

Forschungsberichte Working Papers

Institut für Wirtschafts- und Sozialgeographie
Department of Economic and Social Geography
Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt



Herausgeber Eike W. Schamp

ISSN 1439-2380

© Copyright Institut für Wirtschafts- und Sozialgeographie der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt und die Autoren

Sabine Dörny

Reiseveranstalter als Mittler in pauschaltouristischen Wertschöpfungsketten

am Beispiel von Reisen aus Deutschland nach Jordanien

JORDANIEN REPORT I

IWSG Working Papers 10-2005

Im Rahmen des DFG-Forschungsprojektes Scha 237/12-1 (Betreuer Prof. Dr. Eike W. Schamp) in Kooperation mit der University of Jordan in Amman/Jordanien (Betreuer Prof. Dr. Nasim Barham) wird derzeit u.a. die Rolle deutscher Reiseveranstalter (RV) in der (globalen) Wertschöpfungskette (Global Commodity Chain, GCC) des Pauschalismus von Deutschland nach Jordanien untersucht.

Das vorliegende Papier gibt vornehmlich einen ersten Zwischenstand im Rahmen der laufenden empirischen Erhebung unter klein- und mittelständischen RV in Deutschland wieder, welche Reisen nach Jordanien innerhalb ihres Programmportfolios konzipieren und an den Endkunden, den Tourist, verkaufen.

Der Schwerpunkt des Papers liegt auf der Identifizierung von Mechanismen der Zusammenarbeit zwischen zwei verschiedenen Unternehmen einer touristischen GCC, der deutsche RV sowie die jordanische Zielgebietsagentur (ZA). Beide wirken als zentrale Akteure bei der Erstellung einer Pauschalreise, indem sie jeweils Leistungen von Fremdanbietern bündeln und somit als (verschieden mächtige) „Knoten“ im Prozess der Leistungserstellung wirken. Dieser Prozess findet über weite geographische Distanzen statt.

Autorenanschrift Dipl. Geogr. Sabine Dörry
Institut für Wirtschafts- und Sozialgeographie,
Johann Wolfgang Goethe-Universität,
Postfach 11 19 32, 60054 Frankfurt/ Main,
s.doerry@em.uni-frankfurt.de
<http://www.geo.uni-frankfurt.de/WSG/index.html>

Inhalt

1	Einleitung	2
2	Thematischer Hintergrund	4
2.1	Institutionalisierter Tourismus: das Produkt Pauschalreise	4
2.2	Pauschaltouristische Vernetzung	5
2.3	Die ökonomischen Hauptakteure der pauschaltouristischen Wertschöpfungskette	7
3	Der Reiseveranstaltermarkt in Deutschland	11
4	Jordanien – Lebendige Tradition des Kulturtourismus	16
5	Methodik der empirischen Erhebung	20
5.1	Befragungstechnik und Konzeption des Leitfadens	20
5.2	Untersuchungsregion und Auswahl der Unternehmen.....	21
6	Vorläufige Datenauswertung und -interpretation	23
6.1	Versuch einer klassifizierenden Struktur unter den RV	23
6.1.1	Marketinginstrumente und Vertriebsstrukturen.....	23
6.1.2	Weitere Klassifikationskriterien der untersuchten RV.....	26
6.2	Die räumliche Verteilung der untersuchten RV in Deutschland.....	28
6.3	Wege der Kontaktabahnung zwischen RV und ZA	31
6.4	Erwartungshaltung des RV an die ZA	34
6.5	Prävention und Sanktionierung zwischen RV und ZA	35
6.5.1	Ex ante – Kontrollmechanismen.....	35
6.5.2	Ex post - Kontrollmechanismen.....	37
6.5.3	Exit – lohnende Option für den RV?	39
7	Ausblick: KMU im institutionalisierten Tourismus	40
8	Literatur	42

1 Einleitung

Der (Fern)Tourismus ist seit langem eine der wichtigsten Dienstleistungen im Welt-handel (CLANCY 1998). Im Jahr 2002 stiegen die weltweiten Einnahmen der Tourismusindustrie auf \$ 474,2 Mrd. Damit vereint der Tourismus etwa 7 Prozent des globalen Exports von Gütern und Dienstleistungen auf sich. Zieht man nur den weltweiten Dienstleistungshandel als Vergleichsbasis heran, umfasste der Tourismussektor im Jahr 2002 fast 30 Prozent der gesamten Einnahmen (WTO 2005). Davon profitieren indessen nicht nur die reichen Industrieländer, neue Destinationen in Entwicklungsländern erhöhen ihren Marktanteil beständig. Viele Regierungen verbinden mit der touristischen Entwicklung ihres Landes auch die Hoffnung, Multiplikatoreffekte für angrenzende Wirtschaftssektoren zu initiieren.

Die Tourismusindustrie wurde lange Zeit als Untersuchungsgegenstand der wirtschaftsgeographischen Forschung recht stiefmütterlich behandelt. IOANNIDES/DEBAGGE (1998, S. 5f) führen dies auf sein stigmatisiertes Image als sog. „Pleasure“-Branche zurück, die, geprägt von „unskilled, highly feminized, low wage, seasonal and/or part-time labor, [...] limited use of technology and [...] low productivity levels“, nicht attraktiv genug für eine ernsthafte Forschung zu sein scheint. BACHLEITNER (2004, S. 2) unterstützt die Aussage mit seiner Feststellung, dass „Phänomene des Genießens und Vergnügens in den Wissenschaften als schwer diskutierbar“ gelten, wodurch sie etwa ignoriert werden. CLANCY (1998, S. 128) indes sieht die größten Herausforderungen bei der analytischen Auseinandersetzung mit Dienstleistungen in deren eklektisch-variantenreichem Charakter. Dessen ungeachtet bietet der Tourismus ein spannendes Untersuchungsfeld u.a. aus folgenden Gründen:

1. *Der hohe Bruttosozialproduktanteil des Tourismus in Entwicklungs- und Schwellenländern:* Viele nationale Regierungen versuchen pro-aktiv, an diesem lukrativen, \$ 474,2 Mrd. umfassenden, noch immer wachsenden Markt zu partizipieren, dessen hauptsächliche Einnahmequellen sich bis heute vor allem auf die wohlhabenden touristischen Outgoing-Märkte konzentrieren. Hier lokalisieren sich die größten global agierenden Reiseveranstalter (RV)¹, wie die TUI in Deutschland, aber auch touristische Schlüsselzulieferer wie American Airlines oder die Hotelkette Holiday Inn in den USA. IOANNIDES/DEBAGGE (1998, S. 17) argumentieren, dass „tourist expenditures tend to be disproportionately significant for third world economies.“ Dies verwundert wenig, denn nach wie vor bleibt der

¹ Die Abkürzung RV bezeichnet nachstehend Reiseveranstalter, die Abkürzung ZA Zielgebietsagentur.

Tourismus weitgehend (wohlhabenden) Urlaubern aus den westlichen Industrieländern vorbehalten.

2. *Tourismus als Faktor der Globalisierung?* Ob sich der Tourismus tatsächlich als global bzw. als eine treibende Kraft in der Forcierung der Globalisierung (VORLAUFER 1996; LEE ET AL. 2002) abbilden lässt, wird in der Literatur unterschiedlich beurteilt. FREYER (1998) kommt zu dem Schluss, dass sich „Globalisierung [...] vor allem in der Entwicklung [zeigt], dass immer mehr touristische Unternehmen länderunabhängig bzw. länderübergreifend agieren. Die ganze Welt wird zum Tourismusproduzenten, zum Tourismusprodukt und zu einem touristischen Nachfragemarkt. [...] ohne, dass damit die moderne Form der touristischen Globalisierung bereits erreicht wäre.“ Gerade der Tourismus spürt globale Ereignisse als „highly dynamic spatial network“ (IOANNIDES/DEBAGGE 1998, S. 17) unmittelbar. Man erinnere sich an die Anschläge des 11. Septembers, nach denen Tourismusdestinationen weltweit einen plötzlichen Gästeschwund verzeichneten, weil etwa Flugreisen ersatzlos gestrichen wurden.
3. *Die vielfältigen privaten kleinen und mittelständischen Tourismusbetriebe finden in der wissenschaftlichen Literatur bisher kaum Beachtung.* Dies überrascht, da sie einen bedeutenden quantitativen Anteil unter den deutschen Reiseunternehmen einnehmen: die Dokumentation „Deutsche Veranstalter 2004“, vorgelegt von der FVW International (2004, S. 7), erfasst rund 80 Prozent des Gesamtmarktes für Reisen, indem sie lediglich 61 deutsche RV in ihre Analyse mit einbezieht. Dieser Marktkonzentration steht die Gesamtzahl von ca. 1.200 (kommerziellen) deutschen RV gegenüber (BASTIAN 2005, S. 4). Ungeachtet ihrer oft markt-nischegeprägten wirtschaftlichen Bedeutung unterliegen diese klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) jedoch einem hohen Anpassungsdruck gegenüber den gegenwärtigen und künftigen Entwicklungen innerhalb eines zunehmend globalen Reisewettbewerbes, denen sie andere Unternehmensstrategien als die Reisekonzerne entgegensetzen müssen. Das vorliegende Paper setzt primär bei diesen KMU an.
4. *Die rapide Technologisierung in allen Bereichen der Touristik birgt Potentiale zur Veränderung der traditionellen touristischen Strukturen.* Sie ermöglicht desgleichen eine verstärkte Individualisierung. Die informationstechnische Vernetzung der Branche unterstützt eine effiziente Strukturnutzung. Daher werden auch die einzelnen Reisekomponenten immer enger aneinander gebunden (HEINE 2000), aber auch flexibel und individuell, z.B. in Form von so genannten Reisebausteinen, für den Reisenden buchbar.

Nach einer kurzen thematischen Einführung erfolgt ein Abriss über den deutschen RV-Markt. Im vierten Kapitel wird die Auswahl Jordaniens als Fallbeispiel begründet. Das fünfte Kapitel erläutert die empirische Vorgehensweise, mit deren Hilfe die Teilergebnisse zu den verschiedenen Fragestellungen im sechsten Kapitel vorgestellt und erläutert werden. Ein Ausblick beschließt das Paper.

2 Thematischer Hintergrund

2.1 *Institutionalisierter Tourismus: das Produkt Pauschalreise*

BÖVENTER (1989) führt zu Recht aus, dass das Produkt „Ferienreise ein komplexes Gut [ist], das in unzähligen Varianten in sehr vielen stark differenzierten Qualitäten angeboten wird bzw. in vielfältiger Weise gestaltet werden kann, und welches aus mannigfaltigen, zum Teil widersprüchlichen Motiven nachgefragt wird.“ Im Kern lässt sich eine Pauschalreise als organisierte Reiseform durch die Einschaltung von Dritten, z.B. des RV, von einer Individualreise unterscheiden. Mit dem Begriff Pauschalreise wird im Allgemeinen die organisatorische Form des Reisens abgegrenzt, „bei der nach dem Kriterium *Leistungsumfang* [einzelne] Produkttypen² unterschieden werden können“ (POMPL 1997). Jede Pauschalreise wird zu einem einheitlichen Gesamtpreis angeboten, so dass der Kunde in der Regel neben den organisatorischen Nutzensvorteilen auch Kostenvorteile im Vergleich zur Einzelbuchung der äquivalenten Teilleistungen erfährt. Nach industriebetrieblichem Vorbild werden standardisierte „Reisepakete einer anonymen Kundschaft angeboten, wobei die vielfach wiederholte Erstellung identischer Leistungen zu *economies of scale*“ führt, gemäß der Kernidee, „unter Kalkulation einer hohen [Hotel- und] Flugauslastung bei großem Umsatz kleine Preise bieten zu können“ (XYLANDER 2003, S. 33). FREYER (1998, S. 10) plädiert in diesem Sinne für eine geeignetere Bezeichnung des Phänomens Massentourismus als organisierter oder *institutionalisierter Tourismus*. Trotz der zu beobachtenden Heterogenität an touristischen Reisemotiven, -angeboten und -ansprüchen der Kunden lässt sich die Pauschalreise in diesem Sinne als das zentrale Produkt eines RV bestimmen.

² Veranstalterreisen können unterteilt werden in Teilpauschal-, Standard-, All-inclusiv-, individuelle sowie kundenspezifische Pauschalreisen (vgl. Abb. 7), die jedoch heute fließende Übergänge aufweisen (POMPL 1997, S. 33). WINKELMANN (1998) spricht nur von einer individualisierten Veranstalterreise, die weitgehend durch beliebig kombinierbare Pakete realisiert wird. Nach der Durchführungshäufigkeit grenzt POMPL (1997, S. 7) nur einmal durchgeführte Reisen, z.B. Studienreisen, von so genannten Turnuspauschalreisen ab, die z.B. während der Sommersaison regelmäßig in eine bestimmte Destination durchgeführt werden.

Die Märkte für diese Reiseprodukte unterlagen in den vergangenen Jahrzehnten beträchtlichen Veränderungen. Die standardisierte Pauschalreise als weitgehend uniformiertes Massenprodukt kann daher bestenfalls noch über den Preiswettbewerb verkauft werden. Gegenwärtig lässt sich eine Marktdifferenzierung mit entsprechender Produktflexibilisierung und -individualisierung beobachten, die über einen kombinierten Preis- und Qualitätswettbewerb ausgetragen wird.

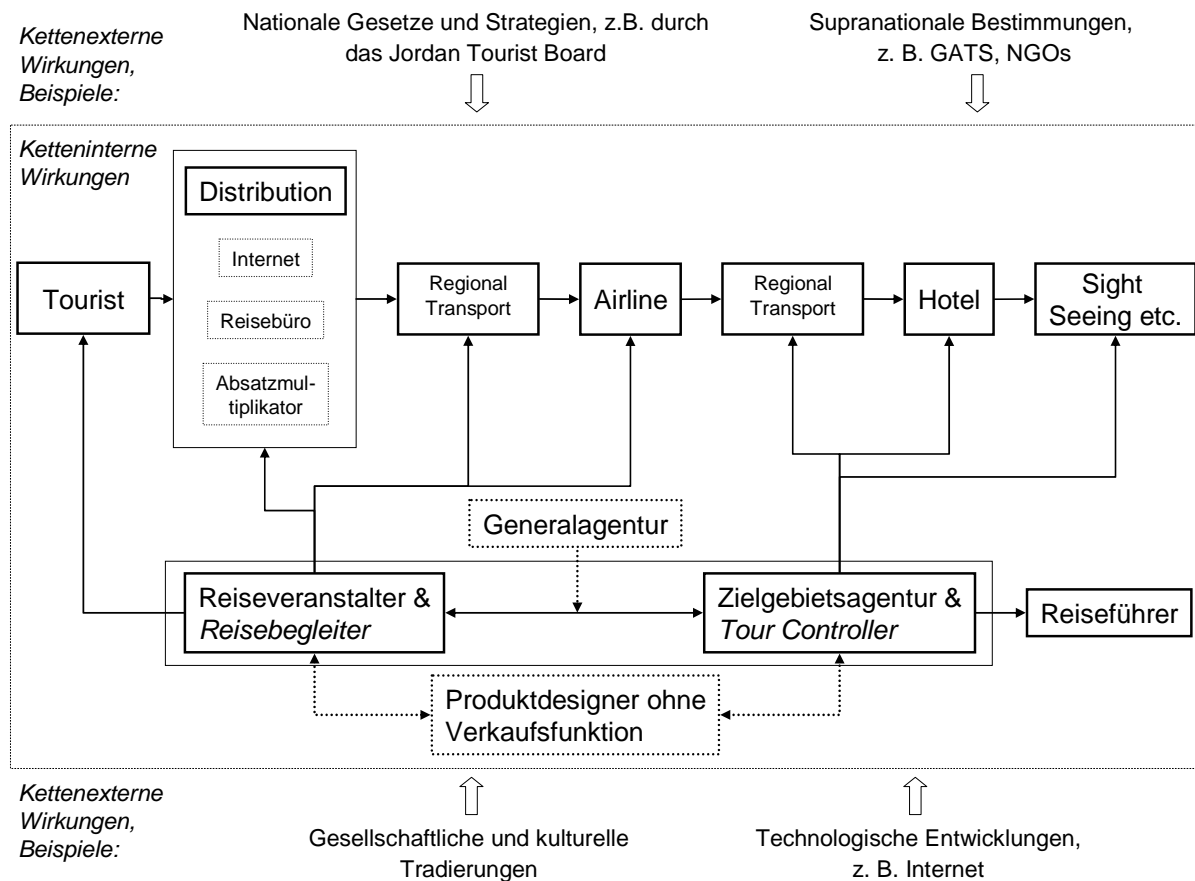
2.2 Pauschaltouristische Vernetzung

Dem ökonomischen Erfahrungswert, „wonach der Tourismus schneller wächst als die Gesamtwirtschaft“ und damit „wie eine Art Leitökonomie“ wirkt (GHORFA 2004, S. 2), steht ein offensichtlicher Widerspruch im Sinne des wissenschaftlichen Reflexionsniveaus im Tourismus gegenüber. BACHLEITNER (2004, S. 1) betont, dass sich die Tourismusliteratur hauptsächlich im ökonomischen Forschungsbereich sowie der Tourismusgeschichte konzentriert, die sozialwissenschaftliche Perspektive dagegen bisher nur ein nachrangiges Forschungsinteresse erfährt. BRITTON (1991, S. 451) bemängelt den nur schwach entwickelten theoretischen Unterbau von geographischen Tourismusstudien, was er zugleich als Hauptproblem für eine gewinnbringende Weiterentwicklung dieses Forschungszweiges in der Geographie sieht. Wie BRITTON bereits 1991 in seinem Aufsatz, kritisieren in diesem Zusammenhang auch andere Autoren, etwa IOANNIDES/DEBAGGE (1998, S. 4), noch Jahre später die weitgehende Vernachlässigung der touristischen Angebotsseite. Zudem wenden sie sich gegen die eher deskriptive Forschungsbasis innerhalb der Wirtschaftsgeographie (IOANNIDES/DEBAGGE 1998, S. 4) und kritisieren „the narrow scope and shallow theoretical base of much work on tourism“ (BRITTON 1991, S. 475). Die GCC³-Forschung hat bisher kaum Einzug in die Tourismusliteratur gehalten. Das Begreifen von Auswirkungen an einem „Ende“ der touristischen Leistungserstellung ist jedoch zwingend, will man die bestimmenden Wirkungsdeterminanten und ihr Zusammenspiel mit Blick auf eine Destination verstehen. Erst dadurch können gezielte Steuerungsmaßnahmen in dem touristischen Zielgebiet sinnvoll und erfolgreich eingesetzt und gefördert werden.

