

**Modulprüfungen  
SVF-ASFC**

Ausgabe  
Nullserie 2011

**Umsetzungsorientierte und  
wirkungsvolle Führung  
(Modul 5 Diplomstufe)**

**Fallstudie  
Nullserie**

## **Fallstudie Reisen**

### *Ausgangslage*

Irgendwo im schweizerischen Grossraum kämpfen drei KMU aus der Reisebürobranche um Marktanteile und ums Überleben: die Oberland Reisen AG, die Kultura Reisen AG und die Eventness Reisen AG. Alle drei KMU sind aus kleinen Einzelbüros hervorgegangen und beherrschen nebst den grossen Drei (Kuoni; Hotelplan; TUI) den Markt in ihrer Region. Sie verkaufen primär Reisen der grossen Touroperators, haben sich aber auch auf speziellen Gebieten ihren Markt gesichert. Dennoch ist in Anbetracht der Dichte der Reisebüros ein Überleben nebeneinander kaum mehr möglich und so haben sie sich entschlossen, über eine mögliche Kooperation bis hin zu Zusammenschlussformen zu verhandeln. Was die drei Reisebüros voneinander wissen, ist im Folgenden kurz zusammengestellt.

Die drei Unternehmen stehen vor folgenden Herausforderungen : Die Kosten sind in den letzten Jahren markant gestiegen, die Löhne sind kaum noch zu bezahlen, der ständige Kampf um Marktanteile frisst mit seinen Marketingkosten die Profite weg und die Suche nach ständig neuen Reise-, Erholungs- und Aktivitätsangeboten verschlingt einen satten Teil an noch vorhandenen Reserven. Die Gewährleistung guter Beratungsqualität macht Weiterbildung unumgänglich; wer heute in seiner Belegschaft nicht hoch qualifizierte, mehrsprachige Mitarbeitende, möglichst mit speziellen Kontakten zu Reisedomizilen bzw. Touranbietern vor Ort, hat und/oder wer nicht in einem Spezialgebiet agieren kann, ist auf Dauer nicht überlebensfähig. Der wachsende Markt mit Internet und Direktverkauf macht das Leben schwer und die inzwischen als eigenständige Einzelmasken tätigen Reiseverkäufer, welche die Kunden direkt zu Hause besuchen, stellen ebenfalls eine bedeutende Konkurrenz dar. Selbst langjährige Stammkunden scheinen sich neue Wege der Reiseplanung bzw. neue Anbieter zu suchen.

Die Zahl der Reisebüros in der Schweiz ist ausserordentlich hoch und ein Bereinigungsprozess hat erst begonnen. Meistens werden schwache Unternehmen übernommen, wobei diese nicht aus dem Markt verschwinden. Aufgrund des enormen Kostendrucks hat eine Reduktion der Mitarbeitenden pro Büro stattgefunden, dies zugunsten der stetig steigenden Infrastruktur- und insbesondere Informatikkosten.

## ***Oberland Reisen AG***

Die Oberland Reisen AG verfügt über 8 lokale Reisebüros in verschiedenen Ortschaften der Region mit teils wenig Konkurrenz (3 Büros befinden sich in eher ländlichem Gebiet mit weniger starker Besiedelung und eher älterer Wohnbevölkerung), in den dichter besiedelten bzw. grösseren Ortschaften jedoch sind die Büros der Mitbewerbung durch eines beide anderen Reisebüros ausgesetzt.

Die Oberland Reisen AG hat sich in den letzten 20 Jahren aus dem stetigen Zusammenschluss bzw. aus dem Aufkauf von kleineren und kleinsten Reisebüros entwickelt, die dem Kostendruck und den gestiegenen Anforderungen des Marktes und der Konkurrenzsituation nicht mehr standhalten konnten.

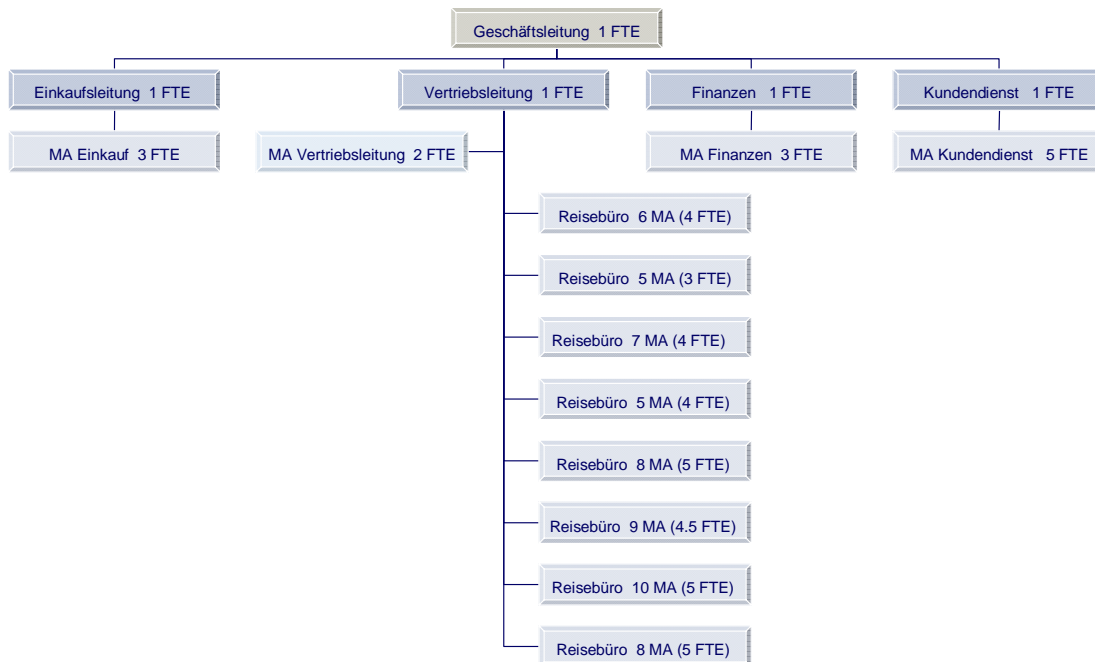
Neben den 8 lokalen Vertretungen mit durchschnittlich 4 bis 5 Vollzeitstellen (meist Teilzeitangestellte, die sich die Stellen teilen) hat das Unternehmen am grössten Ort der Region seinen Hauptsitz mit Geschäftsleitung, Einkauf, Vertrieb, Finanzen sowie Kundendienst. Die Büros im Oberland haben zwar weniger grosse Einzugsgebiete, dafür fehlt weitgehend eine lokale Konkurrenz und weil die Bevölkerung im Durchschnitt eher etwas älter ist, bevorzugt sie noch die persönliche Beratung, schätzt die Bezugsperson im örtlichen Reisebüro und ist weniger dem Internet bzw. Direktkauf zugetan. Zwei der Büros beherbergen gleichzeitig die örtliche Poststelle bzw. fünf der Angestellten teilen sich sowohl die Arbeit im Reisebüro als auch bei der Post.

