____	40
2.1 Managementbegriffe und -prozesse _____	40
2.2 Unternehmensverfassung _____	42
2.3 Gesetzliche Regelungen und Unternehmensethik _____	43
2.4 Determinanten des touristischen Produkts beim Reiseveranstalter _____	44
2.5 Struktur und Prozesse bei einem Reiseveranstalter _____	49
3 Management der Hauptprozesse beim Reiseveranstalter _____	52
3.1 Ablauf der Leistungserstellung beim Reiseveranstalter _____	52
3.1.1 Planungsprozesse beim Reiseveranstalter _____	52
3.1.2 Beschaffungsmanagement eines Reiseveranstalters _____	54
3.1.3 Koordination der Einzelleistungen _____	57
3.1.4 Kalkulation von Pauschalangeboten _____	58
3.1.5 Schaffung von Trägermedien und Reiseunterlagen _____	64
3.2 Reisedurchführung _____	69
3.2.1 Vorbereitung der Reisedurchführung _____	69
3.2.2 Tätigkeiten des Reiseveranstalters während der Reisedurchführung _____	71
3.3 Qualitäts- und Beschwerdemanagement _____	73
4 Management der Unterstützungsprozesse beim Reiseveranstalter _____	77
4.1 Finanz- und Währungsmanagement _____	77
4.2 Global Distribution Systems und Computer Reservierungssysteme _____	80
4.3 Risiko- und Krisenmanagement _____	82
5. Fazit _____	85
Anhang _____	86
Ausgewählte Reiseveranstalter und ihre Marken _____	86
Umsätze der Reiseveranstalter 2019 _____	87

Lösung der Übungsaufgaben	88
Literaturverzeichnis	100

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wesentliche Vertragsverhältnisse eines Reiseveranstalters	19
Abbildung 2: Betriebstypologie der Reiseveranstalter	24
Abbildung 3: Dynamic Packaging-Prozess beim X-Reiseveranstalter	26
Abbildung 4: Zusammenhang zw. Tour. Ausgaben und regionaler Wertschöpfung	28
Abbildung 5: Touristische Wertschöpfungskette	29
Abbildung 6: Wertschöpfungsstufen in der Tourismuswirtschaft	30
Abbildung 7: Phasenorientierte Wertkette touristischer Leistungsträger	31
Abbildung 8: Betriebsphasen Wertkette eines Reiseveranstalters	32
Abbildung 9: Umsätze (in Mio. Euro) und Marktanteile der größten Reiseveranstalter	35
Abbildung 10: Top 10 der deutschen Urlaubsreiseziele im In- und Ausland 2019	36
Abbildung 11: Erlös- und Kostenblöcke beim Reiseveranstalter	37
Abbildung 12: Ablauf des Managementprozesses	41
Abbildung 13: Systematisierung des touristischen Produktes	44
Abbildung 14: Charakteristika des touristischen Produktes	46
Abbildung 15: Orte der Leistungserstellung des touristischen Produktes	47
Abbildung 16: Ausgewählte Wirkungen der Immaterialität auf das tour. Produkt	48
Abbildung 17: Rahmenbedingungen der Organisation eines Reiseveranstalters	50
Abbildung 18: Ablauf der Leistungserstellung eines Reiseveranstalters	53
Abbildung 19: Beschaffungsobjekte im Tourismus	55
Abbildung 20: Instrumente des Beschaffungsmarketings	57
Abbildung 21: Rahmenbedingungen der Kalkulation eines Reiseveranstalters	59
Abbildung 22: Akteure während der Reisedurchführung	71
Abbildung 23: Kundenbezogenes Beschwerdemanagement	74
Abbildung 24: Unternehmensinterne Beschwerdemanagement	75
Abbildung 25: Besonderh. des Finanz- und Währungsmanagements b. e. Reiseveranst.	77
Abbildung 26: Einteilung der Risikoklassen im Krisenmanagement	83

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beispielwerte für die Makroebene der Wertschöpfungsstufen	29
Tabelle 2: Reisekennzifferreiseintensität in Deutschland 2019	35
Tabelle 3: Kostenarten bei ausgewählten Reiseveranstaltern	38
Tabelle 4: Saisonverlauf im Kalenderjahr	53
Tabelle 5: Flugleistung als Make-or-Buy-Entscheidung eines Reiseveranstalters	55
Tabelle 6: Vertragsbindungsmodelle	56
Tabelle 7: Kostenbegriffe	60
Tabelle 8: Beispielhafter Aufbau eines Seitenspiegels im Reisekatalog	68
Tabelle 9: Devisengeschäfte bei Reiseveranstaltern	79
Tabelle 10: Reiseveranstalter auf dem deutschen Markt	87
Tabelle 11: UmsätzeAbsatzdaten bedeutender Reiseveranstalter	87

Leseprobe

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
ADAC	Allgemeiner Deutscher Automobil Club
AI	All-inclusive, alle Leistungen im Preis enthalten
AG	Aktiengesellschaft
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
ARB	Allgemeine Reisebedingungen, Variante der AGB für Reiseveranstalter
B2B	(engl. business to business) = Aktivitäten zwischen Geschäftspartnern
B2C	(engl. business to consumer) = Aktivitäten des Unternehmens zu Kunden bzw. Konsumenten
BEP	(engl. break-even point) = Mindestabsatzmenge
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGB-InfoV	BGB-Informationspflichten-Verordnung
BGH	Bundesgerichtshof
CRM	Customer Relationship Management
CRS	Computer Reservation System
CSR	Corporate Social Responsibility
db	Deckungsbeitrag je Stück (Stück-Deckungsbeitrag)
DER	Deutsches Reisebüro
DRV	Deutscher Reiseverband e. V.
DZ	Doppelzimmer
EG	Europäische Gemeinschaft
EU	Europäische Union
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
EZ	Einzelzimmer
FAQs	(engl. frequently asked questions) häufig gestellte Fragen
FTI	Frosch Touristik Institut (deutscher Reiseveranstalter)
FVW	Fremdenverkehrswirtschaft International, führende deutsche Tourismuszeitschrift

Reiseveranstaltungsmanagement I

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

UStG	Umsatzsteuergesetz
UStR	Umsatzsteuerrichtlinie, allgemeine Verwaltungsvorschrift zur Ausführung des Umsatzsteuergesetzes
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
VA	Veranstalter
VDR	Verband Deutsches Reisemanagement e. V.
VIR	Verband Internet Reisevertrieb e. V.
VP	Vollpension = Übernachtung + Frühstück + zwei Hauptmahlzeiten