³ Die in der aktuellen Diskussion weitgehend etablierten Begriffe *Global Commodity Chain* (GCC), *Global Value Chain* (GVC) oder *Global Production Network* (GPN) verfolgen eine ähnliche Grundidee. Sie generalisieren sowohl Aspekte der Beschaffenheit der sozioökonomischen Organisationsstrukturen als auch der netzinternen Steuerung. STAMM (2004, S. 11) betont nachdrücklich, den Begriff der Kette „weit und nicht im Sinne reiner Linearität zu fassen“. Ähnlich argumentierte bereits GEREFFI (1994), trotz seiner originären Begriffswahl „chain“. Auf eine ausführliche konzeptionelle Diskussion soll an dieser Stelle jedoch verzichtet werden. Wichtige Beiträge finden sich hier bei GEREFFI (1994; 1996), BAIR (2005) oder LESLIE/REIMER (1999).

Im Rahmen der Wertkettenforschung beschränkt sich die Betrachtung des Tourismussektors bisher auf einen Beitrag von CLANCY (1998). Er konzentriert sich dabei lediglich auf die beiden größten „Wertschöpfer“ im organisierten Pauschalтуриasmus, die Hotel- und Flugbranche, die er zwar mit Fokus auf Reisen in *sun, sand, and sea* - Massenziele, jedoch ohne klaren Produktbezug zur pauschal organisierten Reise betrachtet. Wie sich ebendieses produktspezifische Verhalten von Unternehmen aus beiden Branchen im Zusammenspiel gestaltet, lässt er offen. Seine lose Untersuchung zweier separater Branchen steht damit jedoch der Idee des GCC-Ansatzes nach GEREFFI (1994; 1999) konträr, das vorliegende Produkt anhand seiner organisatorisch und räumlich vernetzten Leistungserstellungsaktivitäten, der Wertschöpfungskette, zu definieren. Diese Abgrenzung lässt sich sinnvoll anhand der „Produktionsstruktur“ des Kernproduktes Pauschalreise vornehmen (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Konfiguration des pauschaltouristischen Wertschöpfungssystems



Quelle: Eigene Darstellung

Eine eingehende empirische Untersuchung des (touristischen) Dienstleistungssektors mit Hilfe des GCC-Konzeptes steht bisher aus. Die vorliegende Arbeit betrachtet eine spezifische Teilstruktur einer pauschaltouristischen Wertschöpfungskette näher.

Besonderes Augenmerk wird dabei auf zwei zentrale Unternehmensakteure, RV und ZA, und die Mechanismen ihrer Zusammenarbeit (vgl. dunkle Unterlegung in Abb. 1) gelegt. Ihre Position zueinander wird im Rahmen einer ersten empirischen Erhebung nachstehend eingehender untersucht.

In der deutschen Tourismusindustrie besteht traditionell eine funktionale Arbeitsteilung zwischen Reiseveranstaltung, -vermittlung und -erstellung (POMPL 1997; WEINHOLD 1992). Diese ist zwar in weiten Teilen des Marktes weiterhin gültig, vermischt sich aber seit Mitte der 1980er Jahre durch einen intensivierten Wettbewerb, Angebotsüberkapazitäten und Nachfragestagnationen (FREYER 1997; XYLANDER 2003). Die klar abgrenzbare Aufgabendisposition besteht zwar heute noch weitgehend vor allem bei den vielen kleinen und mittelständischen Reiseunternehmen (XYLANDER 2003), wird jedoch zunehmend durch den veranstaltereigenen Direktvertrieb, aber auch durch die Expansion einiger Reisemittler in neue, reiseveranstaltende Geschäftsfelder unterlaufen. Die Tourismusindustrie umfasst mehrere Handels- und Produktionsstufen und damit auch Märkte, die sich zwischen diesen Stufen ausgeprägt haben. Innerhalb der deutschen Tourismusbranche stellt der Pauschalreisemarkt den größten Einzelmarkt dar (HEINE 2000; POMPL 1997). Daher sollen zunächst die wichtigsten Akteure dieser Industrie anhand ihrer Funktionen sowie ihrer Beziehungen untereinander skizziert werden (vgl. Abb. 1).

2.3 Die ökonomischen Hauptakteure der pauschaltouristischen Wertschöpfungskette

Ein **Reiseveranstalter** (RV)⁴, im englischen auch als *tour operator* bezeichnet, agiert als unabhängiges Unternehmen, das eigenständige Leistungen in eigenem Namen und auf eigene Verantwortung anbietet, indem es zwar auch eigene, im Wesentlichen aber die Leistungen Dritter, d.h. der touristischen Leistungsträger, bündelt (XYLANDER 2003). Durch die Fähigkeit zur Standardisierung eines lukrativen Reiseproduktes aus vielfältigen touristischen Einzelleistungen (z.B. Beherbergung, Transport) sind hauptsächlich die großen Reiseunternehmen in der Lage, eine hohe Marktnachfrage durch die Realisierung von internen Skalenerträgen zu bedienen. Die formalen Markteintrittsbarrieren sind mit der notwendigen Anmeldung eines Gewerbescheins vergleichsweise gering und ohne hohe Kapitalinvestition zu überwinden. Oft

⁴ Spezialisten, oftmals kleine Veranstalter, haben sich auf bestimmte Teilsegmente, wie ein bestimmtes Zielgebiet, eine Reiseart, eine bestimmte sportliche Betätigung oder sonstige Urlaubsbeschäftigung spezialisiert und weisen auf diesem Spezialgebiet eine hohe fachliche Kompetenz auf (HESSELMANN 1998). Im Gegensatz dazu decken die großen Veranstalter oft eine ganze Bandbreite von Produktsegmenten ab.

sind Reiseländer erst durch die Tätigkeit der RV für die deutschen Urlauber erschlossen wurden (HEINE 1998). Die RV übernehmen somit eine nicht zu unterschätzende Vermarktungsfunktion zugunsten des Ziellandes.

Im Gegensatz zu den RV erbringen die **Leistungsträger** die eigentlichen touristischen Grundleistungen (XYLANDER 2003): Beförderungs- (Airlines, Schifffahrt etc.) und Beherbergungsunternehmen (Hotels, Ferienwohnungen etc.) werden aufgrund dessen häufig als *touristische Produzenten* bezeichnet (FREYER 1998). Für die Leistungsträger ist die Wahl einer adäquaten Vertriebsstrategie für ihre Produkte und Leistungen an ihre Endkunden von grundlegender Bedeutung. In diesem Zusammenhang kann vor allem der RV eine wichtige Funktion als Absatzmultiplikator wahrnehmen.

Im touristischen Subsektor der **Reisemittler** (auch: Absatzmittler) dominieren die Reisebüros, die sich in ihrer Funktion vor allem für Information, Beratung und Vertrieb der Reise gegenüber dem Endkonsumenten verantwortlich zeichnen. Während der RV sogar oftmals im Sinne eines *Absatzmittlers* tätig ist (FREYER 1998), wenn er seine Produkte direkt absetzt, ist das Reisebüro

„[...] genau genommen nur ein Absatzhelfer, da es kein Eigentum an den gehandelten touristischen Dienstleistungen erwirbt. Vielfach wird das Reisebüro dennoch als Tourismuseinzelhändler bezeichnet und entsprechend als Absatzmittler angesehen“ (XYLANDER 2003, S. 19).

Umgekehrt sind Reisebüros inzwischen auch in der Eigenveranstaltung und nicht mehr nur ausschließlich vermittelnd tätig. Somit nähern sich die Strukturen auf dem deutschen Reisemarkt denen im übrigen Europa an, wo das „Reisebürogeschäft und das ‚Touroperating‘ von vornherein als Einheit galt“ (HEINE 2000).

In Abhängigkeit von den realisierten Kapazitäten in einem bestimmten Zielgebiet sowie der dafür benötigten Bindung von wertvollen Unternehmensressourcen stellt sich für den RV die Frage nach dem *make or buy*, d.h. nach einem möglichen Zukauf des Leistungspaketes im Zielgebiet. Bei einem für den RV ungünstigen Kosten-Nutzen-Verhältnis kommen dabei gegebenenfalls so genannte **Product Designer** zum Einsatz. Diese haben sich oftmals auf touristisch weitgehend unerschlossene Zielgebiete spezialisiert und übernehmen für diese Zielgebiete die vollständige Reiseveranstaltung. Dies geschieht jedoch ausschließlich auf der Business to Business-Ebene; sie besitzen keinen Zugang zum Endkunden und sind daher weder am Verkauf noch an der Vermarktung des Reiseproduktes gegenüber dem Endkunden beteiligt. Der auftraggebende RV tritt auch weiterhin als alleiniger „Produzent“ nach außen auf und verbleibt in der Produkthaftung gegenüber dem

Endkunden. Im Produktportfolio einiger *Product Designer* wird auch Jordanien geführt. Dieses Land ist jedoch nach eigenen Aussagen inzwischen als Reiseland mit seiner Infrastruktur für den deutschen Touristen zu etabliert, so dass Direktverhandlungen zwischen RV und der ZA vor Ort in den meisten Fällen günstiger erscheinen.

RV zeichnen sich im Herkunftsland der Touristen für den Outbound-, **Zielgebiets-agenturen** (ZA, auch: *Incoming Agency*) dagegen für den Incoming Tourismus im Zielgebiet verantwortlich. ZA fungieren als wichtigste Ansprechpartner der RV im Zielland im Hinblick auf das ground handling, das je nach Vorgaben des RV mit reisevorbereitenden Aufgaben wie Hoteleinkauf und operativen Aufgaben während des Kundenaufenthalts im Zielgebiet verbunden ist. Dazu zählen etwa Transferleistungen oder das Beschwerdemanagement vor Ort. In touristischen „Randmärkten“, die nicht vom „Massentourismus“ geprägt sind, wirken die ZA zudem in einer Bündelungsfunktion, indem sie die häufig schwache Nachfrage von verschiedenen, oft aus unterschiedlichen Ländern kommenden RV, in einer Anfrage gegenüber den lokalen Leistungsträgern bündeln. Dies hat günstigere Preiskonditionen für den RV zur Folge, die er im Direkteinkauf so nicht durchsetzen könnte. Der Leistungseinkauf über eine ZA ist vor allem in Destinationen üblich, in denen einerseits große kulturelle und sprachliche Unterschiede zum Heimatmarkt bestehen und andererseits eine ungünstige Relation von Kosten und Nutzen gegen eine direkte Einkaufsstrategie der RV sprechen. Europäische Zielgebiete wie Italien oder Frankreich sind beispielsweise Destinationen, in denen der Einkauf ohne Intermediär, d.h. direkt realisiert wird. Bei einigen RV wird jedoch der *Direkteinkauf* unabhängig von der Destination durchgeführt.

Die Einhaltung gesetzlich festgelegter, formaler Zugangsbeschränkungen zum Markt der ZA in Jordanien wird in der Praxis kaum kontrolliert, so dass de facto die Markteintrittsbarrieren für neue Wettbewerber sehr gering sind. Im Zuge der langen touristischen Tradition Jordaniens hat sich auch der dortige ZA-Markt durch Erfahrungswissen im Umgang mit verschiedenen RV unterschiedlicher Nationalitäten professionalisiert; gleichzeitig hat sich der Wettbewerb unter den ZA in den letzten Jahren durch eine Reihe von Unternehmensneu- und -ausgründungen verschärft.

Der (potentielle) **Tourist** wird heute als gut informierter und erfahrener Nachfrager dargestellt, der mit seinen Reisewünschen aktiv den Buchungserfolg für eine Destination im Portfolio eines Veranstalters beeinflussen kann. Bleibt der Buchungserfolg aus, eliminiert der Veranstalter unter Umständen die betroffene Destination aus seinem Programm. Einem RV mag es unwesentlich erscheinen, wohin der Tourist reist, solange dieser sein Kunde ist. Auf die laufende Verschiebung der gegenwärtigen

Konsummuster muss auch der RV angemessen reagieren und veränderte Anforderungen an ‚seine Produzenten‘ weitergeben. Für den Touristen scheinen dabei zwei Erwartungsebenen von Bedeutung zu sein, die sich zu einem Gesamtbild fügen: die Ebene der *Destination als Ganzheit*, die mit ihrem natürlichen und abgeleiteten touristischen Angebot (FREYER 1998, S. 79) durch den Aufenthalt vor Ort konsumiert wird, sowie die Ebene der *erfahrenen Qualität*, die eher die Leistungsprozessebene beurteilt. Beispiele dafür sind etwa der Komfort der Unterbringung, die Qualität der Verpflegung oder Ordnung und Sauberkeit vor Ort.

Gruppenreisende nach Jordanien, die eine Rundtour durch ein oder mehrere Länder gebucht haben, werden in der Regel von einem **Reiseführer** vor Ort betreut. In Jordanien gilt die gesetzliche Auflage, dass ab einer Gruppenstärke von 5 Personen ein lokaler *Guide* diese Gruppe in jedem Fall begleiten muss. Die örtlichen Reiseführer besitzen in den meisten Fällen eine akademische Ausbildung und sprechen die Landessprache der Touristen. In Jordanien arbeiten sie überwiegend auf freiberuflicher Basis. In einigen Fällen reisen auch deutsche **Reisebegleiter** zusätzlich mit den Touristengruppen und übernehmen gleichzeitig für den jeweiligen deutschen RV wichtige Kontrollaufgaben vor Ort, etwa Hotelinspektionen verbunden mit prompten Feedbackmeldungen. Zugleich stellen die Reisebegleiter die oft wichtige kulturelle Nähe zum Touristen während der Reise her, was auf andere Art und Weise kaum zu erzielen ist. Der zunehmende Wettbewerb unter den kleinen und mittleren RV, einhergehend mit einem steigenden Kostendruck, sowie die immer besser ausgebildeten lokalen Reiseführer veranlassen jedoch mehr und mehr RV dazu, auf die aus Deutschland mitgeführten Reisebegleiter zu verzichten.

Wodurch begründet sich aber nun die Bedeutung des Beziehungsgefüges zwischen RV und ZA? Wie in den vorangegangenen Abschnitten gezeigt, lässt sich die Tourismusindustrie als solche nicht separat abgrenzen. Vielmehr spielen eine Reihe von verschiedenen touristischen „Subbranchen“, wie die Airline-Industrie, die Hotellerie oder auch das regionale Transportsystem für den Erfolg eines Urlaubsarrangements eine entscheidende Rolle. Diese touristischen „Subbranchen“ sind gleichzeitig aber auch „nontourism industries, which, by the nature of their activities, have potential economies of scope and competitive assets, which encourage them to encroach on the traditional territory of conventionally defined tourism companies“ (BRITTON 1991, S. 456). Weil jede dieser „Subbranchen“ nur einen Teil zum touristischen Endprodukt, der Pauschalreise, beiträgt, befindet sich der RV in einer strategisch wichtigen Position. Einerseits fungiert er als Bindeglied zwischen allen Leistungsträgern auf der Zuliefererseite, andererseits als solches zwischen der Produktions- und Konsumentenseite. Demzufolge muss sich der RV in seiner Position gegenüber

dieser amorphen tourismuswirtschaftlichen Anordnung von unterschiedlichen Leistungsträgern entlang der touristischen Wertschöpfungskette mit Hilfe „considerable pressure to exert control“ (BRITTON 1991, S. 457) durchsetzen. Die ZA übernehmen die operative Verantwortung für das Landarrangement (in variierender Leistungskomplexität) für die RV im Zielgebiet. Neben dem RV kann daher auch zu einem gewissen Grad die ZA als strategischer „Sub-Leistungsbündler“ bezeichnet werden.