Die Mitarbeitenden haben einen ausgezeichneten Ruf als Berater/innen. Die meisten von ihnen haben ihre Ausbildung nicht in der Branche gemacht, verfügen jedoch über ein ausgezeichnetes Flair für den Verkauf und sind begeisterte Ferienreisende, die selbst schon an vielen der von ihnen verkauften Destinationen Ferien gemacht haben. Und sie sind den Ortsansässigen sehr nahe, verstehen deren Bedürfnisse und sprechen deren Sprache.

Das Unternehmen befindet sich im Familienbesitz des Gründers, der gleichzeitig Geschäftsleiter ist. Zur erweiterten Geschäftsleitung (GL) gehören die Leiter der Bereiche Einkauf, Vertrieb und Finanzen. Der Leiter Kundendienst ist zwar in geschäftlichen Belangen den Mitgliedern der erweiterten GL gleichgestellt, gehört jedoch nicht der GL an. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen 76 Mitarbeitende (52.5 FTE). Die Oberland Reisen AG lebt von den vermittelten Reisen bzw. der damit erwirtschafteten Kommissionen. Das Unternehmen vertreibt folgende Produkte; die Konkurrenz schätzt den Gesamtumsatz auf 60 bis 65 Mio. CHF:

<i>Produkt</i>	<i>Umsatzanteil</i>
Vermittlung sämtlicher Angebote aller grösseren Touroperators auf Kommissionsbasis	rund 70 %
Busreisen auf Kommissionsbasis und Zusammenarbeit mit regionalen Busunternehmen	knapp 10 %
Flussfahrten auf Kommissionsbasis	ca. 7 %
Kreuzfahrten vorwiegend Mittelmeer und Nordsee (Kommissionsbasis)	ca. 5 %
Vermittlung Incoming Reisen / Aufenthalte für ausländische Gäste in Zusammenarbeit mit der regionalen und örtlichen Oberlandtouristik bzw. Hotellerie	ca. 5 %
Vermittlung diverser Einzelwünsche verschiedenster Destinationen, Reisemittel und Aufenthalte	ca. 3 %

## Organigramm Oberland Reisen AG



### **Hinweis**

An dieser Stelle werden in der echten Prüfung Jahresabschluss (Bilanz und Erfolgsrechnung) sowie einige weitere Hinweise zum Unternehmen platziert sein.

## ***Kultura Reisen AG***

Die Kultura Reisen AG hat sich im Bereich von Reisen im Zusammenhang mit Kultur (insbesondere Musik-, Kunst-, Architektur- und historische Themenbereiche) spezialisiert.

Sie vertreibt ausserdem auch alle gängigen Reiseangebote der grösseren Touroperators. Einen nicht unwesentlichen Teil ihrer Spezialitäten kauft sie ebenso bei den spezialisierten Tochterunternehmen dieser Grossanbieter ein. Ihre eigentlichen Spezialaufgaben bewältigt sie mit aus- und inländischen örtlichen Tourismuscentern, lokalen Kulturverantwortlichen sowie vielen Veranstaltern von Musik-, Kunst- und anderen Anlässen. Dieses Zusammenwirken stellt einen der grösseren Aufwandsposten des Unternehmens dar, denn es erfordert viel Zeit und Geschick, damit die Kunden schliesslich ihre Wunschzusammenstellung beziehen können.

Örtlich ist die Kultura Reisen AG in der gleichen Region ansässig wie die anderen beiden Reisebüros. Mit nur 3 Verkaufsbüros in den 3 grössten Ortschaften deckt sie die Region mit dichter besiedeltem Gebiet ab; die Kunden kommen auch von den angrenzenden Gebieten, müssen jedoch einen weiteren Weg in Kauf nehmen, tun dies aber mangels weiterem Wettbewerber. Das Verkaufsgebiet der Kultura Reisen AG überschneidet sich mit dem der anderen beiden KMUs.