Leseprobe

Glossar

Abholer	Leerflug, der Reisende abholt
All-inclusive	„Alles inbegriffen“, Aufenthaltsform zu einem vorher definierten Pauschalpreis mit beschriebenen einbezogenen Leistungen.
Annex	zeitlich befristeter Zusatzvertrag zwischen Leistungsträger und Reiseveranstalter
Avis	kurzfristige Benachrichtigung des Leistungsträgers durch den Reiseveranstalter vor der Reise des Gastes
Back Office	Teil des Unternehmens, der zur Aufrechterhaltung der Kernprozesse dient (sekundäre Aktivitäten)
Beförderung	Ortsveränderung von Personen nach Anzahl der Menschen durch Verkehrsmittel, Begriff verweist auf das Personenbeförderungsgesetz
Belegungsgarantie	Garantie des Reiseveranstalters, den Leistungsträger zu einem bestimmten Prozentsatz auszulasten
Bettenbedarf	wird bei Flugpauschalreisen anhand der Flugplätze pro Woche und der durchschnittlichen Aufenthaltsdauer (in Wochen) berechnet
Break-Even-Analyse	Analyse zur Ermittlung der Mindestabsatzmenge, ab der ein Gewinn bzw. positives Betriebsergebnis erzielt wird
Charter	Schiff oder Flugzeug komplett mieten, Teilcharter möglich
Consolidator	Flugticketgroßhändler
CRM	konsequente Ausrichtung einer Unternehmung auf ihre Kunden und die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse
Corporate Citizenship	gesellschaftliches Engagement von Unternehmen zur Präsentation als „gute Bürger“
CSR	Begriff aus der Unternehmensethik, der die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens beschreibt
CRS	Computerreservierungssystem. Es greift auf die Daten eines GDS zu und ordnet die Daten des Leistungsträgers einem Kunden zu
Data Warehouse	Datenbanksystem, in dem Daten aus unterschiedlichen Quellen zusammengefasst werden
Deckungsbeitrag	Unterschied zwischen Umsatz und variablen Kosten
Destination	geografischer Raum, den ein Gast als Reiseziel auswählt, mehr als ein Reiseziel, weil Infrastruktur u. a. enthalten sind
Direct Costing	einstufige Deckungsbeitragsrechnung, deren Kennzeichen die Trennung von variablen und fixen Kosten ist; älteste Form der Teilkostenrechnung

1 Grundlegende Überlegungen zum Reiseveranstaltungsmanagement

Das Tätigkeitsfeld eines Reiseveranstalters ist in einem komplexen Geschäftsfeld angesiedelt. Zwischen Mitbewerbern, Kunden, Lieferanten aus unterschiedlichen Branchen, Leistungsträgern und Vermittlern versuchen Veranstalter, ihre Wettbewerbsposition zu sichern. Das erste Kapitel beschreibt u. a. wesentliche Grundlagen dieser komplexen Tätigkeit unter Beachtung der relevanten Rechtsaspekte. Weiterhin treten Reiseveranstalter in vielfältigen Erscheinungsformen am Markt auf. Daneben wird das Wirken am Markt im ersten Kapitel dargestellt.

Lernziele:

- Rechtsposition eines Reiseveranstalters erläutern können,
- Veranstaltereigenschaften selbständig erkennen können,
- EU-Pauschalreiserichtlinie und Insolvenzschutz kennen,
- Marktgeschehen interpretieren können,
- grundlegende Kosten- und Leistungsarten eines Reiseveranstalters kennen.

1.1 Rechtsrahmen der Tätigkeiten eines Reiseveranstalters in Deutschland

1.1.1 Rechtsstatus der Reiseveranstalter und Veranstaltereigenschaften

Ein **Reiseveranstalter**, im englischen tour operator, ist zunächst einmal jeder, der eine Gesamtheit von Reiseleistungen anbietet. Solche Leistungen können sein: Beförderung, Unterkunft, Verpflegung, Stadtführung usw.. Gesamtheit bedeutet in diesem Zusammenhang, dass es sich um mindestens zwei Hauptleistungen handeln muss. Dabei ist nicht definitiv bestimmt, worin diese zwei Hauptleistungen zu bestehen haben. Des Weiteren ist rechtlich nicht festgelegt, dass es sich um gewerbliche Unternehmer handeln muss. Damit wird deutlich: Ein Reiseveranstalter kombiniert eigene und fremde Sach- und Dienstleistungen zu einem eigenständigen Produkt, er „produziert“ eine Reise. Damit ist ein Reiseveranstalter ein Betrieb, der eigene und fremde touristische Leistungen und möglicherweise Sachleistungen zu einem neuen, eigenständigen Produkt (= Pauschalreise) kombiniert und diese in eigenem Namen sowie auf eigenes Risiko und Rechnung anbietet.

Pauschalreise bedeutet die Bündelung mehrerer selbständiger Hauptreiseleistungen zu einem Gesamtpaket (Pauschale, Arrangement, vorgefertigte Bausteine) i. d. R. zu einem Gesamtpreis.

Merkmale sind:

Grundsätzlich mindestens zwei Hauptleistungen,

Bündelung als Paket,

Indizien: Vorgefertigtes Produkt, Bezeichnung als Pauschale, einheitlicher Preis.

Entscheidend für die schwierige Abgrenzung zwischen Individual- und Pauschalreise ist nicht der Wille des Anbieters, sondern die Sicht des Erklärungsempfängers, also des Kunden. Gewinnt er den Eindruck, dass ihm mehrere Leistungen gebündelt angeboten werden, wird der Anbieter damit zum Reiseveranstalter und unterliegt dem Reisevertragsrecht. Der Gesetzgeber hat bewusst auf eine nähere Definition der Pauschalreise mit abschließenden Kriterien verzichtet, sondern stellt auf den Gesamteindruck aus der Sicht des Reisenden ab.

Der klassische Fall der Pauschalreise ist das Angebot von Beförderung, Unterkunft und Verpflegung. Aber auch der Hotelier, der ein Wochenendarrangement, bestehend aus Unterkunft und Verpflegung, einem Schiffsausflug und einem Wellnessprogramm mit Massage zum Pauschalpreis, anbietet, wird durch die Bündelung der Leistungen zum Reiseveranstalter.

Ausgangspunkt des **rechtlichen Reiseveranstalterstatus** ist § 651a Abs. 1. Gemäß Satz 1 dieses Paragraphen wird der Reiseveranstalter verpflichtet, dem Reisenden eine Gesamtheit von Reiseleistungen (Reise) zu erbringen. Branchentypisch wird darunter verstanden, dass eine Gesamtheit aus mindestens zwei vergleichbaren oder gleichwertigen einzelnen Leistungen bestehen muss, um den Plural der Formulierung zu erfüllen.

Die beiden Leistungen sind i. d. R. touristische Hauptleistungen (z. B. Hin- und Rückflug plus Hotelübernachtung einer Urlaubsreise oder Verpflegungsleistungen plus Betreuungsleistung durch Reiseleiter einer Tagesbusfahrt). Unvergleichbare Leistungen zählen dazu nicht (z. B. Hinflug plus eine Taxifahrt zum selbst organisierten Reiseziel: Die Taxifahrt wird dabei nur als Verlängerung der Ortsveränderung bewertet).

Zusätzlich zählt, dass der Reiseveranstalter die einbezogenen einzelnen Leistungen zu einem Paket bündelt. Dies wird durch einen gemeinsamen Preis beim **Reisepaket** ausgedrückt, dem Reisepreis als Pauschalpreis. Das bedingt, dass der Reiseveranstalter im eigenen Namen und auf eigene Rechnung auftritt. Nach § 651a Abs. 2 BGB, letzter Halbsatz, begründet der Reiseveranstalter nach den sonstigen Umständen den Anschein, die vertraglich vorgesehenen Reiseleistungen in eigener Verantwortung zu erbringen. Daraus ergibt sich, dass der Veranstalter der einzige Vertragspartner des Reisenden ist und für alle einbezogenen Leistungen haftet.