Sowohl RV als auch ZA übernehmen zentrale Aufgaben der Leistungsbündelung. Während die ZA diese Funktion einem Unternehmen gegenüber, dem RV, wahrnimmt, bietet der RV sein Leistungspaket direkt dem Endkonsumenten mit dem wesentlichen Zusatz der Produkthaftung an. Diese beiderseitige Schlüsselstellung als „Paketer“ von verschiedenen Fremdleistungen und deren erhöhter Koordinationsaufwand begründet die Bedeutung des Beziehungsgefüges zwischen RV und ZA innerhalb der vorliegenden Wertkette. Denn der RV muss in dieser Funktion in „seiner“ ZA einen vertrauenswürdigen und zuverlässigen lokalen Partner sowohl hinsichtlich der Produktqualität als auch der finanziellen Wettbewerbslogik finden können. Im Folgenden liegt dieser „Kettenausschnitt“ (vgl. Abb. 1) daher im Fokus der folgenden Ausführungen.

3 Der Reiseveranstaltermarkt in Deutschland

Das Anliegen des vorliegenden Papers ist es, die Art und Weise der Austauschbeziehungen zwischen dem RV und der ZA anhand der ersten erhobenen empirischen Daten zunächst deskriptiv zu erläutern. Neben marktspezifischen Argumenten spielt auch das institutionelle Umfeld sowohl auf nationaler als auch supranationaler Ebene, in dem sich ein Unternehmen bewegt, eine große Rolle für dessen jeweiligen strategischen Entscheidungsspielraum (vgl. Abb. 1). Dies soll jedoch nicht weiter in diesem Paper ausgeführt werden. Die gegenwärtige Position des einzelnen Unternehmens zu anderen Unternehmen derselben Wertschöpfungskette gewinnt zudem ihre Determinierung neben anderen Faktoren nicht zuletzt durch den herrschenden Branchenwettbewerb. RV, die beispielsweise über eine Monopolstellung am Markt verfügen, haben weiter reichende Möglichkeiten, effektive Druckmittel gegenüber Unternehmen an anderen Positionen innerhalb der Wertschöpfungskette durchzusetzen als etwa Veranstalter, die in einem eher polypolistisch angelegten Wettbewerbsumfeld ihr strategisches Handeln ausrichten müssen. Daher soll zunächst das Branchenumfeld der untersuchten deutschen RV skizzenhaft umrissen werden.

Märkte und ihre Strukturen unterliegen einem permanenten Wandel, in dessen Folge sich die darin befindlichen globalen Wertketten immer wieder reorganisieren müssen. Die deutsche Tourismusindustrie befindet sich derzeit in einem solchen Strukturwandel, dessen Auslöser u.a. in einem veränderten Verbraucherverhalten begründet liegt. Die individuellen Urlaubsbudgets werden knapper, und die bisher bestehende recht klare Grenze zwischen dem klassischen Pauschalurlauber sowie dem Individualisten verschwimmt zunehmend. Das Kernprodukt Pauschalreise sieht sich einer verstärkten Konkurrenz des Direktgeschäftes, d.h. der Direktbuchung der Einzelleistungen etwa über das Internet, ausgesetzt, dessen Angebot in Inhalt, Preis und Präsentation oft im durchaus vergleichbaren Maßstab zum Reisebüro stehen. Dem Wandel von vorab starr kalkulierten Paketpreisen im Pauschalreisesegment hin zum sog. *dynamic packaging* versuchen auch die Reisekonzerne erfolgreich zu bewältigen.

Der gegenwärtige Stellenwert und die Zukunft der pauschal organisierten Reisen werden von Experten unterschiedlich beurteilt. OPASCHOWSKI (2005, S. 13) etwa glaubt, einen Abwärtstrend des Pauschalismus zugunsten von Billigfliegern und Selbst-Organisierern vor allem auf Nah- und Mittelstreckenzielen zu erkennen. So nahm die Gruppe der Selbst-Organisierer, die ihre Reise ohne jede Hilfe eines Reisebüros arrangieren, von 35 Prozent (Jahr 2000) auf 46 Prozent (Jahr 2004) zu. Er argumentiert weiterhin, dass nicht einmal jeder dritte Bundesbürger (29 Prozent) bei seiner letzten Urlaubsreise eine organisierte Pauschalreise mit Transport und Unterkunft bei einem RV gebucht hätte (2000: 34 Prozent; 2004: 29 Prozent). Dabei bezieht er sich offensichtlich aber nur auf das „klassische“ Badereisensegment innerhalb der Nah- und Mittelstreckenziele, die auch vom Streckennetz der Low Cost Airlines gut bedient werden können. Dagegen sieht ROGL (FVW 2004, S. 20) die Zukunft der Pauschalreise kaum bedrängt. Im Gegenteil, er räumt dem Produkt die Chance auf eine neue Renaissance ein, indem die „Stangenware“ der klassischen Pauschalreise mit Bausteinangeboten weiter individualisiert wird und das Publikum zielgruppengerechter und dem demographischen Wandel gemäß angesprochen wird, wie etwa Senioren, Frauen oder Alleinstehende. Auch die FVW verkündet in ihrer neuesten Trendstudie (FVW 2004, S. 4) das „Comeback der Pauschalreise“, das mit einem Umsatzplus von insgesamt 4,5 Prozent jedoch weitgehend dem Erfolg der Flugpauschalreisen auf der Fernstrecke geschuldet ist. Diese externen Faktoren bestimmen das Marktumfeld der Pauschalreiseanbieter, insbesondere der drei marktführenden Reisekonzerne in Deutschland, TUI, Thomas Cook und die REWE-Pauschalistik. Demzufolge lässt sich davon ausgehen, dass die pauschal organisierten Reisen auf absehbare Zeit ein integrales Produktstandbein der deutschen

Reisebranche bleiben. Deutschland nimmt als touristischer Quellmarkt im internationalen Vergleich eine herausragende Stellung ein (vgl. Tab. 1), sowohl quantitativ mit der Anzahl der Reisenden als auch qualitativ hinsichtlich ihrer Ausgaben im Reiseland. In der Konsequenz stellen die deutschen Touristen noch immer eine lukrative Reiseklientel für potentielle touristische Zielländer dar. Dies begründet unter anderem auch die hohe Anzahl an deutschen RV.

Tab. 1: Die erfolgreichsten touristischen Outbound-Länder 2020 – eine Prognose

Länder	Marktanteil (in %)	
	1995	2020
1. Deutschland	13,3	9,8
2. Japan	4,1	9,1
3. USA	11,1	7,9
4. China	0,9	6,4
5. UK	7,4	6,1
6. Frankreich	3,7	3,5

Quelle: WTO (2005) (Stand 2001)

Nationale institutionelle Spezifika determinieren oftmals unterschiedliche Entwicklungspfade einer Branche in verschiedenen Ländern. So lassen sich z.B. zwischen der amerikanischen und der europäischen Pauschalreiseindustrie enorme Diskrepanzen nachweisen, was den Stellenwert der einzelnen touristischen „Akteure“ der bisher vorgestellten Wertschöpfungskette betrifft. In Europa nimmt der RV beispielsweise eine wesentlich prägendere touristische Position sowohl innerhalb der Branche als auch entlang der touristischen Wertkette ein, als dies etwa in Nordamerika der Fall ist. Hier dominieren tendenziell internationale Hotel- oder Flugketten den Outgoing-Tourismus (zu ausführlicheren Darstellungen vgl. auch FLASCHKA 1998; IOANNIDES/DEBAGGE 1998). Zwischen den europäischen Staaten ist die touristische Branchenstruktur dagegen weit homogener ausgebildet. Dies zeigt sich u.a. in der Übernahmewelle von verschiedenen RV durch Europas größten Reisekonzern TUI auf anderen europäischen Märkten.

Aus der historischen Entwicklung heraus ist die deutsche RV-Branche traditionell mittelständisch geprägt (BASTIAN/BORN 2004, S. IX). Auf dem deutschen Veranstaltermarkt tummeln sich derzeit insgesamt ca. 1.200 (kommerzielle) Unternehmen, von denen sich die drei großen integrierten RV *TUI*, *Thomas Cook* und *REWE Touristik* 69,3 Prozent des gesamten Veranstalterumsatzes untereinander aufteilen, gefolgt

von den drei Großveranstaltern⁵ *Alltours*, *FTI* und *Öger Tours*, die sich zusammen 14,6 Prozent des Umsatzes sichern. Erst die restlichen 16,1 Prozent des gesamten Branchenumsatzes entfallen auf ca. 50 mittelgroße und 1.150 kleine RV (BASTIAN 2005, S. 4).⁶

Die Reisegiganten TUI⁷, Thomas Cook und REWE Touristik bedienen vorrangig das pauschaltouristische Massengeschäft in die *sun, sand and sea*-Destinationen, wie beispielsweise nach Spanien oder Ägypten. Viele Spezialmarken werden unter ihrem Konzerndach zusammengefasst und firmieren unter einheitlicher *Corporate Identity* (CI). Oftmals treten sie nicht nur nach außen hin geschlossen auf, die Unternehmenstochter profitieren unter Umständen auch von den Einkaufsvorteilen in einigen Zielgebieten durch den starken Konzernverbund und können somit im Wettbewerb Preisvorteile gegenüber ihren Mitbewerbern geltend machen. Sofern es die einzelnen Produktsegmente zulassen, besitzen sie zugleich die Möglichkeit, an der gemeinsamen Firmeninfrastruktur mit ZA, Fluglinien, Hotels etc. zu partizipieren bzw. werden tatsächlich soweit wie mögliche zur (ausschließlichen) Nutzung dieser konzerninternen Strukturen für die eigenen Produkte angehalten.

Die mittelständischen Spezialisten⁸ schlossen 2003/04 wie im Vorjahr besser ab als die Großveranstalter. In der FVW Dokumentation unter den deutschen Veranstaltern aus dem Jahr 2004 (S. 6) wird diesbezüglich konstatiert: „Rechnet man die sechs Großveranstalter aus dem Gesamtmarkt heraus, ergibt sich für die restlichen 55 RV ein Plus von beachtlichen 8,3 Prozent beim Umsatz. Die Teilnehmerzahlen stiegen nur um 4,7 Prozent - die Marktanteile wurden also nicht über den Preis erkaufte“ (vgl.

⁵ Nach POMPL (1997, S. 37) lassen sich die 4 Kategorien nach ihren jährlich realisierten Teilnehmerzahlen ausweisen: Großveranstalter mit mehr als 1 Mio. Teilnehmer, die großen mittelständischen RV mit Teilnehmerzahlen zwischen 200.000 und 1 Mio., die kleinen mittelständischen Veranstalter mit Teilnehmerzahlen zwischen 10.000 und 200.000 sowie die Kleinveranstalter, die jährlich weniger als 10.000 Teilnehmer bewegen.

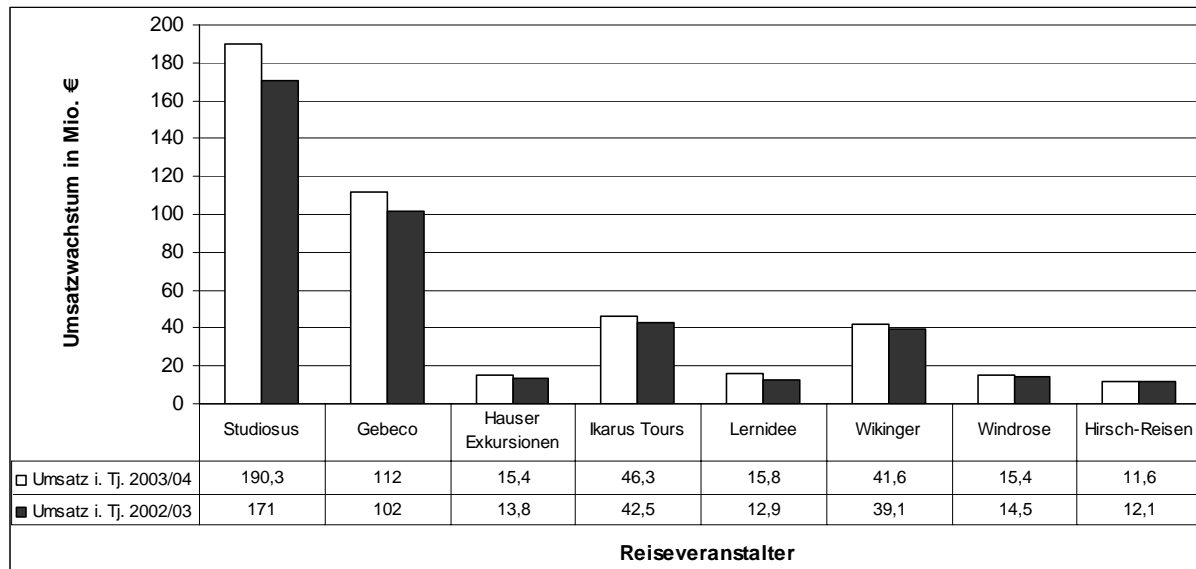
⁶ Die genaue Anzahl der RV in Deutschland lässt sich nicht genau ermitteln. Gründe hierfür sind die fehlenden formalen Zugangsbeschränkungen, d.h. jede Person darf, auch ohne spezielle Ausbildung, Reisen für andere Personen veranstalten. Der DRV (Telefonat am 31.01.2005) schätzt derzeit die Anzahl der deutschen RV auf 2.000 und 2.500. Lediglich die größten 50 Veranstalter besitzen jedoch einen Marktanteil von 80 Prozent am Gesamtumsatz der Branche. Die vielen Busunternehmen und kleinen Reisebüros, die für ihre Stammkunden unregelmäßig Reisen veranstalten, lassen die Zahl so hoch erscheinen. RV sind nicht im Handelsregister gelistet, sofern sie Personengesellschaften sind.

⁷ Die TUI vereint im Freizeitsegment mittlerweile über 3.600 Reisebüros, 104 Flugzeuge, 37 ZA und 285 Hotels mit über 157.000 Betten in 25 Ländern. (http://www.tui.com/de/konzern/konzern_ueberblick/portraet/index.html).

⁸ Die in Abb. 2 bis Abb. 4 aufgeführten RV fallen unter die aufgeführten 55 RV der FVW.

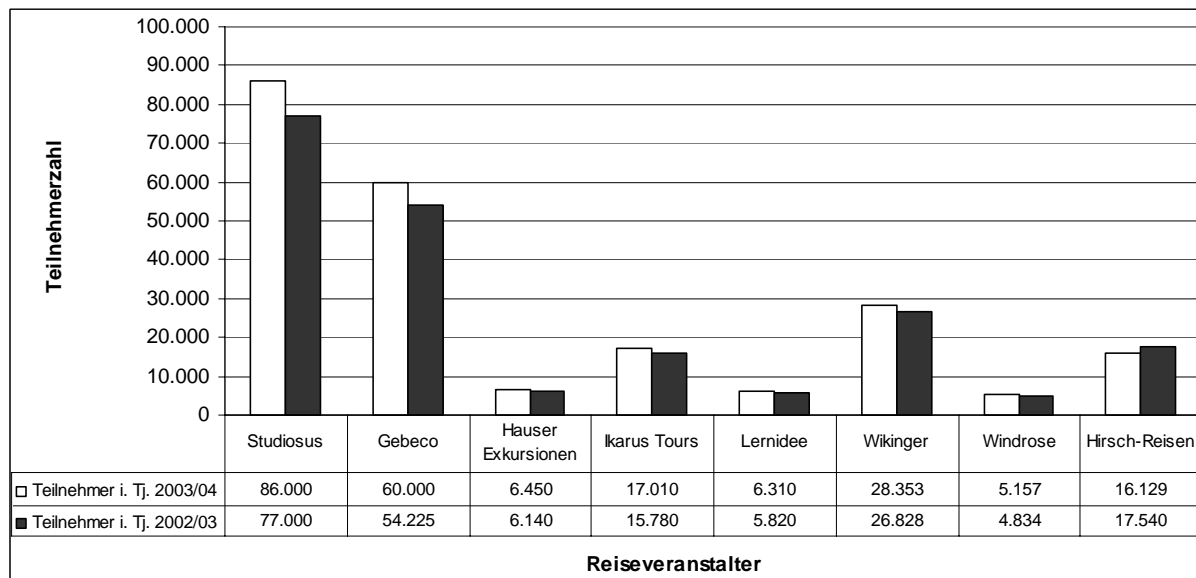
Abb. 4)⁹. Dabei bedienen die aufgeführten RV als Spezialisten vorrangig die Sparte der Studien- und Erlebnisreisen.