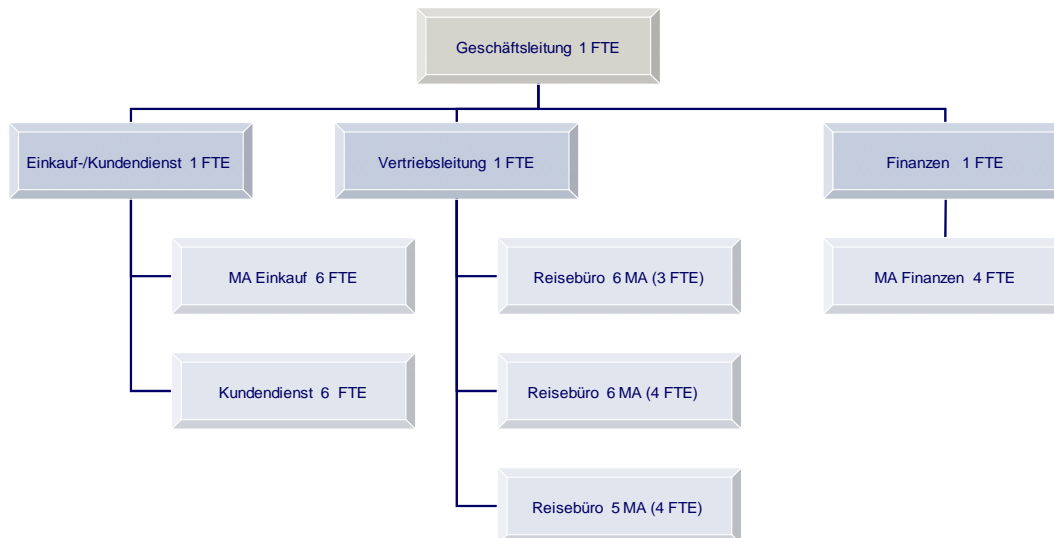
Die speziellen Reiseangebote der Kultura Reisen AG haben etwas höhere Preise als die allgemeinen Ferienreisen. Der Aufwand dafür ist aber auch grösser. Zwar sind die kulturinteressierten Kunden nicht so wankelmütig wie die übrigen, aber auch sie zeigen in Zeiten der Wirtschaftskrise eine gewisse Zurückhaltung, sei es, dass sie von der Anzahl her weniger Reisen unternehmen, sei es, dass sie kürzere Aufenthalte und damit günstigere Reisen einkaufen. Immerhin ist der Ruf der Kultura Reisen AG weit herum bekannt und die Kundenzufriedenheit zeigt sich nicht zuletzt bei den aktiven Kundenempfehlungen.

Die Angebote der Kultura Reisen AG reichen von Pauschalreisen über generelle Städtereisen, historische Reisen mit Schlossbesichtigungen, Besichtigungen anderer kulturell hoch stehender Regionen, Denkmäler und Bauten, Besuche von Konzerten in grösseren Städten, Ticketvermittlung von Musicals bis hin zu individuell ausgearbeiteten Arrangements. Dies stellt je nach Thema einen besonderen Aufwand dar und verlangt vonseiten der Einkäufer und Verkaufskordinatoren entsprechendes Know-how, besondere Sprachkenntnisse, kulturelles Interesse mit entsprechendem Wissen sowie Freude am Suchen und Zusammenstellen. Daher sind die Mitarbeitenden im Backoffice, vor allem im Einkauf und Kundendienst, im Vergleich zu anderen Reisebüroorganisationen wesentlich stärker gefordert. Und sie sind auch etwas lohnintensiver.

Die Kultura Reisen AG ist aus dem Zusammenschluss von zwei früheren Spezialisten hervorgegangen, die sich u. a. auf Kulturreisen spezialisiert hatten. Weil ihnen das nötige Know-how sowohl bezüglich Themenwahl als auch bezüglich Umsetzung fehlte bzw. weil die Träger des Know-how immer wieder wechselten, konnten sie sich im Markt nie richtig etablieren. Dazu beigetragen hat

auch die Tatsache, dass Kulturreisen in der Vergangenheit noch nicht den Stellenwert besaßen, den sie heute haben.

### Organigramm Kultura Reisen AG



Der heutige Geschäftsführer war einer der früheren Einkäufer. Sein besonderes Flair für Kultur, die Bedürfnisse und Wünsche seiner Kunden zu erspüren und ihnen ein massgeschneidertes Angebot zu unterbreiten, wie auch sein ausgesprochenes Talent im Umgang mit Mitarbeitenden und ein gewisses Mass an Geschäftssinn haben es ihm ermöglicht, die Kultura Reisen AG zu dem zu machen, was sie heute ist.

Die Kultura Reisen AG (von der Konkurrenz geschätzter Gesamtumsatz: 40 Mio. CHF) beschäftigt heute 36 Mitarbeitende und vertreibt folgende Produkte und Dienstleistungen:

<i>Produkt</i>	<i>Umsatzanteil</i>
Vermittlung sämtlicher Angebote aller grossen Touroperators auf Kommissionsbasis	etwa 35 %
Musik-, Kunst- und historische Reisen hauptsächlich Europa und angrenzende Regionen	etwa 40 %
Städtereisen (meist kombiniert mit obigem Angebot)	ca. 10 %
Rundeisen (meist kombiniert mit obigem Angebot)	ca. 8 %
Flussfahrten (meist kombiniert mit obigem Angebot)	ca. 4 %
Wellnessferien (ergänzend und kombiniert zu obigen Arrangements)	ca. 3 %

**Hinweis**

An dieser Stelle werden in der echten Prüfung Jahresabschluss (Bilanz und Erfolgsrechnung) sowie einige weitere Hinweise zum Unternehmen platziert sein.

## ***Eventness Reisen AG***

Die Eventness Reisen AG ist das jüngste der drei Wettbewerbsunternehmen. Aus Begeisterung für die Sache ist die Gesellschaft von sechs jüngeren Leuten gegründet worden, die sich im Fitness-, im Veranstaltungs- und im Sport- und Gesundheitsbereich hotelnaher bzw. gesundheitsnaher Einrichtungen gefunden haben.

Das Unternehmen ist mit dem Boom im Fitness- und Wellnessbereich der letzten zwei Jahrzehnte enorm gewachsen und zwar so rasant, dass vier der ursprünglich sechs Gründungsmitglieder den Sinn darin nicht mehr gesehen haben und wieder ausgestiegen sind. Die damalige Begeisterung für Gesundheit mit ihren Bereichen Fitness (Bewegung, Beweglichkeit, Ausdauer und Kraft), Ernährung (gesund, ausgewogen, nahrhaft, vitamin- und nährsalzreich, ballaststoffhaltig usw.), Wellness (Bäder, Massagen, Pflege und Styling in allen Formen) hat sich zu einer Arbeit entwickelt, bei der Organisation, Administration und Verkauf bzw. Geschäftsführung im Vordergrund stehen. Sich selber mit der Gesundheit zu befassen ist dabei in den Hintergrund gerückt.