Beim Prüfen der **Veranstaltereigenschaften** sind insbesondere Fragen wie Haftung, Einhaltung von Fristen, Informationspflichten und Insolvenzvorschriften zu beachten, um in der Öffentlichkeit aus Sicht des Reisenden im gesamten Erscheinungsbild einen Reiseveranstalter zu erkennen (Hoxhold/Steinke, 2005, S. 21).

Die **Veranstaltereigenschaft** kann an verschiedenen Kriterien geprüft werden:

- Allgemeine Reisebedingungen (ARB) als AGB des Veranstalters mit dessen Firmenbezeichnung, abgedruckt im jeweils gültigen Reisekatalog,
- Art der Ausschreibung oder Anpreisung der Reise mit Aufschluss über den Charakter des Reiseveranstalters, z. B. der Aufmachung von Katalog, Zeitungsanzeigen, Internetangebot oder Preisausschreiben,
- Geforderte Reiseanmeldung des Kunden beim Veranstalter,
- Ausgabe des Sicherheitsscheins bzw. der Nachweis der Sicherheitsleistungen bei Reiseanmeldung oder unmittelbar danach,
- Reisebestätigung des Veranstalters mit dessen Namen, Anschrift, Gesellschaftsform und der gesetzlichen Vertretung,
- Angabe eines Gesamtpreises (Pauschalpreis) in der Reisebestätigung,
- Aushändigung der einzelnen Reiseunterlagen wie Hotelvoucher und Flugticket

Reiseveranstalter wird ein Unternehmen oder eine unternehmerisch tätige Person, wenn alle oder einzelne der genannten Kriterien zutreffen. Dazu reicht das einmalige Veranstalten einer Reise mit Pauschalpreis.

Die Rechtsprechung hatte schon früh den Anwendungsbereich des § 651a BGB und damit die Definition der Pauschalreise im Wege der Analogie erweitert. Der Bundesgerichtshof sieht auch einzelne touristische Leistungen, die veranstaltermäßig angeboten werden, als Pauschalreise an. Mittlerweile sieht auch § 651a Abs. 2 BGB vor, dass der Reisende davon ausgehen kann, dass ein Reiseanbieter Reiseveranstalter ist, wenn der Anschein der vorgenannten Kriterien erfüllt ist. Das gleiche gilt für Reiseveranstalter, die einen nach dem so genannten Baukastenprinzip aufgebauten Katalog haben, aus dem sich der Kunde aus den angebotenen Einzelleistungen eine Reise individuell zusammenstellen kann (DRV, 2006, S. 9).

Reisemittler und Leistungsträger werden selbst zum Reiseveranstalter, wenn sie mehrere Leistungen bündeln und mit einem nichtdifferenzierten Gesamtpreis (Pauschalpreis) dem Kunden in Rechnung stellen. Das ist gerade vielen Hotelgesellschaften nicht bewusst, wenn sie über ihre eigenen, hoteltypischen Leistungen Beherbergung und Verpflegung (sog. einheitliche Hotelleistung) hinaus Pauschalen zu einem Preis anbieten.

Wenn Reisemittler oder Leistungsträger nicht beabsichtigen, selbst zum Reiseveranstalter zu werden und nur mehrere einzelnen Leistungen nebeneinander vermitteln wollen, können sie sich davor durch die Angabe der Einzelpreise in der Rechnung schützen. Zusätzlich sollte erklärt werden, z. B. auf dem Rechnungsbeleg, dass eine Vermittlung stattgefunden hat und ein Auftreten im fremden Namen und für fremde Rechnung erfolgte.

Die Tätigkeit als Reiseveranstalter ist nicht erlaubnispflichtig. Nach § 14 der Gewerbeordnung (GewO) besteht aber Anzeigepflicht bei Aufnahme der Tätigkeit gegenüber dem Gewerbeamt und dem Finanzamt. Als besondere Vorschrift für den Gewerbebezweig Reisebüros und Reiseveranstalter gilt lediglich, Fachwissen als Veranstalter zu besitzen, das durch eine spezifische Ausbildung erworben werden kann. Betriebswirtschaftlich und steuerlich unterliegen Reiseveranstalter den gesetzlichen Regelungen für alle Unternehmen.

Nur dann, wenn der Reiseveranstalter dem Reisenden eine Gesamtheit der funktional zusammengehörenden Leistungen erbringt und dafür einen Pauschalpreis entgegennimmt, sind die rechtlichen Anforderungen an einen Reisevertrag bzw. eine „Pauschalreise“, erfüllt. Der Gesetzgeber verwendet hierfür allerdings nur den Begriff „Reise“: „Durch den Reisevertrag wird der Reiseveranstalter verpflichtet, dem Reisenden eine Gesamtheit von Reiseleistungen (Reise) zu erbringen. Der Reisende ist verpflichtet, dem Reiseveranstalter den vereinbarten Reisepreis zu zahlen“ § 651a Abs. 1 BGB.

Bei der Tätigkeit als Reiseveranstalter ist für den Absatz der Produkte der Begriff **Verkauf** vorgesehen. Verkauf bedeutet immer, haftender Eigentümer der Sache bzw. Leistung zu sein und im eigenen Namen sowie auf eigene Rechnung am Markt aufzutreten.

1.1.2 Wesentliche Vertragsverhältnisse eines Reiseveranstalters

In gebotener Kürze sollen hier die verschiedenen **Vertragsverhältnisse** dargestellt werden (Moeder, 2019, S. 113ff.), die Reiseveranstalter innerhalb der touristischen Wertschöpfungskette dabei mit Reisenden (als Kunden), Leistungsträgern, Reisemittlern und anderen Reiseveranstaltern üblicherweise eingehen (vgl. Abbildung 1).

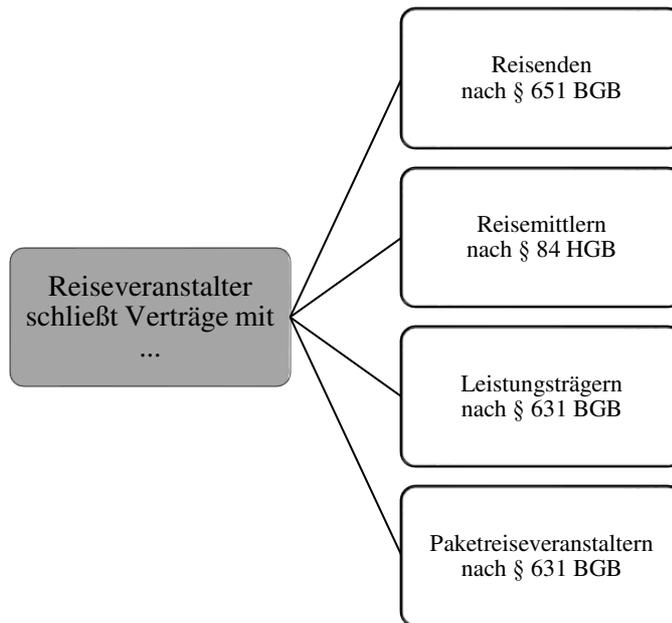


Abbildung 1: Wesentliche Vertragsverhältnisse eines Reiseveranstalters,

Quelle: In Anlehnung an Hoxhold/Steinke 2005, S. 25ff.