Abb. 2: Umsatz der RV-Spezialisten im Touristikjahr (Tj.) 2003/2004



Quelle: FVW International Dokumentation 2004, S. 14-18

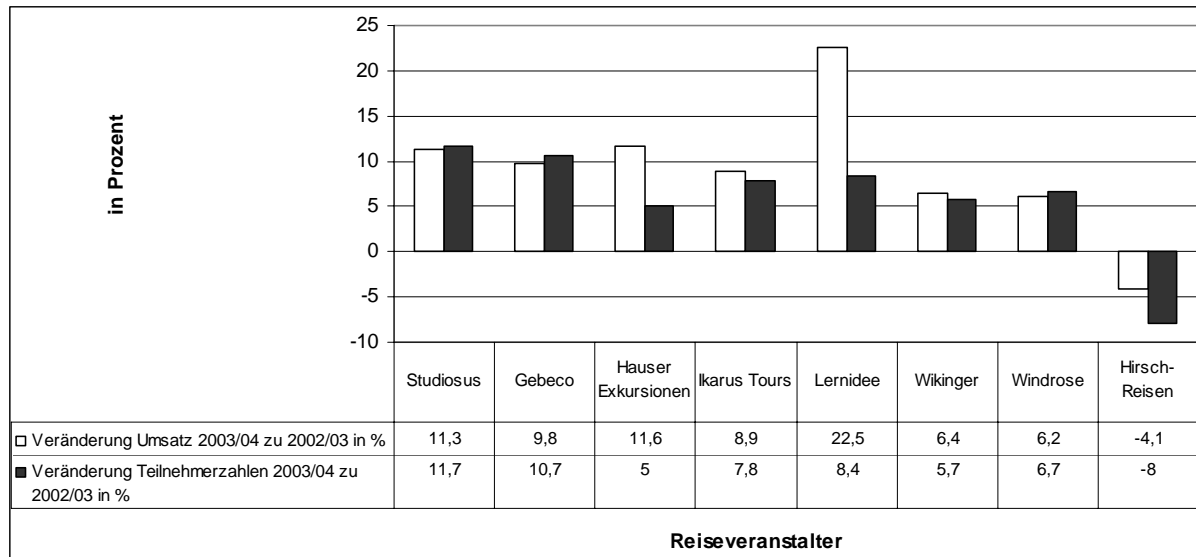
Abb. 3: Anzahl der Reiseteilnehmer bei den RV-Spezialisten im Tj. 2003/2004



Quelle: FVW International Dokumentation 2004, S. 14-18

⁹ Die Daten basieren auf einer Erhebung der FVW, die mit den umsatzstärksten 61 RV ca. 80 Prozent des Gesamtmarktes erfasst und somit als repräsentativ gilt (FVW International Dokumentation 2004, S. 9). Hier wurden die Marktanteile gemessen am Umsatz, nicht aber die reinen Umsatzzahlen miteinander verglichen.

Abb. 4: Vergleich der RV-Spezialisten nach Umsatz & Teilnehmerzahl im Tj. 2003/2004



Quelle: FVW International Dokumentation 2004, S. 14-18

4 Jordanien – Lebendige Tradition des Kulturtourismus

Der Tourismus gilt als komplexe, heterogene Branche. Nicht zuletzt tragen auch die verschieden ausgestatteten Zielgebiete dazu bei. Feriendestinationen können sich prinzipiell in ihrem natürlichen und abgeleiteten touristischen Angebot (FREYER 1998, S. 79) unterscheiden. Jordanien ist mit 89.342 km² ein flächenmäßig kleines Land mit einem nur 26 km langen Küstenabschnitt zum Roten Meer, an dem sich (bisher) nur bedingt auf touristisches Gästevolumen ausgerichtete *sun, sand and sea*-Tourismuspotentiale ausschöpfen ließen. Reisemotive wie Kultur und Geschichte oder der Besuch christlich-religiöser Wirkungsstätten besitzen für deutsche Reisende nach Jordanien einen vorrangigen Stellenwert. Dieses touristische Angebot schließt ein Engagement der großen, integrierten Konzerne weitgehend aus, da sie vor allem auf die touristische Masse in *sun, sand and sea*-Destinationen mit ihren entsprechenden Reiseangeboten abzielen, die sich in dieser Form in Jordanien kaum realisieren lässt. Vielmehr zieht das touristische Potential Jordaniens vor allem kleine und mittelständische RV an, die sich auf spezielle Produktbereiche außerhalb des auf Volumen abzielenden Badetourismus fokussieren. Über diese spezifischen Pauschalreiseangebote, die weitgehend von der Gruppe der Studien- und Erlebnis-RV angeboten werden, finden sich die integrierten Konzerne jedoch hauptsächlich über ihre spezialisierten Tochterunternehmen in Jordanien wieder. Die Wahl Jordaniens begründet sich zudem als Beispieldestination aus forschungsstrategischer Perspek-

tive. Die jordanischen Projektpartner ermöglichen und erleichtern vielfach vor allem den empirischen Erstzugang zu den lokalen Gesprächspartnern.

Die verschiedenen RV bieten heute in Bezug auf das klassisch-kulturelle Reiseland Jordanien ein weitgehend standardisiertes Reiseprodukt an. Bei der Auswertung von Reiseangeboten zeigte sich, dass vor allem die gewählte Reiseroute dieser weitgehenden Standardisierung unterliegt, während der Tourist je nach Komfortanspruch und Geldbeutel unter verschiedenen Angebotsabstufungen etwa bei Beherbergung oder der Teilnahme an Events wählen kann. Damit werden sowohl die Landarrangements der ZA für den RV transparenter als auch die Produktangebote der RV für den Touristen vergleichbarer.

Für das Königreich spielt der Tourismus eine wichtige Rolle, allein im Jahr 2003, trotz anhaltender Reisezurückhaltung durch die westlichen Touristen im Zuge der globalen Krisenereignisse sowie der politischen Unruhen im Nahen Osten, steuerte der Tourismus als drittwichtigster Wirtschaftssektor noch 8-9 Prozent zum BIP des Landes bei (BARHAM 2004, S. 365). Das weit größte Volumen an touristischen Erträgen in Jordanien nehmen bisher die pauschal organisierten Rundreisen für Touristen aus aller Welt ein. Dieses Reiseprodukt begründet dadurch auch seine zentrale Stellung als Untersuchungsobjekt. Reisen aus Deutschland nach Jordanien besitzen eine lange Tradition; einige deutsche RV sind bereits seit mehr als 40 Jahren auf diesem Markt aktiv. Erst in letzter Zeit entstehen nach und nach auch künstliche Bade- und Erlebniswelten am Roten und am Toten Meer, während sich der Rundreisetourismus weitgehend an den historischen Kulturstätten orientiert und dementsprechend fest verankert im Angebot der RV für Jordanien ist. Auch für die deutschen Touristen spielt der Badeurlaub an der jordanischen Südküste bislang nur eine marginale Rolle, beispielsweise als so genannte Reise-Verlängerungsbausteine im Anschluss oder im Vorfeld einer Rundreise.

Die deutschen Touristen präsentierten sich im Jahr 2003 in Jordanien mit rund 20.400 Gästen (MINISTRY OF TOURISM, JORDAN) als zweitwichtigster europäischer Quellmarkt nach Großbritannien mit ca. 34.800 Reisenden und vor Frankreich (19.300 Touristen). Rundreisen in Jordanien erfolgen oft in Kombination mit unmittelbar angrenzenden arabischen Destinationen, etwa Syrien, Libanon oder Ägypten, deren Angebot mit dem Argument einer interessanten und nur schwer voneinander trennbaren kulturellen Gesamt-Region begründet wird. Im gleichen Moment sind jedoch auch diese Reiseländerkombinationen untrennbar mit den regionalen geopolitischen Realitäten verbunden. Vertreter der deutschen RV betonten in den Gesprächen oft, wie schwierig Reisen nach Jordanien nach dem Ausbruch der II.

Intifada in Israel tatsächlich zu verwirklichen waren. Die Nachfrage nach Reisen in die Region des Nahen Ostens tendierte gegen Null, und viele RV sprachen ihren Kunden die notwendige Differenzierungsfähigkeit der Einzelstaaten innerhalb des Nahen Ostens ab. Mit Jordanien verbinden beispielsweise viele Touristen das akustisch ähnlich klingende Westjordanland und damit auch die blutigen Auseinandersetzungen zwischen Palästina und Israel. Dieser „Nachbarschaftseffekt“ (HOLLIER 1991) trug erschwerend dazu bei, dass die jordanische Tourismusbranche von diesen Konflikten in den angrenzenden Staaten selbst unmittelbar betroffen war (vgl. Abb. 5). Der arabische Raum kann daher nicht als *ein* konform wahrgenommener Tourismusraum gelten. Vielmehr offenbart sich eine klare Dichotomie in der touristischen Wahrnehmung zwischen den „reichen“ Ölstaaten im Osten und den im Westen auf der arabischen Halbinsel gelegenen Staaten in unmittelbarer Nähe zum Brennpunkt Palästina/Israel. Jordanien besitzt etwa einen völlig anderen Stellenwert in der touristischen Wahrnehmung als beispielsweise die Vereinigten Arabischen Emirate (VAE) z.B. bezüglich des persönlichen Sicherheitsempfindens. Offensichtlich tragen aber auch Medienberichte zu dieser klar differenzierten touristischen Einschätzung bei.

Ägypten, die VAE und Jordanien gehören zwar Ländern eines einheitlichen Sprachraumes an, sind jedoch völlig unterschiedlich in ihrer Bedeutung als Reiseländer etwa für die deutsche Touristikindustrie. Ägypten etwa ist für die TUI eines ihrer strategisch wichtigsten Volumenziele und ein für europäische Badetouristen nach verhältnismäßig kurzer Flugzeit gut zu erreichendes Ganzjahres-Badeziel. Demgegenüber engagiert sich die TUI im Zielgebiet Jordanien derzeit fast ausschließlich über ihre Spezialveranstalter. Diese unterschiedliche Bedeutung der Urlaubsdestinationen aufgrund ihres variierenden touristischen Angebotes zieht dementsprechend auch ein strategisch unterschiedliches Investitionsinteresse¹⁰ der verschiedenen spezialisierten RV in diesen Ländern nach sich. In Jordanien dominieren etwa die kulturdeterminierten Rundreisen durch das Land. Prinzipiell sind die einzelnen Wertschöpfungsketten für Rundreisen ähnlich konstruiert, gleich welcher Unternehmensgröße der daran beteiligten RV. Unterschiedlich fällt jedoch die variierende Gestalt der Beziehungen der RV zu den einzelnen Leistungsträgern, möglicherweise bedingt durch deren unterschiedliche ökonomische Verhandlungsmasse für einzelne Destinationen aus. Dies deutet sich zumindest in den empirischen Zwischenergebnissen an, welche nachfolgend unter Kapitel 5 ausgewiesen sind.

¹⁰ Investitionen bedeuten hier nicht zwingend ausschließlich immobile Posten, sondern vordergründig sunk costs in Form von aufwändigen Informations- und Vermarktungskosten im Vorfeld einer Destinationsaufnahme in das Portfolio eines RV.

Abb. 5: Jordanien

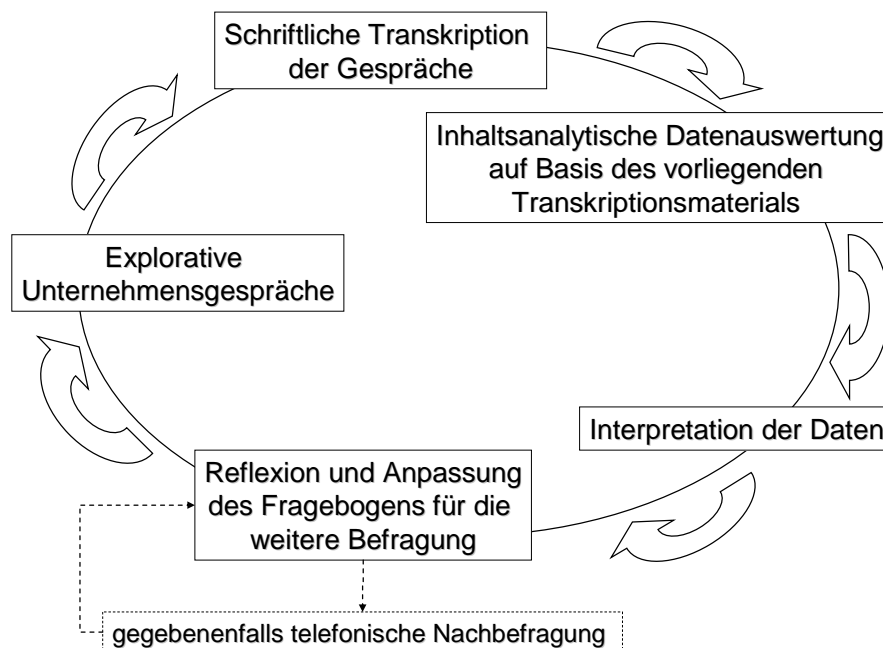


5 Methodik der empirischen Erhebung

5.1 Befragungstechnik und Konzeption des Leitfadens

Die Annäherung an die vorliegende Thematik erfolgte mit Hilfe des qualitativen Interviews. Ausschlaggebend für die Wahl dieses Erhebungsinstrumentes waren die wenig verfügbaren primären und sekundären Quellen über die Angebotsseite, gerade im KMU-Segment der RV. Vermutet wurden zudem vielgestaltige Leistungserstellungs- und -steuerungsprozesse unter den verschiedenen spezialisierten RV mit Blick auf die Koordination der touristischen Einzelleistungen. Die Gespräche wurden als leitfadengestützte *Expertengespräche* geführt, deren reflektierte Zwischenergebnisse nach einer ersten Auswertung und Überarbeitung in einer qualitativen und quantitativen Überarbeitung und Anpassung des Leitfadens mündete (FLICK 2002, S. 71). Dieses Prinzip der *Zirkularität* ist in Abb. 6 schematisch dargestellt ist. Ein weiterer Grundsatz der qualitativen Sozialforschung wird als Prinzip der *Offenheit* formuliert, in dem Forschende dazu angehalten werden, neben der klaren Vorstellung über die Fragestellung auch „offen für neue und im besten Fall überraschende Erkenntnisse“ zu bleiben (FLICK 2002, S. 77). Diesen beiden Ansätzen folgt der laufende Erhebungsprozess.

Abb. 6: Zirkulärer Erhebungsprozess der laufenden Forschung



Quelle: eigene Darstellung

Der konzeptionelle Rückgriff an dieser Stelle dient der Untermauerung zweier zentraler Fragestellungen, denen im vorliegenden Paper empirisch nachgegangen werden soll. Sie beziehen sich einerseits auf das Zusammenspiel auf der Seite der Leistungserstellung zwischen dem deutschen RV und der Incoming Agentur im Ziel-land Jordanien, während die zweite Frage auf die tatsächliche Markterschließung im Quellmarkt des Veranstalters zielt.

Formal erfolgte die Aufnahme der Gespräche auf Tonband, um anschließend auf der transkribierten Textgrundlage eine sinnvolle Aufbereitung und Interpretation des Materials vornehmen zu können.

5.2 Untersuchungsregion und Auswahl der Unternehmen

In den weltweiten touristischen Quellmärkten findet man auch heute noch eine hochgradige nationale Prägung, die bisher kaum durch ausländische Mitbewerber in der Reiseveranstaltung durchbrochen wird. Auch der deutsche Reisemarkt stellt in dieser Hinsicht keine Ausnahme dar und ist ein weitgehend geschlossener nationaler Markt, auf dem nur wenige ausländische Veranstalter agieren. Die deutschen RV erschließen jedoch zunehmend angrenzende nationale Märkte, hauptsächlich Österreich und die deutschsprachige Schweiz, für sich. Offensichtlich gelten für diese Absatzmärkte die kulturellen Barrieren als weniger limitierend für einen Markteintritt, und auch die sprachlichen Barrieren werden in diesen Auslandsmärkten hinfällig. Die Eingrenzung der Befragungsregion bezieht sich folglich auf den deutschsprachigen Kulturraum in Europa, den Schwerpunkt der Befragung bildet jedoch der deutsche Markt. Untermauert wird die Abgrenzung des Untersuchungsgebietes durch seine enorme internationale Bedeutung als weltweit wichtiger Outgoing-Markt (vgl. Tab. 1).

Die Exploration fokussierte sich zunächst auf die reiseveranstaltenden Unternehmen. Um das Spektrum der Leistungserstellung in das Zielgebiet Jordanien adäquat zu erfassen, fiel die Wahl der Gesprächspartner auf die jeweiligen Zielgebietsexperten im Unternehmen, die Produkt- bzw. auch Area-Manager. Sämtliche Interviewpartner sind für das Produkt Jordanien persönlich verantwortlich (Produktmanagement) bzw. in die strategische Produktplanung involviert (Geschäftsführung, Area Management). Die befragten Experten konnten einerseits oft auf eine jahrelange touristische Erfahrung verweisen, die sie teilweise durch ihre Arbeit in mehreren verschiedenen Tourismusunternehmen erwarben, und waren damit aussagekräftig zu speziellen Branchenfragen, die Reiseveranstaltung betreffend. Dies war vorteilhaft in Bezug auf die umfassende und detaillierte Produkt- und Prozesskenntnis, die es zu erfassen

galt. Andererseits fielen Fragen zum strategischen Vertrieb nicht immer in ihren Zuständigkeitsbereich und konnten damit teils nur vage beantwortet werden.