Die noch verbliebenen zwei Gründer haben sich auf besondere Gebiete spezialisiert, kennen jedoch die ganze Szene insoweit, als sie in der Lage sind, das Ganze recht gut einzuschätzen und im Rahmen ihres Verkaufsprogramms seriös anzubieten. Sie kennen alle Hotels in der Schweiz und im näheren Ausland mit Gütesiegeln der Wellness-Destination. Und sie setzen sich besonders für Beherbergungsbetriebe mit nachhaltigen Leistungen in den Bereichen Umwelt, Soziales, regionaler Verankerung, Wirtschaftlichkeit und Management ein, wozu natürlich auch Bio-Hotels gehören.

Zusätzlich haben sie zwei neue Mitglieder für die Leitung des Unternehmens gewonnen, die sich vor allem der Organisation des Geschäfts, dem Management und den Finanzen sowie dem später eingeführten Geschäftszweig, Events, widmen. Das Ganze ist jedoch recht teuer geworden. Wo früher kurze einfachere Ausbildungen und Erfahrungen gereicht haben, werden heute immer höhere Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung gestellt. Die meisten der Mitarbeitenden haben spezielle Weiterbildungen in ihren Fachbereichen absolviert und verfügen über entsprechende Abschlüsse, wie z.B., eidg. Fachausweise für Reisebüro, Kauffrau für Hotel-Gastro-Tourismus, Fachmann im Tourismusmanagement, Sportlehrer, Ernährungsberaterin. Einzelne haben höhere Fachprüfungen abgeschlossen in den Bereichen „Manager Bewegung und Gesundheit“ und Tourismusexpertin. Das verteuert das Geschäft enorm. Die Löhne sind in den letzten Jahren unverhältnismässig angestiegen. Mit dem breiten, aber auch spezialisierten Angebot der grossen Touroperators ist der Zugang zu ähnlichen Angeboten viel einfacher geworden. Seit nun das Internet praktisch alle nationalen wie auch internationalen Möglichkeiten auf einfache und bequeme Weise zugänglich macht und seit ein grosser Teil der Bevölkerung über ausreichende Kenntnisse im Gesundheitsbereich verfügt, wird es immer schwieriger, das Geschäft lukrativ zu gestalten.

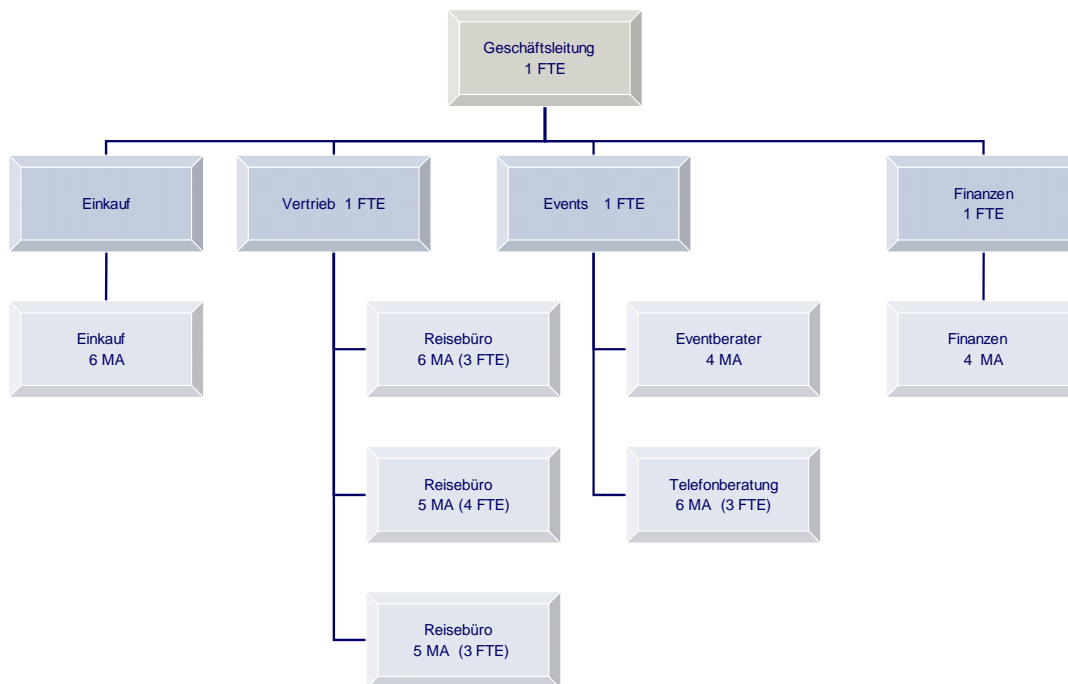
Das gleiche gilt auch für Eventvermittlungen. Heute kann jedermann praktisch jedes Angebot selber einkaufen. Das hat dazu geführt, dass die einst rasant gewachsene kleine Unternehmung sich auch hier hat spezialisieren müssen und nun vor allem Events für Firmen und Gruppen anbieten, sie berät und massgeschneiderte Anlässe konzipiert sowie entsprechende Veranstalter zusammenbringt. Nebst dem Telefon ist hier vor allem die persönliche Beratung beim Kunden vor Ort zum Verkaufsinstrument geworden.

Die Eventness Reisen AG wird von einem vierköpfigen Gremium geleitet. Zwei der Gründungsmitglieder führen die Bereiche Einkauf und Vertrieb, wobei der Einkaufsleiter gleichzeitig Geschäftsführer ist. Die beiden neuen Kadermitarbeiter führen die Bereiche Event und Finanzen. Insgesamt arbeiten 40 Personen bei der Eventness Reisen AG.