Reiseveranstalter gehen **mit Reisenden** privatrechtliche Beziehungen ein. Reisender ist, wer im eigenen Namen für sich und/oder für andere Personen (Reiseteilnehmer) eine Reise bucht und so zum Vertragspartner des Reiseveranstalters wird (Hoxhold/Steinke, 2005, S. 25). Der Reiseveranstalter (= Versprechender als Schuldner) geht mit dem Reisenden (= Versprechensempfänger als Gläubiger) einen Reisevertrag nach §§ 651a ff. BGB ein.

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

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

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

Wenn Leistungsträger im Auftrag eines Reiseveranstalters tätig werden und ihre Leistungen als Teil einer Pauschalreise erbringen, bedient sich der Reiseveranstalter des Leistungsträgers als **Erfüllungsgehilfe** nach § 278 BGB. Dabei schließen Reiseveranstalter und Leistungsträger Verträge

Übungsaufgaben zur Selbstkontrolle

SK

Aufgabe 1:

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

Aufgabe 2:

Was kennzeichnet ein Vertragsverhältnis zwischen einem Reiseveranstalter und einem Reisenden?

Aufgabe 3:

Welche Bedeutung hat die Insolvenzschutzversicherung im Tourismus?

Aufgabe 4:

Was ist ein Me-too-Veranstalter?

Aufgabe 5:

Was ist das Besondere an einem X-Veranstalter?

Aufgabe 6:

Welche grundsätzlichen Erlös- und Kostenblöcke haben Reiseveranstalter?

Aufgabe 7:

Welche besondere Problematik haben integrierte Reiseveranstalter aufgrund ihrer Kostenstruktur?

Aufgabe 8:

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

Aufgabe 9:

Erläutern Sie die Wertkette eines Reiseveranstalters!

Aufgabe 10:

Erläutern Sie die Phasen der Wertkette eines Reiseveranstalters!

2 Management und Prozessorganisation beim Reiseveranstalter

Unter Management wird eine Gesamtheit von Führungsaufgaben verstanden, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in einer arbeitsteiligen Organisation erbracht werden müssen. Diese Aufgaben sind strukturell von der gleichen Art – unabhängig von der Unternehmensform, der Branche oder der eigentlichen Arbeitsaufgabe.

Bei großen Unternehmen, die auf globalen Märkten tätig sind, sind internationale Aspekte im Management zu berücksichtigen. Da Reiseveranstalter schon sehr früh Reisen anboten, die länderübergreifend waren, ist das Knowhow über verschiedene internationale Verhaltensweisen, Regelungen und ethische Aspekte besser als in anderen Branchen. Aus diesem Grund werden Aspekte des internationalen Managements nicht in einem gesonderten Kapitel behandelt.

Lernziele:

- Grundlegende Managementbegriffe,
- grundlegende Regeln zum Schutz der einzelnen Interessensgruppen,
- Aspekte der Unternehmensethik,
- Besonderheiten des touristischen Produkts und dessen Auswirkungen auf einen Reiseveranstalter,
- organisatorische Grundlagen der Geschäftsprozesse beim Reiseveranstalter.

2.1 Managementbegriffe und -prozesse

Im Management werden folgende Steuerungsaufgaben als Managementaufgaben gesehen:

- **Planung:** Auf Basis eines Zielsystems und verschiedener Rahmenbedingungen werden zukünftige Geschehnisse gedanklich vorweggenommen. Zu ergreifende Maßnahmen werden hieraus abgeleitet.
- **Organisation:** Die Schaffung überschaubarer Aufgabeneinheiten (= Stellen) mit der Zuweisung entsprechender Befugnisse ist zentraler Bestandteil der Aufbauorganisation. Durch die Verknüpfung zu Instanzen (= Abteilungen) entstehen Hierarchien. Im Rahmen der Ablauforganisation werden die geschäftlichen Abläufe analysiert. Anhand der Analyse werden sie unter Berücksichtigung von Raum, Zeit, Sachmitteln und Personen strukturiert.
- **Personaleinsatz:** Hierunter fällt einerseits die Stellenbesetzung mit Mitarbeitern. Andererseits wird unter diesem Aspekt auch der Erhalt der menschlichen Arbeitskraft gesehen. Personalentwicklungsmaßnahmen gewährleisten aufgrund einer Personalbeurteilung eine qualifizierte Arbeitserfüllung.
- **Führung:** Die Vorgesetzten leiten das Personal täglich zur Arbeit an. Die Umwelt wird entsprechend den Bedürfnissen der Mitarbeiter gestaltet. Aspekte wie Mitarbeitermotivation, Kommunikation, Konfliktbereinigung, aber auch Teamorientierung und Aufgabeninhalt bestimmen das Führungsverhalten gegenüber den Mitarbeitern.
- **Kontrolle:** Die erreichten Ergebnisse werden bei der Kontrolle mit den Plandaten verglichen. In einem Soll-Ist-Vergleich werden Abweichungen festgestellt. Im Anschluss wird geprüft, ob Korrekturmaßnahmen zu ergreifen sind oder eine Revision der Pläne erforderlich ist. Durch die Kontrolle wird erneut eine Planung in der folgenden Geschäftsperiode erforderlich. (Schreyögg/Koch, 2015, S. 10 ff.)

Die „Koordination“ und „Entscheidung“ werden hierunter nicht gefasst, da diese Tätigkeiten schon bei den einzelnen Teilaufgaben durchzuführen sind. Sie sind funktionsübergreifende Steueraufgaben. Mit diesen Aufgaben werden geplante Aufgabeninhalte erfüllt, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Zusammen mit der Realisierung lässt sich der Managementprozess als Kreislauf darstellen (vgl. Abbildung 12).