Durch die enge Zusammenarbeit mit dem Frankfurter *Jordan Tourism Board (JTB)*, einer Außenstelle¹¹ des jordanischen Fremdenverkehrsbüros in Frankfurt am Main, gestaltete sich die Kontaktabklärung der Unternehmen als relativ unkompliziert und zügig. Bisher wurden 18 Interviews mit deutschen Veranstaltern ausgewertet, auf die sich die Darstellung der nachfolgenden Zwischenergebnisse stützt.

Speziell das Angebot der Veranstalter von *Reisen nach Jordanien* diente ex ante als Auswahlkriterium für das Untersuchungssample. Dieses umfasst damit 114 deutsche RV als potentielle Probanden. Die überwiegende Mehrzahl der Unternehmen hatte Reisen nach Jordanien zwischen 2001 und 2003 durch die ausbleibende Nachfrage vorübergehend abgesetzt. Der Zeitpunkt der Erhebung gestaltete sich insofern als problematisch, da neben dem Ausbruch der II. Intifada auch eine Reihe weiterer externer Ereignisse wie der 11. September 2001 sowie der 2003 geführte Irak-Krieg die touristischen Reiseaktivitäten aus den westlichen Industrieländern, besonders jedoch aus Deutschland, in die Nahost-Region (fast) völlig zum Erliegen brachten. Erst im Jahr 2004 zog die Nachfrage nach Jordanienreisen zumindest in Deutschland (langsam) wieder an. Erfasst wurden im Rahmen der Untersuchung sowohl *kommerziell* als auch *gemeinnützig* arbeitende Veranstalter, wobei letztere nur Ausnahmefälle darstellten. Ihre Relevanz begründet sich jedoch mit der Bedeutung Jordaniens für biblisch-theologische Reiseinhalte, die vor allem von christlichen Gruppen und Vereinen sowie von öffentlichen Bildungsstätten nachgefragt werden.

RV übergreifend gestaltet sich das Angebot an Jordanienreisen heterogen und spiegelt die strategische Positionierung des jeweiligen Reiseunternehmens wider. Pauschal organisierte Gruppenreisen scheinen derzeit im Untersuchungssample zu überwiegen, pauschal organisierte Individualreiseangebote nach Jordanien nehmen eine eher nachgeordnete Stellung ein. Eine nur marginale Rolle bei der Befragung spielten bisher RV, deren Spezialisierung hauptsächlich auf dem Wellness- und Gesundheitstourismus um das Tote Meer liegt, der aufgrund der besonderen organisatorischen Strukturen von der Auswertung zunächst ausgeklammert wird.

Aufgrund der reflexiven Herangehensweise erstreckt sich die noch laufende Befragung über einen Zeitraum von etwa 10 Monaten, die sich wiederum auf die beiden Kalenderjahre 2004 & 2005 verteilen. Dies ist für die Einordnung der Ergebnisse

¹¹ Die Agentur *Adam & Partner* fungiert in Frankfurt die Vertretung des jordanischen Fremdenverkehrsbüros.

wichtig, da sich in dieser Zeit gerade die politische Stabilisierung der Region sowie die relativ erschwinglichen Reisepreise günstig auf die touristische Nachfrage nach Jordanienreisen auswirkte; der Tourismus nach Jordanien erlebte seit der 2. Jahreshälfte von 2004 eine spürbare Belebung.

6 Vorläufige Datenauswertung und -interpretation

6.1 Versuch einer klassifizierenden Struktur unter den RV

Bevor der Einstieg in die empirische Auswertung der bisher erhobenen Daten erfolgt, ist es an dieser Stelle sinnvoll für die weitere Analyse, eine zweckdienliche Unterteilung der untersuchten RV nach spezifischen Kriterien anzustreben. Sinnvoll erscheint der Autorin zunächst eine Typologisierung einerseits nach der Unternehmenskenngröße *Mitarbeiterzahl*, aber auch mit Blick auf die besondere Problematik der GCC eine Klassifizierung nach der Einbindung des wohl bekanntesten Marketinginstrumentes, des *Reisekataloges*, dessen (Nicht-) Einsatz zugleich die Ansprache verschiedener Zielgruppen untermauert und sich grob in den variierenden *Distributionswegen* der einzelnen RV fortsetzt. Ziel dieses ersten Typologierungsversuches ist eine Vereinfachung des grundlegenden Verständnisses über die Konfiguration der vorliegenden touristischen Wertschöpfungskette.

Ein weiteres Unterscheidungskriterium, das hier nur kurz angesprochen werden soll, ist die *Zugehörigkeit* der reiseveranstaltenden Spezialisten zu den großen *Reisekonzernen*. Während die spezialisierten Tochterunternehmen der Reisekonzerne oftmals auf Größensparnisse in Bezug auf gemeinsame, fachübergreifende Ressourcen wie Rechtsabteilungen oder aufwändige Marketingaktionen bzw. auf interne Konzernstrukturen zurückgreifen können, müssen die kleinen und mittleren unabhängigen RV mit weit geringeren finanziellen Möglichkeiten auskommen und können diese Vielfalt an Funktionen oft nur ansatzweise übernehmen.

6.1.1 Marketinginstrumente und Vertriebsstrukturen

Grundlegend gibt es RV, die mit Hilfe des Vertriebsmediums Reisekatalog operieren, während andere Veranstalter ohne ein solches Medium ihren Vertrieb gestalten. Tab. 2 zeigt diese Dichotomie auf, indem die RV über der fettgedruckten Trennlinie mit diesem Medium arbeiten, während die nachstehend aufgeführten RV nach der ohne dieses klassische Printmedium arbeiten. Begründen lassen sich diese beiden unterschiedlichen Strategien etwa in dem Ansprechen verschiedener Zielgruppen, die sich anhand der folgenden beiden idealtypischen Beispiele veranschaulichen lassen:

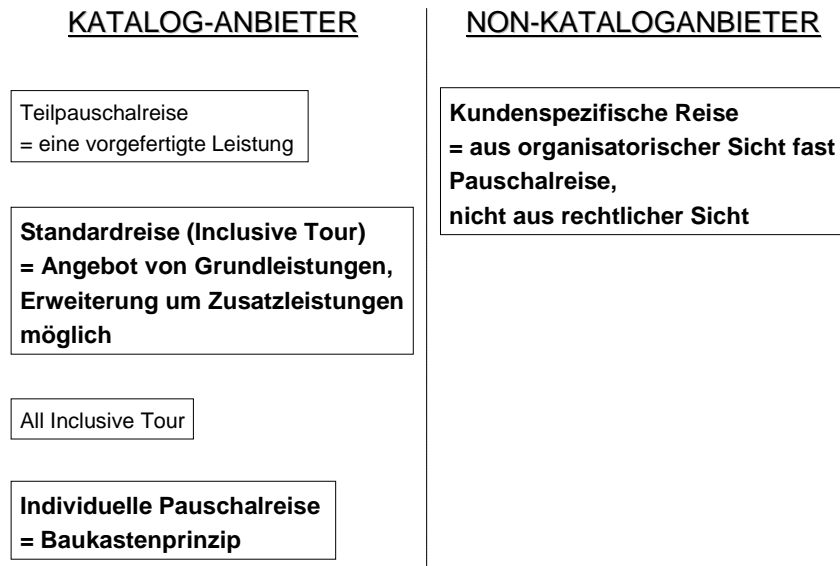
- a. Das Ansprechen des *Einzelreisenden*¹² geschieht noch immer primär über den gedruckten Reisekatalog, die im Reisebüro ausliegen. Nicht immer liegt der klassische Reisekatalog allerdings in Printform vor. Einige RV bieten ihre Reiseprodukte in Form eines elektronischen Kataloges im Internet an. Der Kunde kann mit Hilfe des Reisekataloges die vorgefertigten Reiseangebote der unterschiedlichen RV gezielt vergleichen.
- b. *Sondergruppen* benötigen dagegen ein sehr viel mehr auf deren spezifische Reisewünsche zugeschnittenes Reiseprodukt. Dies kann sich beispielsweise in besonderen Themenstellungen oder einer speziellen Organisationsformen differenzieren und wird in seiner Einzigartigkeit von dem RV immer wieder neu konfiguriert. Teils wird zwar auch hier auf einen „Katalog“ zurückgegriffen, dieser beinhaltet jedoch überwiegend Modellreisen, die sich lediglich als Vorschlag verstehen und beliebig modifizieren lassen.

Investitionen in starke Reisekatalog-Auflagen müssen sich amortisieren. Dies kann nur über hohe Buchungszahlen mit Unterstützung des Reisebürovertriebes erreicht werden. Ein RV, dessen Publikum sich schwerpunktmäßig aus Individualreisenden rekrutiert, muss über seine Kataloge sicherlich in den Reisebüros flächendeckender präsent sein als ein RV mit einer mehrheitlichen Klientel von Sondergruppenreisenden, der diese so genannten homogenen Gruppen vor allem in Vereinen, Verbänden oder Bildungseinrichtungen findet und individuell ansprechen möchte. Allerdings relativiert sich diese strikte Trennung in der Zielgruppenansprache durch Katalog- und Non-Kataloganbieter zunehmend (vgl. Abb. 7). Auch die etablierten Kataloganbieter, die sich bisher vorwiegend das Einzelkundensegment konzentrierten, erobern zunehmend das Terrain der im Bereich der Sondergruppen etablierten Spezialisten und treten mit ihnen in einen ernstzunehmenden Wettbewerb, wo sie durch mit im Leistungseinkauf erwirtschafteten Preisvorteilen für sich werben können. Zudem nähern sich beide „Gruppen“ durch die vom Kunden geforderte Flexibilisierung aneinander an, indem auch die etablierten Katalog-Anbieter „Verlänge-

¹² Einzelreisende und Sondergruppen werden nachfolgend anhand ihres Buchungsverhaltens unterschieden. So wird als *Einzelreisender* definiert, wer die Reise individuell über den RV aus dessen vorgefertigtem Programm gebucht wird, unabhängig davon, ob der oder die Reisende anschließend gemeinsam mit weiteren Einzelbuchern in einer Gruppe oder individuell reist. *Sondergruppen* dagegen wenden sich als eine bereits im Vorfeld geschlossene, homogene Reisegruppe an den RV, der nach den gruppenspezifischen Vorstellungen, etwa themenspezifisch, diese Reise organisiert. Beispiele für Sondergruppen sind etwa Vereinsmannschaften oder Pfarrgemeinden.

rungsreisebausteine“¹³ im Anschluss oder im Vorfeld einer weitgehend standardisier-
ten Reise dem Kunden anbieten.

Abb. 7: Übersicht über Pauschalreisen aus der touristischen Produktpalette



Quelle: eigene Darstellung auf Grundlage von POMPL (1997, S. 33); die fett hervorgehobenen Reisearten lassen sich schwerpunktmäßig auch in der vorliegenden Untersuchung ausweisen

Zwar sind bei Sondergruppenreisen Teilnehmerzahlen im hohen zweistelligen Bereich durchaus üblich, allerdings liegt die Reisehäufigkeit dieser Gruppen auf einem eher geringen Niveau, das sich kaum mit den turnusgemäß stattfindenden Reisen der Katalog-Anbieter vergleichen lässt. Deren standardisierte Reiseangebote dagegen sind festgelegt auf bestimmte Reiseternine sowie ein Reiseprogramm mit (einer Auswahl an) feststehenden Leistungen.

Die Unterschiede der jeweiligen Vermarktungs- und Verkaufsstrategie wirken sich offensichtlich auch auf den Einkauf der Leistungen im Zielgebiet aus. RV, die in der Lage sind, ein hohes Gästevolumen in einem Zielgebiet aufzubringen, besitzen ein weit effektiveres Druckmittel gegenüber den spezifischen lokalen Leistungsträgern, als solche RV, die lediglich ein eher sporadisches Gästeaufkommen realisieren. In

¹³ Oftmals kann der Einzelreisende jedoch nur aus einem vorgefertigten, restriktiven Angebot an Verlängerungsoptionen für seine Reise wählen, während die Sondergruppenspezialisten ihre Exklusivangebote individuell für die jeweilige Gruppe arrangieren. Einige Großveranstalter haben jedoch inzwischen reagiert und eigene Abteilungen für den Bereich „Sondergruppen“ geschaffen, wo sie diese Angebotsexklusivität mit den im Konzernverbund erwirtschafteten Preisvorteilen Größeneffekte verbinden.

ersterem Fall umgehen einige volumenmäßig starke Reiseanbieter auch in Jordanien die ZA beim Hoteleinkauf und streben den Direkteinkauf beim Einkauf von Beherbergungsleistungen an. Andere RV, die zu einem Konzernverbund gehören, profitieren teilweise von Dachverträgen, die zwischen der Konzernzentrale des RV sowie der internationalen Hotelkette vereinbart wurden. Prinzipiell wurde jedoch der indirekte Leistungseinkauf in Jordanien über die ZA unter den bisher befragten RV als Standard genannt. Die Auswirkungen dieser Vertriebsstrukturen finden sich in der Zusammenarbeit mit den Zielgebietsagenten in Jordanien wieder. Neben ihrer individuellen Spezialisierung auf das touristische Incoming-Geschäft, das sich vom Outgoing- und Ticketing-Geschäft unterscheidet, bearbeiten die ZA je nach Qualifikation und Know-how über die charakteristischen Anforderungen grundsätzlich verschiedene Quellmärkte. Um die Bearbeitung des deutschen Marktes konkurrieren gegenwärtig 21 jordanische ZA (Stand 2002, MINISTRY OF TOURISM, JORDAN). Mit Blick auf das Reisesegment scheint es für ZA jedoch kaum zielführend, sich zu spezialisieren. Dazu ist das Gesamtvolumen der weltweiten touristischen Ankünfte in Jordanien schlicht zu gering.

6.1.2 Weitere Klassifikationskriterien der untersuchten RV

Ein weiteres sinnvolles Systematisierungskriterium der untersuchten RV scheint es mit dem eingeräumten *Stellenwert der Destination Jordanien* bzw. der Gesamtregion Nahost innerhalb des Zielgebietsportfolios eines RV zu geben. Je höher der angegebene Stellenwert der Destination, desto eher kann davon ausgegangen werden, dass die wiederholten und vielfältigeren Erfahrungswerte dieser RV kumuliert zu einer transparenteren Einschätzung des lokalen Leistungsträgermarktes mit all seinen typischen Charakteristika führen. Das Argument der Markttransparenz mag diesbezüglich ebenso als Beurteilungskriterium für den Stabilitätsgrad von Beziehungen zwischen RV und ZA herangezogen werden. Häufigkeit und Regelmäßigkeit der Leistungserstellung einer ZA für einen bestimmten RV kann bei zufrieden stellendem Ergebnis möglicherweise die Stabilität der Austauschbeziehung zwischen beiden Partnern unterstützen. Ein solches kooperatives Verhalten scheint vorteilhaft, „wenn Personen wiederholt in Beziehung zueinander treten, wenn sie eine Fülle von Informationen übereinander haben und wenn die Gruppe typischerweise kleinzahlig ist“ (NORTH 1992, S. 15). Gleichzeitig kann dieses Argument nicht in jeder Situation gelten und muss relativiert werden, denn wohlfahrtsmaximierendes Verhalten muss nicht immer mit Kooperation einhergehen (NORTH ebenda).

Tab. 2 zeigt, dass es unter den vorliegenden empirischen Referenzfällen mehrheitlich „stabile“ Beziehungen zu geben scheint. Dies mutet wenig verwunderlich an,

da Jordanien aufgrund der hohen regional-politischen Volatilität in den letzten Jahren seinen historischen Bedeutungsgehalt für viele westliche Touristen nicht in tatsächliche Reisen umsetzen konnte. Demzufolge spielte das Land selbst für Nahost-Spezialveranstalter kaum eine Rolle in den Krisen Jahren 2001 bis einschließlich 2003. Tab. 2 kann leider nicht verdeutlichen, seit wann und mit welcher Konstanz die RV Jordanien jeweils in ihrem Programm anbieten. Zudem wurde aus Gründen der gegenüber den RV zugesicherten Datenvertraulichkeit auf die Ausweisung der Gründungsjahre der einzelnen RV in der Tabelle verzichtet.