Dienstleistungen und Produktangebote der Eventness Reisen AG (der Gesamtumsatz wird auf etwa CHF 50 Mio. geschätzt):

<b>Produkt</b>	<b>Umsatzanteil</b>
Vermittlung sämtlicher Angebote aller grossen Touroperatos auf Kommissionsbasis	etwa 35 %
Pauschal- und Spezialarrangements im Bereich Gesundheit mit Wellness, Fitness, und allem, was dazugehört	etwa 25 %
Eventangebote, Eventreisen aller Art primär in Europa, insbesondere Geschäfts- und Gruppenarrangements	ca. 25 %
Städtereisen (häufig kombiniert mit obigem Angebot)	ca. 10 %
Rundeisen (meist kombiniert mit obigem Angebot)	ca. 5 %

## Organigramm Eventness Reisen AG



### **Hinweis**

An dieser Stelle werden in der echten Prüfung Jahresabschluss (Bilanz und Erfolgsrechnung) sowie einige weitere Hinweise zum Unternehmen platziert sein.

## *Informationen zur Reisebranche*

### *Bedeutung des Reisegeschäfts*

Reisen hat mit dem gestiegenen allgemeinen Wohlstand und dem Mehr an freier Zeit stark an Bedeutung gewonnen. In der heutigen Zeit ist das Verreisen eine Selbstverständlichkeit und der Massentourismus steht für die durchorganisierte Reise.

In der Reisebranche wird der Tourismus unterteilt in INCOMING und OUTGOING:

- Unter INCOMING versteht man Reisen, die im eigenen Land durch einen Incoming Agenten für ausländische Gäste organisiert werden. Der Auftrag wird meistens vom Heimatland des Gastes aus erteilt. Wird in der Schweiz über die Tourismusbranche berichtet, so handelt es sich vorwiegend um den Incoming Sektor. Schweiz Tourismus ist die nationale Marketing- und Verkaufsorganisation für das Reise-, Ferien- und Kongressland Schweiz. Buchungen werden direkt über Switzerland Travel Center, dem Ferienvermittler von Schweiz Tourismus, aber auch von anderen in diesem Bereich tätigen Firmen vermittelt, wie z. B. Kuoni Incoming, LTI TOURS Ltd., MCI Group und Spectrum Events AG sowie weitere Organisationen wie beispielsweise MICE Firmen (Meetings, Incentives, Conventions, Events) und schliesslich lokale Tourismusbüros in Schweizer Regionen und Ortschaften.
- OUTGOING-Tourismus befasst sich mit Reisen von Kunden, die eine Reise ins Ausland planen. Grosse Retailer bzw. Touroperators verfügen vor Ort in den meisten Fällen über eigene lokale Vertretungen, den Incoming Agenten bzw. Reiseleitern. Die Hauptaufgabe der Touroperators besteht darin, Reisen zu organisieren und diese in Katalogen, Flyern und/oder im Internet auszuschreiben. Sie bieten die Pauschalreisen direkt oder über den Vertrieb, z. B. eigene Büros und/oder unabhängige Retailer an. Retailer vermitteln als Agenten (Basis: Agenturvertrag) im Auftrag von Touroperators Einzelleistungen und/oder Pauschalreisen an, rechtlich gesehen als Treuhänder der Touroperators. Für diese Leistungen stehen ihnen Provisionen (Kommissionen) zu.

Zu den Dienstleistungen eines klassischen Reisebüros gehören nicht nur der Verkauf von Transportleistungen (Flug, Bahn, Bus usw.), sondern auch das Vermitteln von Pauschalreisen, die Reservation von Unterkunft und Mietwagen, die Informationspflicht sowie das Einholen der Visa, das Verkaufen von Eintrittskarten und Reiseversicherungen. Wie in den meisten Dienstleistungs-Sektoren wälzen die Retailer die effektiven Kosten oder mindestens einen Teil davon auf den Kunden ab. Die Reservations- und Beratungsgebühren (R&B) variieren von Retailer zu Retailer und sind im Markt mehr oder weniger akzeptiert.

Mit dem Zusammenschluss von unabhängigen und eigenständigen Retailern und Touroperators haben sich verschiedenen Kooperations-Modelle entwickelt. Die Mitglieder dieser Kooperationen zeichnen sich durch umfangreiches Fachwissen und langjährige Berufserfahrungen aus. Die meis-

ten unabhängigen Büros wollen ihre Eigenständigkeit bewahren und so sind Franchise-Modelle nur in verschwindend geringer Zahl vorhanden.

Weltweit betrachtet dürfte die Tourismusbranche einer der grössten Wirtschaftszweige sein. Im Vergleich zu anderen Sektoren entwickelt sich das Wachstum in dieser Branche am raschesten. In der Schweizer Volkswirtschaft spielt die Reisebranche eine sehr wichtige Rolle. Nach den Branchen Maschinen/Elektronik sowie Chemie/Pharma ist der Fremdenverkehr der drittgrösste Devisenbringer für die Schweiz und erwirtschaftet ca. 7 % der Exporteinnahmen. Der Umsatz beträgt ca. 12 Mrd. CHF und die geschätzte Jahressalärsumme für die ganze Schweiz wird mit mehr als 850 Mio. CHF beziffert.

Von den rund 2200 Retailern und Reisebüros sind aktuell gegen 900 beim Schweizerischen Reisebüro-Verband als Aktivmitglieder registriert. Diese Unternehmen beschäftigen rund 11'000 Mitarbeitende auf vollzeitäquivalenter Basis. Der Frauenanteil liegt bei über 75 %.