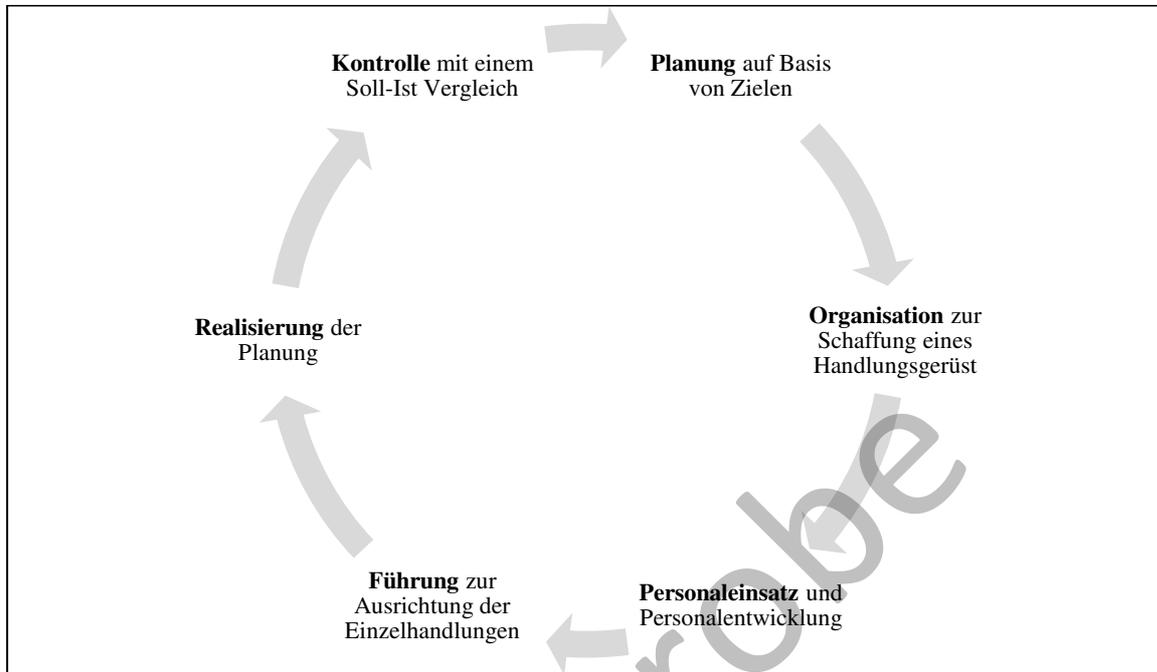


Abbildung 12: Ablauf des Managementprozesses, Quelle: ebenda, S. 13

Managementprozesse besitzen eine **normative**, **strategische** und **operative** Ebene. In der normativen Ebene legt das Management die Unternehmensstandards, -leitsätze und Unternehmensethik fest. Die auf der normativen Ebene gefassten Entscheidungen bilden den Rahmen und die Legitimation für Entscheidungen, die auf der zweiten Ebene (strategisches Management) getroffen werden. Hier werden u. a. der Geschäftsplan des Unternehmens ausgearbeitet und die Strategien entwickelt, die Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Marktteilnehmern sichern sollen. Auf der operativen Ebene des Managements werden die Alltagsgeschäfte abgewickelt. Aspekte, wie u. a. das Informations-, Cash-, Risiko- und Krisenmanagement, sind auf dieser Ebene zu bearbeiten. Getroffene Entscheidungen der operativen Ebene orientieren sich immer an den Entscheidungen der beiden anderen Ebenen (Bea/Haas, 2005, S. 50 ff.).

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

Beispiel

Ein Reiseveranstalter plant das Reisevolumen, beschafft Kapazitäten und bündelt sie. Diese Handlungen beschreiben Haupt-/Kernprozesse. Die Administration von Servern, das Risikomanagement und das Finanzmanagement führen nicht zu einer direkten Wertschöpfung des Reiseveranstalters. Sie verbessern die Hauptprozesse und führen in einigen Fällen zu einer indirekten Wertschöpfung, z. B. aus der Notwendigkeit heraus, Kapital kurzfristig anzulegen.

Fazit

Der Managementprozess beruht auf der Planung, der Organisation sowie der Führung und Kontrolle von Geschäftsprozessen. Hierbei ist die normative, strategische und operative Ebene von Managemententscheidungen zu unterscheiden.

2.2 Unternehmensverfassung

Die Unternehmensverfassung legt fest, welche Interessen in welchem Umfang am Willensbildungsprozess im Unternehmen beteiligt sind. Grundsätzlich kommen hierbei die Kapitaleigner, die Arbeitnehmer und die Öffentlichkeit in Betracht. Das Recht der Kapitaleigner ergibt sich aus der jeweiligen Rechtsform. Arbeitnehmer können aufgrund des Mitbestimmungs- und Betriebsverfassungsgesetzes ihre Interessen artikulieren. Die Interessen der Öffentlichkeit werden aufgrund verschiedener gesetzlicher Bestimmungen (z. B. BGB, BGB-InfoV) gesichert (ebenda, S. 77). Die Kapitaleigner organisieren sich selbst durch die Wahl des Vorstands oder der Geschäftsführung. Arbeitnehmer unterwerfen sich mit Arbeitsverträgen der Weisungsbefugnis des Arbeitgebers, Lieferanten und Kunden durch Kaufverträge bestimmten Regelungen. Letztlich werden durch die Verträge Konditionen festgeschrieben, die Markt und Staat zulassen.

Die Unternehmensverfassung ergibt sich damit aus den gesetzlichen Regelungen und vertraglichen Vereinbarungen wie beispielsweise der Betriebsvereinbarung und unternehmensindividuellen Rechtssetzungen (Gesellschaftsvertrag, Satzung, Geschäftsordnungen etc.). Unter dem Begriff der Unternehmensverfassung kann daher auch die Gesamtheit aller konstitutiven und langfristig angelegten Regelungen eines Unternehmens zusammengefasst werden. Ein grundlegender Aspekt ist die Frage nach den Interessen, die das Zielsystem und die Unternehmenspolitik bestimmt. Moderne zivile Staaten bevorzugen grundsätzlich die Kapitaleigner. Andere Interessensgruppen haben partiell Informations- oder Mitbestimmungsrechte. Hierzu werden institutionelle Vorkehrungen geschaffen. Dazu werden Regelungen über Entscheidungsgremien, den Ablauf der Entscheidungsprozesse und ihre Information im Rahmen der Entscheidungsvorbereitung sowie zur Kontrolle verfasst.

Für internationale Unternehmungen sind Geschäftsaktivitäten in mehreren Ländern daher problematisch: Rechtlich existiert nur eine nationale Gesellschaft. Durch die unterschiedlichen Gesetze in den verschiedenen Ländern werden unterschiedliche Unternehmensverfassungen notwendig, da diese Länder andere Interessensgruppen bevorzugen. Daher haben typischerweise internationale Gesellschaften in vielen Staaten Tochtergesellschaften, die die dortigen Geschäfte abwickeln. Innerhalb der EU gelten die Art. 52, 58, 220 EG-Vertrag: Sie garantieren Aufbau, Lenkung und Niederlassungsfreiheit von Unternehmen. Dabei ergeben sich für die Unternehmen aus diesen Regelungen Chancen, aber auch Risiken, da Märkte geöffnet werden und so ein intensiver Wettbewerb ermöglicht wird (Söllner, 2008, S. 131ff.). Diese Chancen und Risiken, die sich aus dem internationalen Wettbewerb ergeben, sind für Tourismusunternehmen nicht neu. Die spezifischen Besonderheiten des internationalen Managements wurden bei Tourismusunternehmen schon frühzeitig berücksichtigt. Beispielsweise besitzen internationale Reiseveranstalter seit langem ein

Risiko- und Krisenmanagement, das nicht nur bei Naturkatastrophen, sondern auch bei politischen Krisen eingreift.