Tab. 2: RV und deren lokale Partneragenturen in Jordanien

projekt-interne RV-Nr.	Unternehmensgröße nach Mitarbeiterzahl	Partneragentur (ZA) in Jordanien
1	mikro	keine Angaben möglich
2	mittelständisch	Jordan Circle Tours (vorher: Hussam Tours; Orient Express)
4	mittelständisch	Petra Tours
5	groß	Petra Tours
7	groß	Pan East
8	klein	Jordan Circle Tours
10	klein	Jordan Circle Tours
11	klein	Pan East; Ashtar Tours; Jordan Circle Tours; Team Tours; Hussam Tours
12	klein	Jordan Circle Tours (vorher: Ashtar Tours)
14	klein	Atlas Tours
15	mikro	Jordan Circle Tours
16	klein	Pan East
18	klein	Petra Moon

3	mikro	Jordan Circle Tours (vorher: Dakkak)
6	klein	Pan East; Golden Holidays
9	mikro	Hussam Tours (vorher: Pan East)
13	klein	Near Eastern Tours; Team Tours
17	klein	keine Angaben möglich

Quelle: eigene Zusammenstellung aus den bisher geführten Unternehmensgesprächen

Nach der Mittelstandsdefinition der EU¹⁴ (seit 1. Januar 2005 in Kraft), lässt sich die Klassifikation der RV nach *Mitarbeiterzahlen* darstellen (vgl. mittlere Spalte der Tab. 2). Diese entspricht der folgenden Einteilung: Mikro-Unternehmen: bis 9 Mitarbeiter

¹⁴ IFM BONN

(MA); *klein*: 10 bis 49 MA; *mittelständisch*: 50 bis 250 MA; *groß*: mehr als 250 MA. Auffällig ist der breite Mittelbau an Unternehmen, die sich der kleinen Unternehmensgröße zuordnen lassen. Dies ist charakteristisch für den gesamten Umfang der 114 RV in Deutschland, welche Jordanien in ihrem Reiseprogramm als Destination führen. Leider ließen sich die Umsätze der RV nicht vollständig ermitteln, so dass bei der Unternehmensklassifizierung der RV bisher nur auf die Mitarbeiterkenngroße zurückgegriffen werden kann.

6.2 Die räumliche Verteilung der untersuchten RV in Deutschland

Kritisiert wurde das GCC-Konzept von GEREFFI in der Vergangenheit hinsichtlich seiner besonderen Betonung der *Produktionsseite* und der bisher nur unzulänglichen Berücksichtigung der Konsummuster in den kaufkräftigen (westlichen) Hauptabsatzmärkten: „commodity chain analyses should not privilege one site as the locus of reality“ (LESLIE/REIMER 1999, S. 407). Demnach fällt mit der Orientierung auf bestimmte – preisorientierte oder qualitäts- bzw. serviceorientierte – Kundengruppen auch die Entscheidung zugunsten eher standardisierter oder differenzierter Waren und Dienstleistungen, die sich wiederum in den charakteristischen Politiken der Markterschließung oder -sicherung manifestiert (RUDOLPH 2001). Bedeutend scheint dies im Zusammenhang mit der gegenwärtigen Verschiebung der (westlichen) Konsumpräferenzen zu sein, welche sich konsequenterweise auf die Commodity Chain auswirken und sich re-aktiv in den Vermarktungsstrategien der Unternehmen niederschlagen müssen. Gerade die Unternehmen, welche das Zugangsmonopol zum Endkonsumenten innehaben, im vorliegenden Fall die RV, unterliegen einem permanenten Anpassungsdruck an die sich wandelnden Konsumpräferenzen. Diese müssen sie ihren „Produzenten“ ebenso präzise wie unverzüglich kommunizieren. Eine globale Wertkette lässt sich damit im Grunde „nur von ihrem Ende, vom Endprodukt und dessen Verbraucher aus“ lesen (SCHAMP 2004). Gerade die wissensintensiven, absatzorientierten Unternehmensfunktionen, wie etwa die Definitionsmacht über die herzustellenden Produkte, Markenaufbau und deren Pflege oder Distribution stellen hochprofitable, strategische Schlüsselpositionen innerhalb einer Wertkette dar. HARTWICK (1998, S. 427) hebt unterstreichend hervor, “[I]mages are usually added to commodities at, or near, organizational centres of global trading systems where the producers of sign value share the cultural norms of consumers”.

Sowohl die räumliche als auch die inhaltliche Erschließung des Absatzmarktes ist gerade für die Klein- und Mittelständler überlebenswichtig. Dies wird umso deutlicher, vergegenwärtigt man sich, dass gerade die RV aus den integrierten Konzern-

verbänden zunehmend in die Domäne der unabhängigen kleinen und mittleren Reisespezialisten vordringen.

Heute sind auch die kleinen RV aufgrund moderner Kommunikationsmedien durchaus in der Lage, potentielle Kunden weit über ihr regionales Kundeneinzugsgebiet hinaus gezielt anzusprechen und zu gewinnen. Zudem trug die technologische Weiterentwicklung zur Diversifizierung der bislang klar definierten Vertriebsstruktur über den Mittler Reisebüro bei. Diese Diversifizierung wurde durch Vertriebskooperationen zwischen RV und branchenfremd erscheinenden, als Vertriebsmultiplikatoren fungierenden, Unternehmen (diagonale Integration, POON 1993, S. 225) noch verstärkt. Beispiele für diese Multiplikatoren sind etwa Einzelhandelsketten, Automobilclubs, Banken oder auch Tages- und Wochenzeitungen. Sie unterstützen somit eine zielgenaue Ansprache der gewünschten Konsumentengruppe.

Durch das Zwischenschalten von Multiplikatoren manifestiert sich ebenso wie durch die Einsatzmöglichkeiten des Internets die Überwindung der historisch bedingten Begrenzung traditionell kleinräumig-regionaler Absatzgebiete. Dies ermöglicht heute eine vergleichsweise kostengünstige und flächendeckende Marktbearbeitung¹⁵ und sorgt für eine zunehmende Aufweichung von angestammten Markteinzugsgebietsgrenzen der RV. Dies wird nicht zuletzt durch den Anstieg der Buchungszahlen über das Internet bestätigt.

Interessant erscheint die räumlich-geographische Verteilung der RV in Deutschland, welche Jordanien in ihrer Produktpalette als Destination anbieten. Diese zeigt ein deutliches West-Ost-Gefälle sowie ein mindestens ebenso offensichtliches Süd-Nord-Gefälle. Nachdem allerdings die Gründungsjahre der 114 aufgelisteten RV in Deutschland, welche gemäß dem JTB das Reiseland Jordanien in ihrem Portfolio führen, enorm variieren (als Beispiel vgl. Tab. 2), kann über die Ursache der Standortwahl nur spekuliert werden. Beispielsweise lässt sich eine historische Absatzmarktorientierung etwa bei RV mit ursprünglich religiöser Klientel (Diozösen) ausmachen. Vergegenwärtigt man sich, dass besonders in den großen Städten und deren Umland nicht zuletzt eine höhere Kaufkraft vermutet werden kann, verwundert die Konzentration in den städtischen Ballungsräumen kaum. Dies ließe sich ebenso für die geringere Präsenz von RV im Osten Deutschlands anführen, sie mag jedoch

¹⁵ Nicht alle Reiseprodukte lassen sich aufgrund ihrer Eigenschaften nach Einschätzung der Interviewpartner mit ähnlich gutem Erfolg über das Internet vertreiben. Gründe, die etwa gegen eine flächendeckende Erschließung sprechen, lassen sich in den Punkten Grad der Erklärungsbedürftigkeit vor allem *hochpreisiger* Reisen sowie dem teils noch eingeschränkten Internetzugang auf Kundenseite begründen.

ebenso möglicherweise als ein Relikt aus der nicht-marktwirtschaftlichen Vergangenheit des Gebietes sein, in denen die Menschen nur eingeschränkt reisen konnten. Seit der politischen Wende haben die Menschen hier das Luxusgut Reise in die „typischen“ Badedestinationen wie Mallorca zunächst nachholend beansprucht, bevor Jordanien als (vergleichsweise teures) Reiseland zunehmend Interessenten gewinnt.

Eine Besonderheit in der globalisierten Tourismuswelt sind die weitgehend auf nationaler Ebene „geschlossenen“ touristischen Absatzmärkte, die kaum ausländische Reiseanbieter zuzulassen scheinen. Dem Reisesektor liegen offensichtlich Eintrittsbarrieren zugrunde, welche eine Etablierung in fremden Märkten nur schwer ermöglicht. Sprache und kulturell variierende Reisenuancierungen scheinen in diesem Zusammenhang essentiell. Deutsche Veranstalter in den grenznahen Räumen bedienen zwar teils regionalspezifisch ein über die deutschen Grenzen hinausgehendes Einzugsgebiet, das sich vor allem über die (deutschsprachigen) angrenzenden Teilmärkte Österreich, Schweiz oder Luxemburg erstreckt. Hier wird zumindest die Sprachbarriere hinfällig, ebenso scheinen Unterschiede im Reiseverhalten sowie zwischen den Kulturen der Reisenden weniger maßgebend als Barriere zu wirken. Vor allem die süddeutschen Veranstalter profitieren von diesen angrenzenden Teilmärkten erheblich, wie die Aussage eines dort ansässigen RV belegt: „Man kennt uns in Tirol besser als in Hamburg“. Die infrastrukturelle Nähe von Kunden aus den grenznahen Gebieten von Österreich und der Schweiz zum Flughafen in München, der neben Frankfurt am Main als einziger deutscher Flughafen für Direktflüge nach Amman fungiert, spielt neben dem allgemein guten Renommee der deutschen RV für deren erfolgreiche Markterschließung in den angrenzenden Absatzmärkten eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Expansionen in ausländische Absatzmärkte stehen trotz allem bei den kleinen und mittelständischen RV nur bedingt an. Dessen ungeachtet lassen sich im Falle ausländischer Markterschließung verschiedene Strategien beobachten: die Eröffnung eigener Repräsentanzen wird vor allem bei den Veranstaltern mit einer starken Marke bzw. länderübergreifend starkem Image verfolgt, deren Buchungsstatistiken bereits im Vorfeld der Expansion eine Vielzahl von Anfragen aus diesen Märkten aufwies. Dies schließt etablierte Spezialisten in der Nische mit ein. Der im Rahmen der vorliegenden empirischen Erhebung weitaus häufigere Weg der Marktbearbeitung zeigt sich jedoch in der Kooperation mit ausländischen Reisebüros und Veranstaltern, während Unternehmensübernahmen offensichtlich kaum stattfinden. Vice versa lässt sich auch der Eintritt ausländischer mittelständischer Veranstalter in den volumenstarken deutschen Reisemarkt mit vergleichbaren Strategien verfolgen.

6.3 Wege der Kontakthanbahnung zwischen RV und ZA

Wie im Vorfeld der Analyse verdeutlicht, spielen beide Akteure, RV und ZA, eine zentrale Rolle bei der Produkterstellung. *Tourism is a people's business*, ebenso verhält es sich mit den Beziehungen zwischen den Geschäftspartnern beider Akteursgruppen. Diese Mensch-Mensch-Interaktionen bestimmen entscheidend den Erfolg der Zusammenarbeit. Die Frage ist, welche Wege zu einer fundierten Auswahl eines entsprechend wettbewerbsfähigen Geschäftspartners in Jordanien durch den deutschen RV beitragen. Diese Frage ist für die RV von zentraler Bedeutung. Hält man sich vor Augen, dass vor allem RV, die Jordanien eher als „Marginalprodukt“ innerhalb ihres Destinationsportfolios führen, hier kaum eine kontinuierliche Reiseproduktion umsetzen können, unterliegen diese reise anbietenden Unternehmen einem hohen Maß an Unsicherheit. Diese Unsicherheit bezieht sich vor allem auf die gegenseitige unklare Erwartungshaltung der Unternehmen, weshalb es „[...] unter Bedingungen von Unsicherheit [...] zusätzlich zum Preismechanismus komplementärer Informationen und Mechanismen [bedarf], um Transaktionsbeziehungen zu ermöglichen“ (GLÜCKLER 2004, S. 18). GLÜCKLER (2004, S. 21) betont weiterhin die Barrierewirkung von Unsicherheit seitens der Geschäftskunden, im vorliegenden Fall die Unsicherheit der RV gegenüber den jordanischen ZA, welche zugleich eine Markteintrittsbarriere für die ZA darstellt. Durch das Filtern geeigneter Geschäftspartner nach einer Reihe von Auswahlkriterien wie etwa dem Einholen von Referenzen oder einer klaren Kommunikation der eigenen Erwartungshaltung an die ZA versuchen die RV, diese „strategische Unsicherheit“ zu reduzieren.

Die Kontakthanbahnung zwischen Agentur und Veranstalter gestaltet sich vielfältig und unterliegt keinem erkennbaren „Königsweg“. Die gegenwärtige Marktsituation verlangt offenbar mehr und mehr nach alternativen Wegen durch die jordanischen ZA, um deutsche RV erfolgreich als Neukunden für sich gewinnen zu können. Persönliche Kontakte und Netzwerke spielen, unterstützt von der hohen strategischen Unsicherheit der RV gegenüber den ZA vor allem bei einem Neueintritt in die Destination, eine herausragende Rolle im Touristikgeschäft. Unter den Mitarbeitern deutscher Veranstalter fließen oftmals Informationen zwischen ehemaligen Studienkollegen und Freunden trotz ihrer jetzigen Position bei konkurrierenden Unternehmen. Empfehlungen in Bezug auf zuverlässige lokale Partner gelten gerade auf dieser Ebene als sehr hilf- und einflussreich.

Insbesondere in den vergangenen Jahren, im Zuge ausbleibender westlicher Touristen, versuchten jordanische ZA, ihre touristischen Geschäftsquellen zu diversifizieren und sich beispielsweise auf neuen, bisher kaum bearbeiteten Quellmärkten zu

positionieren. Dafür benötigen sie jedoch den Zugang zum touristischen Absatzmarkt, dessen ‚Gatekeeper‘ (IOANNIDES 1998, S. 139) die dort ansässigen RV sind. Eine geeignete Kommunikationsplattform zur Herstellung dieses Marktzuganges bietet sich beispielsweise in Form von fachspezifischen Messen, etwa der ITB (Internationale Tourismusbörse) in Berlin. Hier wird nach Angaben der Unternehmen vordergründig Networking betrieben und in informellen Gesprächen ein breites Überblickswissen über Branchentrends und potentielle Geschäftspartner eruiert, tatsächliche Verträge hingegen werden kaum abgeschlossen. Vielmehr werden die Verträge vorbereitet und konkrete Maßnahmen und Kontrakte anschließend „in Ruhe“ besprochen und vereinbart. Vor allem die konzernabhängigen mittelständischen RV greifen zum Mittel der rechtlich bindenden, schriftlichen Verträge mit lokalen Leistungsträgern wie Hotel und ZA. Dagegen erstaunt die häufige Zusammenarbeit zwischen den unabhängigen kleinen und mittleren RV und den ZA auf der Grundlage von lediglich mündlichen Vereinbarungen. Dies erschwert zwar eine gerichtliche Durchsetzung des eigenen Rechtes vor einer entsprechenden Instanz, aber dieser Markt ist kaum institutionalisiert und bietet damit praktisch keine durchsetzungsfähige Judikative. Die RV wissen um die Schwierigkeiten einer formellen juristischen Klage vor allem gegenüber den ZA oder auch den kleinen privaten Beherbergungsbetrieben in den Zielgebieten. Im Gegensatz dazu halten die juristischen Verträge zwischen internationalen Hotelketten und den konzernabhängigen RV auch vor Gericht Stand.

Eine in der Praxis recht gängige Methode zur Akquisition neuer Veranstalter sind auch aufgrund der geographischen Distanz so genannte *cold calls*. Hier versucht der Incoming Agent, nach sorgfältiger Recherche unter den Reiseangeboten der Veranstalter potentielle Neukunden telefonisch für eine Quotierung (Angebotserstellung) zu gewinnen, was im besten Fall zu einer erfolgreichen Neukundenakquise führt. Sehr oft betonten die Gesprächspartner der RV, dass sie permanent „ein Ohr am Markt“ hätten und sich über diese unangeforderten Quotierungen der Zielgebietsagenten die Preis- und Produktentwicklung in Jordanien verfolgen ließe.

Anders verhält es sich im Zuge einer Unternehmensübernahme oder von Fusionen mit Blick auf die Entscheidung des Veranstalters für oder gegen einen bereits etablierten Partner im Zielgebiet. Oftmals bringen die Fusionskandidaten bereits einen oder mehrere lokale Partner für ein gemeinsames Zielgebiet mit in das „neue“ Unternehmen ein. In den meisten Fällen sind vordergründig Rentabilitätsgesichtspunkte für eine „Übernahme“ des bestehenden örtlichen Partners ausschlaggebend. Neben der Wettbewerbsfähigkeit spielt für die Entscheidung für die jeweilige ZA im „neuen“ Unternehmen aber auch die Ebene des gegenseitigen persönlichen Vertrauens eine

große Rolle. Eine Reihe von RV arbeitet in Jordanien nicht nur mit einer Agentur vor Ort zusammen. Begründet wurde dies a) mit strategischen Überlegungen für die Hochsaison, bei denen mit Engpässen bei den Leistungsträgern im Zielgebiet gerechnet werden muss und deren Ressourcen durch den Zugang zu mehreren Agenturen besser und leichter ausgeschöpft werden können; b) seien die Agenturen unterschiedlich für die verschiedenen Produkte eines RV einsetzbar je nach ihrer möglichen Spezialisierung und Know how, so dass sich maßgeschneiderte Produkte für jeden Reisetyp, z.B. Ökotourismus oder religiös-theologisch motivierte Reisen, professioneller anbieten lassen; c) soll der Wettbewerb unter den Partneragenturen gefördert werden mit dem Ziel, als RV selbst längerfristig konkurrenzfähige Produkte für das entsprechende Zielgebiet anbieten zu können.