Die Dichte der Reisebüros ist von Kanton zu Kanton sehr unterschiedlich. Die meisten Unternehmen beheimatet der Kanton Zürich, wo auch die grossen Touroperatoren Kuoni, Hotelplan und TUI ihren Sitz haben, gefolgt von den Regionen Bern und Genf. Daraus kann gefolgert werden, dass die städtischen Agglomerationen im Vergleich zu den ländlichen Gegenden die höchsten Umsätze generieren.

### ***Reisemarkt Schweiz***

Dass nach der vorletzten Krise die Reisebranche Umsatz und Rentabilität wieder steigern konnte, hat sie vor allem der Reduktion der Anzahl Mitarbeitenden zu verdanken. Bei gleichzeitig leicht steigenden Bruttoumsätzen pro Büro stieg der Bruttoumsatz pro Mitarbeitende auf 0,2 Mio. CHF. Die Umsatzrendite betrug 2003 noch 0.0 %, 2004 immerhin schon 0.7 % und ist heute wieder bei 2.1 %. Gemäss Einschätzung des Schweizerischen Reisebüro-Verbandes bietet eine Umsatzrendite von 1.2 bis 1.5 % eine solide Geschäftsbasis.

Traditionellerweise vermitteln Reisebüros die Leistungen anderer Reiseveranstalter, Fluggesellschaften usw. Dabei ist entscheidend, welche Vertretungen das Büro für sich alleine in Anspruch nehmen oder für wen und was es für die Schweiz, eine Sprachregion oder ein anderes, klar abgegrenztes Gebiet alleiniger Agent sein kann.

Die Reisebranche hat sich nicht durch grosszügige Löhne, sondern vorab durch den Nimbus des Reisens hervorgetan. Verhältnismässig hohe Anforderungen (Sprachkenntnisse, Reiseerfahrungen, Verkaufstalent, Geduld, lange Präsenzzeiten und hohe Belastungen während der Spitzenzeiten) stehen bescheidene Saläre gegenüber, welche zu hohen Fluktuationen mit entsprechendem Verlust von Know-how führen. Eine der Kernkompetenzen eines Wiederverkäufers liegt in der Beratungskompetenz der Mitarbeitenden, was zu höheren Lohnkosten führt.

Als Leitgrößen für ein gesundes Unternehmen gelten für die mittlere Kommissionierung ein Wert von über zehn Prozent, für das Touroperating von rund zwanzig Prozent und ein nach Abzug der Steuern verbleibender Reingewinn von ein bis zwei Prozent des Umsatzes.

### *Entwicklung der Reisebranche*

Die Euphorie ist spätestens seit dem 11. September 2001 einer Ernüchterung gewichen, welche im Sinne für realistisches Planen und Handeln schärft. Zusätzlich zur Bedrohung durch den Terrorismus reisst die Kette von Umweltkatastrophen – Tsunami Flutwellen in Südostasien, Wirbelstürme in Florida, der Karibik und dem Golf von Mexiko, Vulkanausbrüche an verschiedenen Orten der Welt, Erdbeben in Kalifornien, Asien aber auch in Europa – sowie Seuchen (SARS, Vogel- und Schweinegrippe) nicht ab.

Terrorismus (beispielsweise in Tunesien, Bali, Ägypten, der Türkei und Spanien), Radikalisierung religiösen Verhaltens mit Instabilitäten im Nahen und Mittleren Osten bis nach Europa und Asien und die Aussenpolitik der USA wirken sich negativ auf die Reisefreudigkeit weltweit aus.

Die Beratungskompetenz der Mitarbeitenden in Reisebüros ist durch die Vorfälle der letzten Jahre und die sich daraus ergebenden Konsequenzen verstärkt gefordert. Die immer rascher folgenden Wandel in Gesellschaft und Wirtschaft lassen die Menschen Sicherheit und Beständigkeit suchen, und traditionelle Werte gewinnen in Krisen und Phasen der Unsicherheit wieder mehr an Bedeutung.

Durch die Spezialisierung von Unternehmen haben sich Klumpenrisiken stark erhöht; die insbesondere bei Vorfällen wie Unruhen, Attentaten und Kriegswirren in bestimmten Regionen, Unfälle in einer Transportbranche oder Konkurse von Lieferanten. Um durch solche Krisen zu kommen sind Rückstellungen für Durststrecken grosszügig zu bemessen.

Mit der Nullkommissionierung für vermittelte Flüge, begonnen von den US-Airlines und anschliessend auch von den bedeutendsten europäischen Fluggesellschaften und den immer mehr werdenden Niedrigpreis-Fluggesellschaften bzw. Flügen haben für unabhängige Reisebüros eine massive Einnahmehinbusse zur Folge gehabt.

Internet mit all seinen Möglichkeiten ist eine ernsthafte Konkurrenz für die Büros geworden. Wer einmal erfolgreich eine Internetreservation vorgenommen hat, wird kaum mehr oder nur in ausgewählten Fällen sein Billet im Reisebüro erstehen. Mit Dynamic Packaging, einer Art Online-Pauschalreise, werden dem Kunden im Internet kombinierbare Reiseleistungen wie etwa Flüge, Hotels, Mietwagen, Besichtigungsfahrten oder Theatertickets zur Wahl gestellt. Daraus schnürt sich der Kunde sein persönliches Ferienpaket.

Als neuerer Trend haben sich mobile Reiseberater – ähnlich Versicherungsexperten, die zu Hause beraten und verkaufen – als Freischaffende einen Markt erobert. Nicht zuletzt als Folge von Reisebüroschliessungen überlegen sich immer mehr Agenten den Einstieg in dieses Geschäft. Mit Mobiltelefon, Laptop, Internetanschluss und direkten Zugriffsmöglichkeiten auf die Reiseveranstaltersysteme lassen sich für die Kunden schnell und unkompliziert Reisepläne realisieren. Dass dies zulasten der klassischen Wiederverkäufer vor Ort geht, heizt die Spirale zusätzlich an.