Fazit **Die Unternehmensverfassung legt fest, welche Interessen in welchem Umfang am Willensbildungsprozess im Unternehmen beteiligt sind. Grundsätzlich kommen hierbei die Kapitaleigner, die Arbeitnehmer und die Öffentlichkeit in Betracht. Sie ergeben sich aus den gesetzlichen und vertraglichen Regelungen.**

2.3 Gesetzliche Regelungen und Unternehmensethik

Einzelhandlungen haben Gesetze des jeweiligen Staates als Rahmenbedingungen. Die Akteure in den einzelnen Geschäftsprozessen müssen diese Beschränkungen des Handlungsspielraums erfüllen, damit ein ausgewogener Interessensausgleich zwischen verschiedenen Stakeholdern innerhalb der gesellschaftlichen Normen möglich ist. Im Folgenden werden einige gesetzliche Regelbereiche in Deutschland vorgestellt:

- **Arbeitnehmerrechte** sollen den sozialen Frieden zwischen Arbeitnehmern und dem Management sichern. Hierbei werden Regelungen des kollektiven und individuellen Arbeitsrechts unterschieden. Beispielsweise müssen Unternehmen die Regelungen der Arbeitszeitordnung sowie des Bundesurlaubsgesetzes beachten.
- **Wettbewerbsrecht** regelt das Verhalten der Mitbewerber untereinander auf einem Markt. Hierbei sind das UWG und das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen zu beachten.
- **Verbraucherschutz** schützt den Endverbraucher vor Benachteiligung aufgrund der Machtverhältnisse am Markt. Zu diesen gesetzlichen Regelungen gehören u. a. die BGB-InfoV, das AGB-Gesetz, das für die Allgemeinen Reisebedingungen gilt, oder die §§ 651a ff. BGB.
- **Umweltschutz-Gesetze** sichern Umweltgüter wie Wasser, Boden, Luft, Landschaftsbild, Pflanzen und Tiere. Dazu will die staatliche Umweltpolitik eine gemeinsame Verständigungsbasis schaffen, die durch verschiedene Maßnahmen Unternehmen dazu bewegt, nachhaltig zu wirtschaften. Gesetze sind dazu u. a. das Bundes-Immissionsschutzgesetz, das Abfallbeseitigungsgesetz und das Pflanzenschutzgesetz.
- **Gesetze zur Publizität** sollen die vielfältigen Aktivitäten des Unternehmens und dessen wirtschaftliche Auswirkung für die Interessensgruppen/Stakeholder offenlegen, damit diese sich über die Entwicklung der Unternehmen informieren können. Das Publizitätsgesetz und das HGB (insbesondere §§ 325 ff. HGB) definieren daher Mindestanforderungen an die Veröffentlichung eines Jahresabschlusses bei einer bestimmten Unternehmensgröße und Rechtsform.

Gesetze geben lediglich einen formellen Rahmen vor. Gesellschaftliche Moralvorstellungen sind allerdings nicht immer gesetzlich kodifiziert. Daher wird in letzter Zeit von verschiedenen gesellschaftlichen Kreisen die Forderung nach einer Ergänzung der Unternehmensverfassung durch eine Unternehmensethik (Corporate-Governance-Kodex) erhoben. Die Unternehmensethik beschäftigt sich mit der Frage, welchen moralischen Wertvorstellungen ein Unternehmen genügen sollte. Die Gesamtheit aller gesellschaftlichen Verpflichtungen wird als **Corporate Social Responsibility (CSR)** bezeichnet. Danach sollten Unternehmen ihr Gewinnziel im Rahmen ihrer sozialen Verantwortung gegenüber den Interessensgruppen und der Gesellschaft erreichen. Die Unternehmensführung nimmt nach diesem Idealbild eine ausgleichende Rolle zwischen Kapitalgebern, Arbeitnehmern, Kunden und Öffentlichkeit ein. Letztlich ist ein permanenter Ausgleich zwischen den

4 Management der Unterstützungsprozesse beim Reiseveranstalter

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

Lernziele:

- Bedeutung des Finanz- und Währungsmanagements,
- Informationssysteme,
- grundlegende Aspekte des Risiko- und Krisenmanagements.

4.1 Finanz- und Währungsmanagement

Das Finanz- und Währungsmanagement unterstützt die Planungsprozesse. Dieses Management hat in der Tourismuswirtschaft eine große Bedeutung, da Reiseveranstalter einerseits durch die Umsätze als Kapitalsammelstellen anzusehen sind. Sie weisen eine hohe Liquidität aus, da sie über das Vorkasse- bzw. Anzahlungssystem lange vor der Zahlungsverpflichtung gegenüber den Leistungsträgern über liquide Mittel verfügen. Andererseits beinhalten ihre Geschäftstätigkeiten größere Währungsrisiken, da ein hoher Anteil der Vorleistungen in Fremdwährung zu begleichen ist. Abbildung 25 gibt die wesentlichen Besonderheiten und Tätigkeiten wieder.

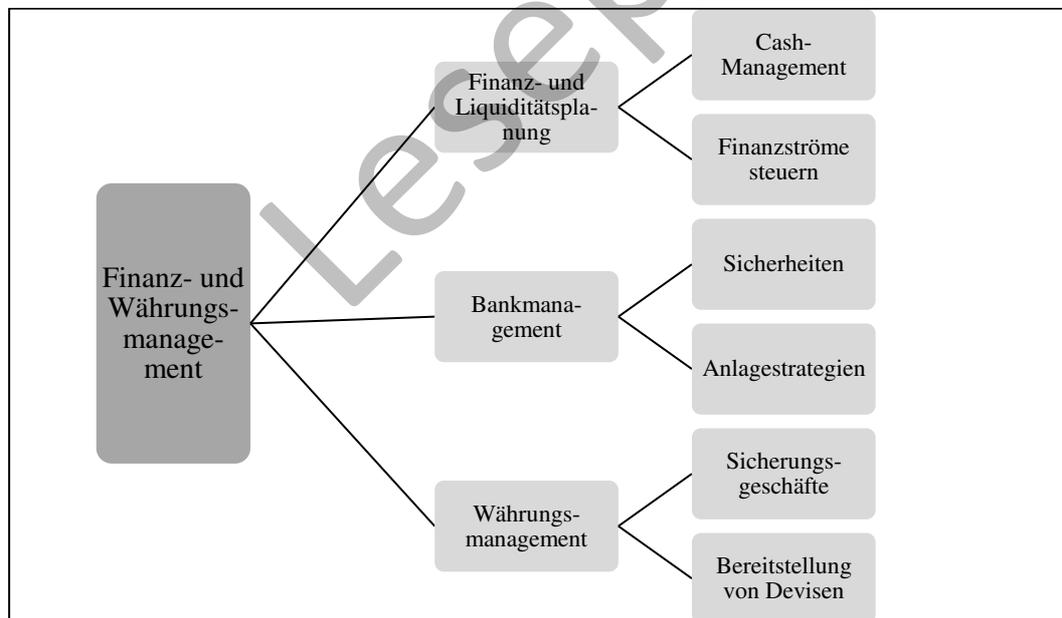


Abbildung 25: Besonderheiten des Finanz- und Währungsmanagements bei einem Reiseveranstalter,

Quelle: Eigene Darstellung, In Anlehnung an Dörnberg et al., 2017, S. 182 ff.