Weitere Wege der Kontaktabahnung erschließen sich mit der Zusammenarbeit mit so genannten Generalagenten (siehe Kapitel 2.2), die für viele Destinationen weltweit als „Infomediäre“ gegenüber den RV fungieren, indem sie ausgewählte ZA über eine Exklusivvermarktung an deutsche RV vermitteln. Diese ZA-Auswahl erfolgt nach strengen Bewertungskriterien im Vorfeld durch den Generalagenten. Zugleich dient dieser als eingeführte Kontrollinstanz, indem er bei etwaigen (berechtigten) Beschwerden seiner Kunden, den RV, bei der ZA mit sanktionierenden Maßnahmen, oftmals finanzieller Art, entgegenwirken kann.

Ein bewährter und relativ oft genutzter Weg zur Erstkontaktierung sind persönliche Empfehlungen bzw. bereits bestehende persönliche Beziehungen, die aus ehemaligen Beschäftigungsverhältnissen von Personen sowohl auf Veranstalter- als auch auf Agenturebene hervorgehen. Solche Beziehungen aus der Vergangenheit lassen sich leicht reaktivieren, wenn sich deren Erfahrungen auf eine positive vergangene Zusammenarbeit gestützt haben.

Damit lässt sich eine breite Palette an Kanälen zur Kontaktetablierung ausmachen, die je nach persönlicher Eignung und Einschätzung von den Agenturen in unterschiedlichem Maß genutzt werden. Als eine wichtige Plattform seien an dieser Stelle noch einmal die fachspezifischen Messen hervorgehoben, auf der vor allem die Produktverantwortlichen des Veranstalters mit den Entscheidern des Partners in den Zielgebieten etwa zum zwanglosen Informationsaustausch in einer wichtigen *face-to-face*-Situation zusammentreffen, d.h. physisch präsent sind.

Welche Modi für eine effiziente Zusammenarbeit von Seiten der RV als „Gegengewicht“ zur fehlenden Institutionalisierung des Marktes angewandt werden, soll im Folgenden auf Basis der ersten empirischen Zwischenergebnisse diskutiert werden.

6.4 Erwartungshaltung des RV an die ZA

Die Erwartungen der Veranstalter an die Leistungen einer ZA beziehen sich sowohl auf das eigentliche Produkt, und somit auf sämtliche Phasen der Leistungserstellung von der Kundenorientierung bis zur zuverlässigen Rechnungsstellung, als auch auf die Persönlichkeit des Ansprechpartners in der Agentur. Die formulierten Anforderungen an den Prozess der Leistungserstellung sind zunächst fast durchweg allgemeiner und grundlegender Art. Als häufig genannte Beispiele lassen sich insbesondere absolute Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und Vertrauen, aber auch ein regelmäßiges Informationsupdate bezüglich jeglicher touristischer Veränderungen vor Ort unter dem Oberbegriff *Professionalität* anführen. Nachgewiesenes einschlägiges Branchen- und Markt- Know how gilt als generelle Grundvoraussetzung für eine Zusammenarbeit eines RV mit einem lokalen Partner. Aber auch die Einsicht für eigene Fehler wird als wichtige Schlüsselkomponente angesehen. Gerade in diesem Punkt ist die Fehlertoleranz seitens der RV gegenüber der ZA branchenübergreifend nicht hoch. Dies mag in der teils schwierigen Situation liegen, in der sich RV befinden, die durch (berechtigte) Kundenbeschwerden in der Konsequenz mit ihrer eigenen Reputation haften und möglicherweise auf eigene Kosten die bemängelten oder nicht erbrachten Leistungen ersetzen müssen. Nicht zuletzt gilt auch das Wissen der ZA um eine mögliche Beendigung der Geschäftsbeziehung in finaler Konsequenz durch den RV in den meisten Fällen als wirksames Druckmittel.

Einem „vernünftigen“, sprich konkurrenzfähigen, Preis-Leistungsverhältnis wird in Zeiten einer stärker werdenden Wettbewerbsforcierung zunehmend mehr Gewicht beigemessen, auch wenn die Qualitätskomponente oftmals erst mit Hilfe des ersten Kunden-Feedbacks stichhaltig und umfassend evaluiert werden kann. Dies kann sich als problematisch bei Nicht-Stamm-Kunden des Veranstalters erweisen, die bei nicht zufrieden stellender Leistung womöglich diesen Anbieter nicht wieder in die eigenen Urlaubsüberlegungen als Organisator mehr einbeziehen. Welche Möglichkeiten besitzen dementsprechend die RV, um ihre Anforderungen gegenüber der ZA nachhaltig durchzusetzen und denkbarem opportunistischen Handeln der ZA erfolgreich entgegenzuwirken?

6.5 Prävention und Sanktionierung zwischen RV und ZA

Wie bereits herausgestellt, befindet sich der RV in seiner Position in einem Spannungsgefüge zwischen dem postulierten Produktversprechen gegenüber dem Endkunden, für das er gleichzeitig mit allen rechtlichen Konsequenzen haftet, sowie dem preis-leistungsadäquaten Einlösen dieser Versprechen durch externe Unternehmen auf der Zulieferseite. Eine reibungslose Zusammenarbeit mit den einzelnen Leistungsträgern integriert eine angemessene Klarheit in der Kommunikation der Erwartungshaltung sowie die Kontrolle der erbrachten Leistungen durch den Auftraggeber, den RV. Immerhin definieren beispielsweise mehr als 70 Prozent der deutschen Reisenden ihr Urlaubsurteil über das Hotel (HEINE 2000). Diese Aussage bezieht sich zwar auf das Segment der Badereisen, macht jedoch trotzdem auf die enorme Bedeutung einiger zentraler Leistungsträger während der Reise für den Touristen aufmerksam. Die Zusammenarbeit zwischen RV und ZA beruht bei dem überwiegenden Teil der befragten RV im Grunde lediglich auf einer *pro forma* Absichtserklärung, bei der es keinen rechtlich bindenden, schriftlichen Vertrag zwischen beiden Akteuren gibt. Die RV sind somit auf Sanktionierungsmechanismen angewiesen, mit denen sie auch im Ernstfall in der Lage sind, ihre Ansprüche durchzusetzen.

Abstrahiert man die untersuchten Kontrollmechanismen zusammenfassend, lassen sie sich klassifizieren in Mechanismen, die a) bereits ex ante beim Leistungseinkauf durch die Veranstalter greifen sowie in solche, die b) erst nach Beendigung der Reise in Form einer ex post Qualitätskontrolle greifen. Prinzipiell zeigte sich nach Auswertung der Unternehmensgespräche, dass die hier befragten RV die gesamte zur Verfügung stehende Bandbreite an ex post und ex ante greifenden Kontrollmechanismen kaum jeweils vollständig ausschöpfen, sondern nur Teile an Instrumenten regelmäßig anwenden (können). Die Gründe liegen allgemein oft in der knappen personellen und finanziellen Ressourcenausstattung speziell vieler kleiner RV, aber auch in dem jeweils beigemessenen Stellenwert der Destination Jordanien innerhalb des Produktprogramms eines RV.

6.5.1 Ex ante – Kontrollmechanismen

Bereits in der Phase des Leistungseinkaufes können präventiv wirkende Mechanismen seitens des RV zum Tragen kommen. Bei den Gesprächen zeigte sich, dass Unternehmen mit einem vergleichsweise hohen Einkaufsvolumen in Jordanien im sich verschärfenden Wettbewerb teils sehr harte Preisverhandlungen mit den ZA führen. Für deren Partneragenturen gibt es dessen ungeachtet offensichtlich mehre-

re Gründe, einen - auf den ersten Blick - geringeren finanziellen Spielraum für ihre Leistungserstellung zu akzeptieren. Einerseits können sie möglicherweise auf die förderliche Reputation renommierter RV-Kunden verweisen und im Zusammenhang der Neukundenakquise in Deutschland ihre damit verbundene Leistungsfähigkeit ausspielen. Zudem wird von der Seite der RV argumentiert, dass, wenn die Touristen mit der Reise zufrieden waren, sich dies durchaus in weiterempfehlender Mundpropaganda niederschlägt und dies letztlich auch für die ZA ein zukünftig lukrativeres Geschäft nach sich ziehen kann.¹⁶ Andererseits lässt sich vermuten, dass auch die lokale ZA von einem hohen und kontinuierlich realisierten Gästevolumen durch die RV trotz zunächst angeführter geringer Preisspielräume profitiert. Sind ZA in der Lage, dieses Volumen kontinuierlich gegenüber den örtlichen Leistungsträgern, wie den Hotels oder lokalen Transportunternehmen, auszuspielen, lassen sich aufgrund ihrer ökonomischen Einkaufsmacht Größensparnisse erzielen. In Kombination mit den etablierten persönlichen Netzwerken zu diesen Leistungsträgern kann dies zu weiteren Kosteneinsparungen führen. Hohe, ökonomisch wirksame, Gästezahlen können jedoch nur wenige große ZA in Jordanien realisieren.

Nicht alle RV sind in der Lage, gleiche Einkaufspreise über eine Agentur durchzusetzen. Die ökonomische Einkaufsstärke eines RV, die sich über die Durchführungshäufigkeit seiner Reisen sowie das jeweilige Gästevolumen bestimmt wird, ist in der Regel für die Preisbildung ausschlaggebend. Viele kleinere Veranstalter, die lediglich sporadisch eine Reise nach Jordanien durchführen, vermuten offenbar zu recht, dass die Einkaufspreise, die sie von ihren jordanischen Partneragenturen bekommen, stark im Vergleich von denen ihrer volumenstärkeren Mitbewerber differieren. Wie folgt lässt sich die Spannweite des Stellenwertes der ZA beim Leistungseinkauf demonstrieren, wobei die zweite Aussage der Tendenz unter den befragten RV weit stärker Rechnung trägt:

„...ich muss ja das Produkt verkaufen. [...] man hat ja hier seine Verbindungen und man kennt ja die [...] Preissituation jetzt [...] Und wenn mir jetzt mein Partner vor Ort Preise liefert, [...] dann lass ich erst mal meine Kalkulation durchlaufen, das ist mir zu hoch! Damit komme ich auf dem Markt schlecht weg, ich muss aber gut wegkommen, also ich brauche gleichwertige Preise wie meine direkte Konkurrenz oder noch günstiger. Dann lege ich erst mal den günstigen Preis zugrunde, und dann kann ich argumentieren mit meinem Incoming Agent und sagen, wir wollen beide verkaufen. Das Risiko des Verkaufs und der Investition tragen wir als Veranstalter. Wir investieren ne Menge Geld in die Aufmachung der Kataloge. Wir machen Marke-

¹⁶ Diese Argumentation gilt allerdings nur solange, wie die Region aufgrund der eigenen Sicherheitsbedenken die betreffende Destination nicht meiden.

tingveranstaltungen [...] das tragen wir in der Regel an Kosten, was tragt Ihr? Da erwarten wir dann auch gute Preise, das sind unsere gemeinsamen Kunden, Ihr wollt verkaufen, wir wollen verkaufen.“ (RV 2)

„[Die ZA hat] einen sehr, sehr guten Namen, [...] eine sehr gute Power im Land usw. Und da fangen wir klein an, da haben wir gar keine Chance.“ (RV 8)

6.5.2 Ex post - Kontrollmechanismen

Im Fall der nachgelagerten Kontrolle, die durch eine kontinuierliche Qualitätsprüfung geprägt ist, kommt eine ganze Palette an Instrumenten zum Tragen, die von den einzelnen Veranstaltern jedoch auch wieder in unterschiedlichem Spektrum und Kombination eingesetzt werden. Zusammenfassen lassen sich detaillierte Feedbackforderungen sowohl von den Touristen bzw. den mitgeführten Reisebegleitern aus Deutschland, aber auch wöchentlich eingeforderte Feedbacks und Reports der ZA über mögliche Vorfälle und Beschwerderegulungen vor Ort. Übereinstimmend erklärten die RV, die originärste und ehrlichste Feedbackform wären potentielle Kundenbeschwerden während und nach einer Reise.

Die finanzstarken Reisekonzerne mit Ressourcen großer Rechtsabteilungen sichern sich teils im Vorfeld auch gegenüber sekundären Leistungsträgern wie den weltweit agierenden Hotelketten rechtlich ab. Solche Verträge werden üblicherweise zwischen dem Reisekonzern und der Hotelkettenleitung vereinbart, an dessen Anspruch jedoch auch die konzernabhängigen, spezialisierten RV partizipieren. Im Falle berechtigter Kundenbeschwerden, die sich beispielsweise gegen die Beherbergungsstätte richten, können diese RV aufgrund der gültigen Rechtsgrundlage dem Hotel gegenüber finanzielle Ausgleichsforderungen geltend machen.

Eine ähnliche Kontrollfunktion, wenn auch keine rechtlich bindende, übernehmen die Produktverantwortlichen der RV während ihrer Dienstaufenthalte in „ihren“ Destinationen, welche „nebenbei“ u.a. dem Überprüfen von lokalen Leistungsträgern wie den Hotels, den örtlichen Fuhrparks, Restaurants etc. sowie Gesprächen mit den örtlichen Partnern dienen. In einigen wenigen Fällen sind die RV jedoch sowohl finanziell als auch personell kaum in der Lage, Ressourcen für solche Reisen aufzubringen. Die Definitionsmacht über das Reiseprodukt verlagert sich auf diese Weise im Prinzip weg vom RV und obliegt praktisch der ZA vor Ort.

Zunächst hat der Kunde im Fall von berechtigten Beschwerden das Recht, eine finanzielle Entschädigung vom Veranstalter auf der Basis des vergleichsweise restriktiven deutschen Reiserechts zu erwirken. Trägt der RV am Verschulden des Mangels im Zielgebiet keine Schuld, wird er die gezahlte finanzielle Entschädigung an den entsprechenden Verursacher weiterleiten. Im Allgemeinen ist die ZA für diese

Forderungen der erste Ansprechpartner. Hier wurde indessen deutlich, dass nicht alle RV in der Lage sind, diese Forderungen auch tatsächlich den „Produzenten“ gegenüber durchzusetzen. Hier spielen die Zahlungsmodalitäten für die eingekauften Leistungen eine wichtige Rolle, bei denen die Spielräume hinsichtlich Zeitpunkt und vorläufigem Umfang der Entlohnung unter den einzelnen RV teils enorm variieren:

Einige RV treten in finanzielle *Vorleistung*, welche teilweise das gesamte Produktarrangement, teils aber auch nur einen Teil des Produktpaketes in der Destination umfasst, wie etwa die Deposit-Zahlungen für die Beherbergungsstätten. Andere RV dagegen bezahlen die Leistungen der ZA erst im *Nachhinein* vollständig per Rechnungsverfahren. Dabei korreliert die Zahlungsweise in keiner erkennbaren Weise mit der Unternehmensgröße der Veranstalter oder der Bedeutung Jordaniens in deren Produktportfolios. Kommt es nun aber zu berechtigten Beschwerden, die von der Agentur zu verantworten sind, haben die RV zunächst je nach Zahlungsmodus unterschiedliche Chancen, eine finanzielle Entschädigung gegenüber ihren Partnern durchzusetzen. RV, die sich von vornherein einen (vollständigen oder teilweisen) Zahlungsaufschub eingeräumt haben, besitzen den Vorteil, dass sie die Mängel in finanziellen Aufwand umrechnen und mit entsprechender Begründung dieses Geld einbehalten, um es an den betroffenen Kunden weiterreichen zu können. Dies gilt allerdings nur im Falle sehr zeitnaher Kundenbeschwerden an die vorausgegangene Reise. Für RV mit einer Komplettanzahlung im Vorfeld scheint dies indes nicht immer so einfach realisierbar. In diesem Fall gestalten sich die Aussagen der befragten RV zudem zweideutig. Es gibt RV, die ihre Forderungen gegenüber den ZA in dieser Hinsicht kaum durchsetzen können und mit dem finanziellen Verlust letztendlich leben müssen. Andere RV dagegen bestätigten, dass sich die angemahnten Entschädigungszahlungen durch die ZA problemlos gestalteten. Sie begründeten ihre Durchsetzungsfähigkeit mit gegenseitigem „Vertrauen“ zwischen ihnen und ihrem lokalen Partner. Es wurde dennoch deutlich, dass dieses „Vertrauen“ im Grunde hauptsächlich auf der ökonomischen Einkaufsstärke der RV basiert, da diese RV oftmals nach Jordanien regelmäßig vergleichsweise hohe Gästezahlen produzieren können. Die wahrgenommene ökonomische Stärke bzw. die Konstellation von gegenwärtigem und dem von der ZA zukünftig erwartetem Geschäftsumfang durch die RV kann somit als ausschlaggebende Basis für das Ausmaß des „Vertrauens“ gelten.