Die Trends in der Freizeit und Tourismusbranche werden etwa wie folgt gesehen:

- Individualisierung (massgeschneiderte Reisen, weniger fixfertige Pakete)
- Sicherheit bei hohen Ansprüchen (Bildung und Kultur statt passive Erholung und hyperaktive Betätigung)
- Inspirierende Erlebnisse und Abwechslung
- Ganzheitliches Wohlbefinden wie z. B. auf Kreuzfahrten
- Behaglichkeit (Ziele und Unterkünfte mit Atmosphäre und Design)
- Wärme in der Ferne
- Billigere Reisen, nicht zuletzt dank Online-Buchungen
- Häufigere und kürzere Reisen
- Spontane Reiseentscheidungen (ohne Anspruch auf Billigkeit)

### ***Aktuelle Lage***

- ***Studie des Schweizerischen Reisebüro-Verbandes 2009***

Gemäss der Studie des Schweizerischen Reisebüro-Verbandes in Zusammenarbeit mit dem Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen (Umfrage bei 455 teilnehmenden Reisebüros; Rücklaufquote von 57 %) ist die Reiselust der Schweizer nicht beeinträchtigt worden.

Die Reisebranche hat den Rekordumsatz vom Vorjahr halten können. Der durchschnittliche Umsatz pro Reisebüro beträgt unverändert 6,7 Mio. CHF, während der Umsatz pro Vollzeitmitarbeitendem bei rund 1,23 Mio. CHF liegt. Die gestiegenen Personalkosten haben mit 57 % des Bruttoertrages einen Höchstwert erreicht und belasten das Nettoergebnis zusehends. Dieses ist mit 2.1 % allerdings nach wie vor zufrieden stellend. Für die Zukunft rechnen die befragten Reisebüros mit einem anhaltenden Margendruck bei tendenziell sinkenden Preisen und schrumpfenden Dossiergrössen. Sie antizipieren damit einen mit dem Wirtschaftsabschwung einhergehenden Nachfragerückgang, wenn auch auf relativ hohem Niveau.

Als stärkste Wachstumsregionen gelten Länder in und angrenzend an Europa, so etwa Griechenland, Spanien, Türkei und Italien, Ägypten und Tunesien. Überseeziele dürften dagegen im Vergleich zu den Vorjahren etwas weniger nachgefragt werden. Zu den wachsenden

Destinationen gehören hier die USA, Kanada und Australien.

Die Mehrzahl der Reisebüros rechnet mit einer weiterhin starken Konkurrenzierung ihrer Geschäfte durch das Internet. Allerdings gibt es produktspezifische Unterschiede. Insbesondere einfache Produkte wie Hotelbuchungen, Flüge in Europa, Lastminute-Badeferien in Europa sowie Städtereisen werden zunehmend via Internet und nicht mehr stationär im Reisebüro gebucht. Weniger Konkurrenzierung wird dagegen bei beratungsintensiveren Badeferien ausserhalb von Europa und bei Rundreisen erwartet. Vor allem die jüngere Kundschaft bevorzugt das Internet, während ältere Personen nach wie vor das Reisebüro vorziehen bzw. von Fall zu Fall entscheiden. Als Konsequenz dieser Entwicklung bauen insbesondere Reisebüros grösserer Reiseunternehmen eigene Online-Kanäle und Portale zur Abwicklung einfacherer Buchungen aus. Sie konzentrieren sich darüber hinaus auf massgeschneiderte und individualisierte Beratungen und investieren daher in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden sowie in Massnahmen zur Kundenbindung.

- ***Mondial Assistance Umfrage 2009***

Mit der Mondial Assistance Umfrage bei 1000 Personen zwischen 15 und 74 Jahren in der Deutsch- und Westschweiz liegen repräsentative Angaben zum Buchungs- und Reiseverhalten vor. Die Anzahl der Reisen pro Jahr haben danach gegenüber dem Vorjahr leicht ab- und die Bedeutung des Internets als Buchungsstelle erneut zugenommen. Speziell die jüngere Kundschaft bucht seine Reisen regelmässig online.

Insgesamt 74 % buchen ihre Ausflüge oder Ferien in der Regel im Reisebüro, im Direktverkauf, im Internet oder am Bahnschalter oder an unterschiedlichen Orten. Seit 2008 wird das Internet am häufigsten für die Buchung der Ferienreise genutzt. Mittlerweile buchen 34 % ihre Ausflüge und Ferien im Internet. 22 % bevorzugen nach wie vor das Reisebüro. 22 % organisieren ihre Reisen selber. Bahnschalter (1 %) und Direktverkauf (Telefon: 2 %) liegen konstant auf niedrigem Niveau.

70 % der Befragten, die im Reisebüro buchen, bevorzugen eine Stammfiliale. Die Beraterqualität spielt dabei eine deutlich wichtigere Rolle als der Preis. Die treuen Kunden schätzen die Breite des Angebots, die persönliche Beziehung zum Reisebüro bzw. zu deren Beratern, und auch die Kundenbindung ist ein wichtiger Faktor. Möglicherweise sind viele Personen, für die der Preis eine grosse Rolle spielt, zum Buchungskanal Internet abgewandert.

Hinsichtlich Wahl des Reiseveranstalters ist die Hälfte der Befragten flexibel. Frühbuchungen haben wieder zugenommen, über 70 % reservieren ihre Reise mehr als zwei Monate im Voraus. Bei der Wahl der Fluggesellschaften ist für die meisten Kunden der Preis das wichtigste Argument.

Als häufigste Informationsquelle und Entscheidungshilfe nennen die Befragten mit 40 % das Internet, 39 % die Empfehlungen von anderen Leuten und der Katalog folgt an dritter Stelle. Inserate mit 7 % und Teletext mit 2 % rangieren weit dahinter. Senioren bevorzugen nach wie vor den Katalog (47 %), gefolgt von Empfehlungen Dritter. Junioren richten sich am ehesten nach Empfehlungen Dritter aus (54 %).