Der Umsatz entsteht bei einem Reiseveranstalter erst am Ende der Vorbereitungsphase mit den Anzahlungen aus getätigten Buchungen. Während ein bestehendes Unternehmen aus kontinuierlichen Marktaktivitäten liquide Mittel erwirtschaftet, um parallel für neue Angebotszeiträume und neue Produkte den kompletten **Zyklus der Ablauforganisation** zu finanzieren, benötigt ein neues

Unternehmen wenigstens zwei Jahre liquide Mittel aus anderen Quellen (Eigen- oder Fremdmittel wie Betriebsvermögen, Kredite, Beteiligungen u. a.), bevor eigene Einnahmen aus dem Verkauf der neuen Produkte fließen.

Aufgabe der **Finanz- und Liquiditätsplanung** ist die Steuerung der Zahlungsmittel (= Cash Management) und des Geldvermögens. Zahlungsmittel sind alle Geldmittel, die kurzfristig verfügbar sind. Hierunter fallen Bargeld, Bankguthaben und kurzfristig verfügbare Guthaben oder Wertpapierbestände, die nicht zu Anlagezwecken gehalten werden. Zahlungsmittel zuzüglich der Forderungen abzüglich des Bestandes der Verbindlichkeiten ergeben das Geldvermögen.

Im **Cash-Management** (Liquiditätsstatus) eines Reiseveranstalters wird nach der Buchung einer Reise der Eingang der Kundengelder (Anzahlung, Restzahlung bzw. Vollzahlung) überwacht. Dazu werden auf Basis des Schlussbestandes zu einem Zeitpunkt (z. B. Monat, Kalenderwoche, Datum) die geplanten Zahlungsbewegungen fortgeschrieben und abschließend mit der tatsächlichen Entwicklung der Zahlungsmittelbestände verglichen. Die meisten Reiseveranstalter geben den Kunden mit der Buchung ihre Kontoverbindungen und Fristen zur Überweisung der An- und Restzahlung mit.

Durch das **Direktinkasso** besitzen Reiseveranstalter eine bessere Übersicht über das Zahlungsverhalten der Kunden. Dadurch können sie zwischen ihren Zahlungsmittelbeständen und dem Geldvermögen differenzieren. Aufgrund der erhöhten Transparenz kann der Reiseveranstalter die Liquidität besser steuern. Mit der Einführung neuer Vertriebsformen akzeptieren einige Reiseveranstalter als Zahlungsmittel nur noch Kreditkarten oder Lastschriftverfahren. Hierdurch wird für den Veranstalter eine genauere Steuerung der Liquidität möglich.

Beispiel Forderungsmanagement

Zu Reisebeginn erstellen Reiseveranstalter Listen mit Zahlungsvermerken, um fehlende Zahlungen von Kunden zu erkennen und Einfluss darauf zu nehmen. Je nach Ursache der fehlenden Zahlung schließen Veranstalter in einigen Fällen Reisende von der Mitreise aus, wenn diese ohne Bezahlung teilnehmen wollen. Weil die Reiseveranstalter an der Zahlung der Außenstände interessiert sind, können säumige Kunden direkt vor dem Abflug am Flughafen noch eine Überweisung tätigen und den Überweisungsbeleg abgeben.

Ungeklärte Zahlungsfälle bringen Veranstaltern viel Aufwand, weil die teilweise geringe Höhe des Teilnehmerpreises in keinem vertretbaren Verhältnis zu Anwalts- und Gerichtskosten steht, insbesondere wenn Kunden die Leistung schon in Anspruch genommen haben und sich vor Gericht als zahlungsunfähig herausstellen.

Ein weiterer wichtiger Bereich des Cash-Managements sind die Abrechnungen mit den Leistungsträgern und Reisemittlern. Durch die Saison im touristischen Jahr schwanken die Buchungszahlen und die damit verbundenen Einnahmen erheblich. Je nach Zahlungsbedingungen führt dies regelmäßig zu einer Überliquidität im Frühsommer, während im Herbst Reiseveranstalter eine geringere Liquidität aufweisen.

Die Überliquidität kommt durch eine Steigerung des Cash-Flows im Mai/Juni zustande. Die Unterliquidität erklärt sich durch die Auszahlungen an die Leistungsträger im September. Letztlich hängt die Entwicklung der Liquidität wesentlich von der Entwicklung der Rentabilität ab, die sich aus den Kosten und Erlösen des jeweiligen Monats berechnet. Die Liquidität ist zur Entwicklung der Rentabilität zeitlich verschoben (Mundt, 2011, S. 170 ff.). Eine genaue Liquiditäts- und Finanzplanung bewahrt den Veranstalter vor der sogenannten **Cash-Illusion** – eine Fehleinschätzung aufgrund steigender Überschüsse. Gleichzeitig wird deutlich, dass der Reiseveranstalter durch die überschüssige Liquidität im Frühsommer auch zu einer Kapitalsammelstelle wird, die die notwendige Liquidität zur Verfügung hat, andere Unternehmen zu integrieren.

Für Reiseveranstalter ist außerdem das **Währungsmanagement** wichtig, da sie abhängig vom Geschäftsmodell Leistungen auf internationalen Märkten einkaufen. Es beschäftigt sich mit der Beschaffung und Bereitstellung von ausländischen Zahlungsmitteln (= Devisen). Aufgrund der Börsennotierungen bei konvertierbaren Währungen sind die vorgehaltenen Devisen und Sorten (= Bar-mittel anderer Währungen) mit Währungsrisiken verbunden. Diese setzen sich aus mehreren Einzelrisiken zusammen (Dörenberg et al., 2017, S. 193):

- **Kursänderungsrisiko:** Der erwartete Devisenbedarf lässt sich aufgrund unvorhersehbarer Wechselkursentwicklungen nicht zum Kalkulationskurs beschaffen,
- **Konvertierungsrisiken:** Staatliche Devisenbeschränkungen für den Währungsumtausch,
- **Bonitätsrisiken** der Vertragspartner,
- **Bedarfsänderungsrisiko:** Der tatsächliche Devisenbedarf weicht von der vorgenommenen Bedarfseinschätzung ab. Bei unvorteilhaften Wechselkursentwicklungen lassen sich Bedarfserhöhungen nicht zum Kalkulationskurs beschaffen. Bedarfsreduzierungen führen u. U. zu Überdeckungen, die sich bei nachhaltiger Wechselkursentwicklung nur über entsprechende Margenverluste abbauen lassen.

Tabelle 9 gibt einen Überblick über gebräuchliche Devisengeschäfte bei Reiseveranstaltern.