Ein anderes Kriterium spielt in Form der Dauer der bestehenden Geschäftsbeziehungen zwischen RV und ZA eine Rolle. Interessant erscheint, dass bei langjährigen Beziehungsgeflechten die Form der nachträglichen Bezahlung weitaus üblicher als dies bei erst kurzfristig etablierten Beziehungen zwischen RV und ZA der Fall ist.

Allerdings spielt als weiterer Faktor auch die Firmenphilosophien der ZA eine nicht geringe Rolle. Einige ZA gaben an, immer und in jedem Fall eine vollständige Anzahlung der Leistungen im Vorfeld zu erwarten, da das Geschäft ansonsten von ihrer Seite nicht zustande kommen könne. Die vom Geschäftsvolumen der RV abhängigen ZA werden bei einem absehbaren Einmalgeschäft womöglich opportuner handeln als für erkennbar beständigere Beziehungen mit regelmäßigen Touristenankünften. AXELROD (zitiert nach NORTH 1992, S. 68) fasst demnach zusammen, „wenn das Spiel endlos fort dauert, so ist es für die Parteien für gewöhnlich lohnend, sich an die Bedingungen des Tauschvertrages zu halten, weil die Gewinne aus nachfolgenden Iterationen die Vorteile, die sich aus einer einzigen Nichterfüllung erzielen ließen [...] übersteigen“.

6.5.3 Exit – lohnende Option für den RV?

Im Falle von gravierenden Leistungsmängeln der Agentur im Zielgebiet kann der Veranstalter letztlich nur die Entscheidung zugunsten eines sofortigen Wechsels der Agentur treffen. Wie eingangs erwähnt, ist eine gerichtliche Durchsetzung der Streitigkeiten aussichtslos, da sowohl das rechtliche Institutionengefüge kaum etabliert ist als auch der juristische Aufwand finanziell nicht lohnt. Den finanziellen Verlust schnell zu vergessen und sich unmittelbar auf die Suche nach einem neuen lokalen Partner zu begeben, ist in den Augen sämtlicher befragter Veranstalter in solch einem Fall das einzig Richtige. Ein Prozess zwischen beiden Akteursgruppen ist nach einhelliger Meinung der befragten RV noch nie angestrengt worden.

Festzustellen bleibt, dass der Veranstalter gegenüber den Agenturen augenscheinlich zwei wichtige Positionen einnehmen kann. Einerseits übernimmt er eine *Imagefunktion*, die den Stellenwert der ZA erhöhen kann, wenn der Veranstalter einen hohen Bekanntheitsgrad innerhalb der Branche genießt. Dies ist auch der Fall, wenn Jordanien im Produktportfolio des betreffenden RV lediglich eine nachgeordnete Position einnimmt. Auf dessen Reputation kann sich die Agentur vor allem bei der Neukundenakquise berufen. Auf der anderen Seite fungiert der Veranstalter natürlich vor allem als monopolistisches *Tor zum Quellmarkt* innerhalb der hier betrachteten Wertschöpfungskette, indem er das eigentliche Geschäft mit Hilfe gezielter Kundenansprachen, Marketingaufwendungen etc. nach Jordanien, und damit zur ZA, bringt. Ein RV, der in beiden Funktionen gegenüber der ZA eine starke Position einnimmt, scheint dadurch weit besser in der Lage zu sein, auf seinen lokalen Partner einen Preisdruck bei der Leistungsbeschaffung auszuüben.

7 Ausblick: KMU im institutionalisierten Tourismus

Die vorangegangene Deskription der empirischen Zwischenergebnisse zeigte zunächst, dass sich bei den betrachteten klein- und mittelständischen RV in Deutschland keine uniformen Strukturen bei den vorgenommenen Vergleichskriterien identifizieren lassen. Daher wurde versucht, diese Heterogenität zunächst deskriptiv zu erfassen, beispielsweise mit Blick auf die verschiedenen Distributionswege der RV, den Stellenwert Jordaniens im Produktportfolio der einzelnen RV oder auch die Einkaufsstärke eines RV im Zielland Jordanien. Diese hier herausgefilterten Strukturen dienen damit als vorläufiges Fundament für die weitere Untersuchung der interorganisationalen *Governance-Ebene*, wie sie GEREFFI (1994) in seinem GCC-Konzept ausgewiesen hat. Daher war das primäre Ziel des Papers, eine erste ordnende Deskription von möglichen Steuerungsparametern und -mechanismen zwischen den Unternehmen der Reisebranche zunächst am Beispiel der Zusammenarbeit zwischen RV und ZA vorzunehmen. Es wurde darlegt, dass auch ohne die oftmals fehlende rechtliche Grundlage zwischen der Incoming Agentur und dem RV eine breite Palette von Werkzeugen und Regelwerken mit den entsprechend wirksamen „Zähnen“ auf Veranstalterseite zur Verfügung stehen.

Die Kritik von BAIR (2005, S. 168) ist eine Empfehlung für die weitere GCC-Forschung. Sie fordert die profunde Einbeziehung von kettenexternen Faktoren, die gestaltend auf die Ausprägung der ketteninternen governance-Strukturen wirken. Die Betrachtung von (supra)staatlichen Behörden und deren Regelwerke wurde in diesem Paper weitgehend ausgeklammert, muss aber für das weiterführende Forschungsprogramm sorgfältig eruiert und in die Analyse integriert werden.

Andererseits ist die weitergehende Untersuchung aus der Perspektive der ZA zentral, um herauszufinden, mit welchen Anpassungsmaßnahmen sie auf die gegebenen Umstände reagieren. Diese könnten sich möglicherweise in Rückkopplungseffekten auf die künftige Zusammenarbeit mit den deutschen Veranstalterunternehmen auf die möglichen *upgrading*-Chancen der Agenturen im Zielgebiet niederschlagen. Ein Beispiel ist der Versuch von einigen ZA, die ‚Gatekeeper‘ RV durch die Errichtung eigener Büros im Quellmarkt zu umgehen.

GEREFFI (1994; 1999) geht in seinem Ansatz der GCC von einem fokalen Unternehmen innerhalb der Global Commodity Chain aus, das die Steuerungsmacht in seiner Position vereint. Bereits McCORMICK/SCHMITZ (2002, S. 43) plädieren jedoch für eine breitere Palette an vielfältiger ausgerichteten Machtbeziehungen. Sie verweisen auf so genannte „balanced networks“, in dem etwa keines der in der Wertkette bzw. dem

Netzwerk eingebundenen Unternehmen eine dominante Position innehält. Auch im vorliegenden Untersuchungsbeispiel scheinen in einigen Fällen beide untersuchten Unternehmensakteure, RV und ZA, die Kontroll- und Steuerungsfunktion gleichermaßen unter sich aufzuteilen. Während die Steuerungswirkung der integrierten Tourismuskonzerne entlang der touristischen Wertkette kaum in Frage gestellt wird, muss überprüft werden, ob und wie die reiseveranstaltenden *KMU* in der Lage sind, Steuerungsmechanismen gegenüber den verschiedenen touristischen Leistungsträgern „ihrer“ Wertkette geltend zu machen. Diese *KMU* wurde bisher im Kontext der GCC-Forschung nicht untersucht. Das vorliegende Working Paper hat in diesem Zusammenhang einen ersten empirischen Beitrag geleistet.

8 Literatur

- BACHLEITNER, R. (2004): Tourismussoziologie oder zur Soziologie des Reisens. In: *Sociologia Internationalis*, 2 (forthcoming).
- BAIR, J. (2005): Global Capitalism and Commodity Chains: Looking Back, Going Forward. In: *Competition & Change*, 9 (2), S. 153-180.
- BARHAM, N. (2004): Tourismus in Jordanien. In: G. Meyer [Hrsg.]: *Die Arabische Welt im Spiegel der Kulturgeographie*. Mainz: ZEF AW.
- BASTIAN, H. (2004): Herausforderungen im Post Merger Management der Touristik-konzerne. In: Bastian, H.; K. Born [Hrsg.]: *Der integrierte Touristikkonzern*. München u.a.: Oldenbourg Verlag.
- BASTIAN, H.; K. BORN [Hrsg.] (2004): *Der integrierte Touristikkonzern*. München u.a.: Oldenbourg Verlag.
- BEILAGE ZUR FVW INTERNATIONAL (2004): Europäische Veranstalter 2003. *FVW Dokumentation*, Nr. 13 vom 28.05.
- BÖVENTER, E. v. (1989): *Ökonomische Theorie des Tourismus*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- BRITTON, S. (1991): Tourism, capital, and place: towards a critical geography of tourism. In: *Environment and Planning D*, 9 (4), S. 451-478.
- CLANCY, M. (1998): Commodity chains, services and development: theory and preliminary evidence from the tourism industry. In: *Review of International Political Economy*, 5 (1), S. 122-148.
- DIEKMANN, A. (2004): *Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- FLASCHKA, M. (1998): *The Intelligent Travel Company. Enhancing the Intelligence of Travel Companies through Management Systems*. Bern: Haupt.
- FLICK, U. (2002): *Qualitative Sozialforschung: eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- FREYER, W. (1997): *Tourismus-Marketing: marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft*. München u.a.: Oldenbourg Verlag.
- FREYER, W. (1998): *Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*. München u.a.: Oldenbourg.
- FVW INTERNATIONAL DOKUMENTATION (2004): Deutsche Reiseveranstalter 2004, *Beilage zur FVW International 17.12.2004*.

- GEREFFI, G. (1994): The International Economy and Economic Development. In: Smelser, N. J.; Swedberg, R. [eds.]: *Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press, S. 206-233.
- GEREFFI, G. (1996): Global Commodity Chains: New Forms of Coordination and Control Among Nations and Firms in International Industries. In: *Competition and Change*, 1 (4), S. 427-439.
- GHORFA (2004): Arabische Destinationen verzeichnen hohe Zuwächse entgegen dem weltweiten Trend. <http://www.ghorfa.net/pdf/ArabischeDestinationenverzeichnen.pdf>, 6. Deutsch-Arabisches Tourismusforum, 14. März.
- GLÜCKLER, J. (2004): *Reputationsnetze. Zur Internationalisierung von Unternehmensberatern - Eine relationale Theorie*. Bielefeld: transcript.
- HARTWICK, E. (1998): Geographies of Consumption: a commodity-chain approach. In: *Environment and Planning D*, 16 (4), S. 423-437.
- HEINE, G. (1998): Reiseveranstalter – Funktion im Touristikmarkt. In: G. Haedrich u.a. [Hrsg.]: *Tourismus-Management. Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung*. Berlin, New York: Walter de Gruyter, S. 713-748.
- HEINE, G. (2000): Vom Reisegewerbe zur Tourismusindustrie. Die Veränderungen der Firmenstrukturen in der Reisebranche. In: *Tourismus Jahrbuch, Forum für Wissenschaft und Praxis*. Worms: FBV, Heft 2, S. 3-15.
- HOLLIER, R. (1991): Conflict in the Gulf: Response of the Tourist Industry. In: *Tourism Management*, 12, S. 2-4.
- IOANNIDES, D. (1998): Tour operators: the gatekeepers of tourism. In: Ioannides, D.; K.G. Debbage [eds.]: *The Economic Geography of the Tourist Industry*. London: Routledge, S. 139-158.
- IOANNIDES, D.; K.G. DEBBAGE [eds.] (1998): *The Economic Geography of the Tourist Industry*. London: Routledge.
- LEE, M.; H. FAYED; J. FLETCHER (2002): GATS and Tourism. In: *Tourism Analysis*, 7, S. 125-137.
- LESLIE, D.; S. REIMER (1999): Spatializing commodity chains. In: *Progress in Human Geography*, 23 (3), S. 401-420.
- MAYRING, P. (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Weinheim: Beltz.
- MAYRING, P. (2003): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.

- MCCORMICK, D.; H. SCHMITZ (2002): *Manual for value chain research on homeworkers in the garment industry*. Brighton: Institute of Development Studies (IDS).
- NORTH, D. C. (1992): *Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- OPASCHOWSKI, H. W. (2005): *Tourismusanalyse 2005 mit Grundlagenforschung*. Hamburg: B.A.T. Freizeit-Forschungsinstitut.
- POMPL, W. (1997): *Touristikmanagement 1: Beschaffungsmanagement*. Berlin u. a.: Springer.
- POON, A. (1993): *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Oxon: C.A.B International.
- ROGL, D. (2004): Die neue Urlaubergeneration, in: *FVW INTERNATIONAL 16/04*, S. 20.
- RUDOLPH, H. (2001): Der Lebensmitteleinzelhandel als Treiber weltregionaler Warenketten. In: H. Rudolph [Hrsg.]: *Aldi oder Arkaden? - Unternehmen und Arbeit im europäischen Einzelhandel*. Berlin: Ed. Sigma, S. 81-102.
- SCHAMP, E. W. (2004): *Lokale Verankerung und globale Vernetzung - Neue Konzepte in der Wirtschaftsgeographie*. Vortrag auf der Thursday Evening Lecture im SFB 560, Bayreuth.
- STAMM, A. (2004): *Wertschöpfungsketten entwicklungspolitisch gestalten. Anforderungen an Handelspolitik und Wirtschaftsförderung*. Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH.
- VORLAUFER, K. (1996): *Tourismus in Entwicklungsländern. Möglichkeiten und Grenzen einer nachhaltigen Entwicklung durch Fremdenverkehr*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- WEINHOLD, M. D. (1992): *Der Markt für Veranstalterreisen in der Bundesrepublik Deutschland: Situation und Entwicklungstendenzen*. Frankfurt am Main u.a.: Lang.
- WINKELMANN, T. (1998): Positionierung, Aufgaben und Organisation von Incoming-agenturen. In: G. Haedrich u.a. [Hrsg.]: *Tourismus Management. Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung*. Berlin, New York: Walter de Gruyter, S. 629-648.
- WTO (World Tourism Organisation) (2005): <http://www.world-tourism.org> (abgerufen am 07. Juni 2005)
- XYLANDER, J. K. (2003): *Kapazitätsmanagement bei Reiseveranstaltern. Entscheidungsmodelle zur Kontingenzierung im Yield Management*. Frankfurt am Main: Deutscher Universitäts-Verlag.

IWSG Working Papers

- 10-1999 **Harald Bathelt:** Technological change and regional restructuring in Boston's Route 128 area.
- 12-1999 **Johannes Glückler:** Management consulting – structure and growth of a knowledge intensive business service market in Europe.
- 02-2000 **Sam Ock Park:** Knowledge-based industry and regional growth.
- 10-2000 **Michael H. Grote:** Frankfurt – An Emerging International Financial Centre.
- 11-2000 **Eike W. Schamp, Heike Bertram und Johannes Glückler:** Die Südwestpfalz: Umstrukturierung durch erfolgreiche Unternehmen – Ergebnisse einer Lehrstudie.
- 12-2000 **Jacob Songsore:** Urbanization and health in Africa: Exploring the interconnections between poverty, inequality and the burden of disease.
- 02-2001 **Harald Bathelt und Katrin Griebel:** Die Struktur und Reorganisation der Zulieferer- und Dienstleisterbeziehungen des Industriepark Höchst (IPH).
- 06-2001 **Harald Bathelt:** The Rise of a New Cultural Products Industry Cluster in Germany: The Case of the Leipzig Media Industry.
- 07-2001 **Daniela Schmitt.** Offene Immobilienfonds – Der Immobilienbestand ausgewählter offener Fonds im Jahre 1999 und seine Veränderungen seit 1984.
- 11-2001 **Johannes Glückler:** Internationalisierung der Unternehmensberatung – Eine Exploration im Rhein-Main-Gebiet.
- 12-2002 **Bernd Rentmeister:** Einbindung und standörtliche Organisation von Ingenieurdienstleistern in der Automobilentwicklung.
- 11-2003 **Eike W. Schamp, Bernd Rentmeister und Vivien Lo:** Dimensionen der Nähe in wissens-basierten Netzwerken. Investment-Banking und Automobil-Entwicklung in der Metropolregion Frankfurt/Rhein-Main.
- 09-2004 **Ilaria Mariotti:** Internationalisation: threat or opportunity for the survival of the Italian district model?
- 03-2005 **Michael Handke:** Innovationen im Mittelstand. Low Tech Unternehmen in Zulieferketten – Das Beispiel der Kunststoff verarbeitenden Industrie.
- 10-2005 **Sabine Dörry:** Reiseveranstalter als Mittler in der Organisation von Pauschalreisen am Beispiel von Reisen aus Deutschland nach Jordanien.