Art des Devisengeschäfts	Kennzeichen
Devisenkassageschäfte	Währungstausch mit Valuta zwei Tage nach Abschluss und Anlage der Mittel bis zum Zahlungszeitpunkt. Vorteil ist der feste Kalkulationskurs. Es verringert sich jedoch die Liquidität. Außerdem besteht ein Risiko bei Kursschwankungen.
Devisentermingeschäfte	Tausch zweier Währungen zu sofort festgelegtem Kurs und zukünftigen Erfüllungstermin, Liquidität bleibt aufgrund der Kreditlinie erhalten, Absicherung bietet eine verbindliche Kalkulationsbasis.
Devisenoptionengeschäfte	Option des Inhabers (z. B. Reiseveranstalter), die Heimatwährung an einem bestimmten Zeitpunkt in einer bestimmten Menge zu einem festen Preis zu kaufen (Call) oder zu verkaufen (Put). Der Verkäufer der Option hat die Pflicht, auf Verlangen des Inhabers die Heimatwährung zu den angegebenen Konditionen zu handeln.
Devisenswapgeschäfte	Austausch (=Swap) von Währungen über verschiedene Laufzeiten. Es besteht aus einem Devisenkassageschäft und einem Devisentermingeschäft: Devisen werden zunächst zum Kassakurs (= aktueller Kurs) getauscht und zu einem späteren Zeitpunkt zum vertraglich festgelegten Kurs zurückgetauscht. Dies Instrument dient vornehmlich der Liquiditätssteuerung.

Tabelle 9: Devisengeschäfte bei Reiseveranstaltern,

Quelle: Eigene Darstellung, In Anlehnung an Dörnberg et al., S. 186 ff.

Lösung der Übungsaufgaben

LÖ

Aufgabe 1:

Die Veranstaltereigenschaft ist gekennzeichnet durch Kriterien wie Haftung, Einhaltung von Fristen, Informationspflichten und Insolvenzvorschriften. Dabei kommt es auf das gesamte Erscheinungsbild aus Sicht des Reisenden an, um einen Reiseveranstalter zu erkennen. Im Einzelnen werden die folgenden Kriterien geprüft:

- Allgemeine Reisebedingungen (ARB) als AGB des Veranstalters mit dessen Firmenbezeichnung, abgedruckt im jeweils gültigen Reisekatalog,
- Art der Ausschreibung oder Anpreisung der Reise mit Aufschluss über den Charakter des Reiseveranstalters, z. B. der Aufmachung von Katalog, Zeitungsanzeigen, Internetangebot oder Preisausschreiben,
- geforderte Reiseanmeldung des Kunden beim Veranstalter,
- Ausgabe des Sicherungsscheins bzw. der Nachweis der Sicherheitsleistungen bei Reiseanmeldung oder unmittelbar danach,
- Reisebestätigung des Veranstalters mit dessen Namen, Anschrift, Gesellschaftsform und der gesetzlichen Vertretung,
- Angabe eines Gesamtpreises (Pauschalpreis) in der Reisebestätigung,
- Aushändigung der einzelnen Reiseunterlagen wie Hotelvoucher und Flugticket.

Reiseveranstalter wird ein Unternehmen oder eine unternehmerisch tätige Person, wenn alle oder einzelne der genannten Kriterien zutreffen. Dazu reicht das einmalige Veranstalten einer Reise mit Pauschalpreis. Im Sinne des Verbraucherschutzes gilt dies auch, wenn es aus Sicht des Reisenden nur den Anschein hat.

Aufgabe 2:

Ein Reisender ist, wer im eigenen Namen für sich und/oder für andere Personen (Reiseteilnehmer) eine Reise bucht und so zum Vertragspartner des Reiseveranstalters wird. Der Reisende geht mit dem Reiseveranstalter eine privatrechtliche Beziehung ein. Der Reiseveranstalter (= Versprechender als Schuldner) geht mit dem Reisenden (= Versprechensempfänger als Gläubiger) einen Reisevertrag nach §§ 651a ff. BGB ein.

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

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

Aufgabe 3:

Viele Reisen umfassen wenigstens zwei touristische Leistungen, sodass die §§ 651a BGB gelten. Dieser Gesetzeskomplex gilt für alle Veranstalter von Pauschalreisen, unabhängig ob die Reiseveranstaltungen gelegentlich oder gewerblich erfolgen. Auch die Rechtsform des Pauschalreiseanbieters ist unerheblich. Bedeutsam ist, dass eine Inkassotätigkeit vor Ende der Reise über Teile des Reisepreises eine Absicherung dieser Kundengelder voraussetzt.

Literaturverzeichnis

- Bastian, H./ Born, K. (2004):** Der integrierte Touristikkonzern. München: Oldenbourg.
- Bea, F. X./ Haas, J. (2005):** Strategisches Management. (4. Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Dettmer, H. (2001):** Tourismus. Arbeitsbuch für Studium und Praxis, Band 3 Reiseindustrie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Dettmer, H./ Eisenstein, B., Gruner, A. (2005):** Managementformen im Tourismus. München: Oldenbourg.
- Deutscher Reiseverband (DRV) (Hrsg.) (2006):** DRV-Reiserechtsbroschüre. (6. Aufl.) Frankfurt/Main.
- Deutscher Reiseverband (DRV) (Hrsg.) (2019):** Fakten und Zahlen zum deutschen Reisemarkt 2019. Berlin.
- Dörnberg, A./ v., Freyer, W./ Südberg, W. (2017):** Reiseveranstaltermanagement. (2. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Freyer, W. (2015):** Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. (11. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Freyer, W. (2009):** Tourismus-Marketing. (6. Aufl.). München: Oldenbourg.
- F.U.R. (Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen) (2020):** Erste Ergebnisse der Reiseanalyse 2020. Kiel.
- Glaeßer, D. (2005):** Handbuch Krisenmanagement im Tourismus: Erfolgreiches Entscheiden in schwierigen Situationen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Haas, B./ Troschke, B. v. (2010):** Beschwerdemanagement – Aus Beschwerden Verkaufserfolge machen. Offenbach: Gabal Verlag.
- Hoxhold, V./ Steinke, C. (2005):** Reiserecht. Haan-Gruiten: Europa-Lehrmittel.
- Klein, A. (2011):** Risikomanagement und Risiko-Controlling: Moderne Instrumente, Grundlagen und Lösungen. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Kolbeck, F./ Rauscher, M. (2020):** Tourismus-Management. Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen. (3. Aufl.). München: Vahlen.
- Kirstges, T. (2011):** Management von Tourismusunternehmen - Organisation, Personal- und Finanzwesen bei Reiseveranstaltern und Reisemittlern. (3. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Kirstges, T. (2014):** Grundlagen des Reisevermittler- und Reiseveranstaltermanagements. (2. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Moeder, R. (2019):** Tourismusrecht in der Unternehmenspraxis. UVK: München.
- Mundt, J. (2013):** Tourismus. (4. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Mundt, J. (2011):** Reiseveranstaltung: Ein Lehr- und Handbuch (7. Aufl.). München: Oldenbourg.

DIPLOMA

Private staatlich anerkannte Hochschule
University of Applied Sciences

DIPLOMA Hochschule

Zentralverwaltung

Herminenstraße 17f
31675 Bückeburg

Tel.: +49 (0)5722 28 69 97 32
info@diploma.de
www.diploma.de



Leseprobe



Sie wollen mehr erfahren?

Unser aktuelles Studienangebot und weitere Informationen finden Sie auf www.diploma.de oder besuchen Sie uns zu einer persönlichen Studienberatung an einem DIPLOMA-Studienzentrum in Ihrer Nähe.