Seitens der Dienstleistungen der Reiseveranstalter liegt die ehrliche und umfangreiche Beschreibung im Katalog an vorderster Stelle. 90 % sehen das als sehr wichtig bzw. ziemlich wichtig an. Danach folgen die Qualität der Verpflegung und die direkte Flugverbindung und schliesslich der Transfer vom Flughafen. Etwa ein Drittel der Reisenden bucht eine Pauschalreise. Leicht steigend findet eine Verlagerung der Buchung bei verschiedenen Veranstaltern statt.

- ***Amrein + Heller, Online-Umfrage August 2009 bei der Deutschschweizer Bevölkerung im Alter von 18 bis 74 Jahren; Anzahl Teilnehmende: 600***

89 % haben in den letzten 12 Monaten einmal oder mehrmals Ferienreisen gemacht, 79 % im Ausland, 52 % in der Schweiz. Für die kommenden 12 Monate äussern wiederum 89 % Ferienabsichten. 43 % der Befragten geben an, dass sie dabei aufgrund der Wirtschaftslage Einsparungen machen würden. Ferien im Ausland planen die meisten während der Monate Juli bis Oktober, Ferien in der Schweiz vor allem im Juli und August und etwas weniger im September und Oktober und zusätzlich im Februar.

Ferienbuchungen werden zu 1/3 normalerweise zwei bis drei Monate vor den Ferien vorgenommen, etwas mehr als 1/3 vier oder mehr Monate im Voraus und 27 % erledigen die Buchung 1 Monat oder weniger vorher. 39 % nehmen ihre Buchungen direkt beim Hotel oder Vermieter vor, 25 % über Reisebüros, 27 % über das Internet eines Reiseanbieters.

### ***Reisemittel***

- ***Flugzeug***

Mit der Entwicklung von Grossraumflugzeugen mit bis 550 Sitzplätzen erfolgte die Erschliessung der Flugreisen für die Massen. Niedrigpreisanbieter bieten Verbindungen zwischen bestimmten Punkten und zwingen die übrigen Carrier, dem in gewissem Rahmen Rechnung zu tragen. Wie sich dies weiter entwickelt, kann weder von Seiten der Kunden bzw. deren Reiseverhalten noch von der technischen, ökologischen als auch ökonomischen Entwicklung der Fluglinien eingeschätzt werden.

- **Bahn**

Die Inbetriebnahme der Hochleistungszüge (TGV in Frankreich / ICE in Deutschland / AVE in Spanien / Eurostar in Italien / X2000 in Skandinavien) mit verbessertem Reisekomfort und höheren Durchschnittsgeschwindigkeiten mit deutlichen Verkürzungen der Reisezeit auch landesübergreifend lassen den Bahnverkehr vorab für Kurz- bzw. Mittelstrecken in Europa zu einer ersten Konkurrenz des Flugverkehrs werden.

- **Strasse**

Seit Einführung der Doppelstockbusse im Fernreiseverkehr sind es vor allem Komfort- und Sicherheitsmassnahmen, welche punktuelle Verbesserungen gebracht haben. Der Reisedienst als Shuttle zu Anlässen, Badeferiendestinationen wie auch als Rundreisefahrzeug. Er steht verstärkt im Wettbewerb mit billigen Charterflügen, dem verbesserten Angebot auf der Schiene und leidet unter den sich dauernd verschlechternden Bedingungen auf Europas Strassen. Mietwagen werden hauptsächlich von den vier Grossen – Avis, Budget, Europcar und Hertz – angeboten. Neuer Konkurrent ist der Billigpreisanbieter Sixt, der vorab auf Buchungen im Internet setzt.

- **Schiff**

Zwischen Megalinern mit über 3000 Passagieren und mehr als 1000 Besatzungsmitgliedern und intimen Segeljachten für ein Dutzend Gäste ist eine kaum vorstellbare Palette von Transportmitteln entstanden.

Bei den Schifffahrtsgesellschaften findet ein globaler Konsolidierungsprozess auf drei bis vier Megareedereien statt, der ein Bündeln der Marketingkräfte und damit ein verstärktes Auftreten im bezüglich Kreuzfahrtenbuchungen nach wie vor unterentwickelten europäischen Raum gestattet.

Durch die Öffnung des europäischen Ostens haben auch die Flussreisen an Bedeutung gewonnen und erlauben neu den Besuch von Destinationen, bei denen die Hotel- und Gastronomieinfrastruktur an Land den Bedürfnissen der Reisenden noch nicht zu genügen vermag.

### **Unterkünfte**

Hotelgruppen und -ketten gewinnen an Bedeutung, weil auch in der Beherbergung Überkapazitäten herrschen und die individuelle Marktbearbeitung im globalen Kontext für Einzelhäuser kaum mehr denkbar ist.

### **Reiseveranstalter / Touroperators**

Die drei grössten Touroperators – Kuoni, Hotelplan und TUI Suisse – stehen einer Vielfalt von kleineren geografischen oder thematischen Nischenanbietern gegenüber. Vom Verdrängungs-

kampf profitieren die Wiederverkäufer durch umsatzbezogene Zusatzkommissionssätze, vorausgesetzt, sie erreichen die mittlerweile hoch angesetzten Basisumsätze, welche sie zu einer verstärkten Loyalität gegenüber dem Operator verpflichten soll. Was für unabhängige Reisebüros besonders ins Gewicht fällt, sind die Holdinggesellschaften mit ihren zig kleineren Töchtern, bei denen man noch schnell mal vergisst, dass sie eben Töchter der grossen Touroperators sind.

- ***Kuoni Reisen AG***

1906 gegründet. In Europa unter den Top Five. Weltweit im Leisure-Bereich (vorwiegend Premium und Spezialisten) und Destination Management tätig. Erzielt 78 % seines Umsatzes mit Ferienreisen. Erwirtschaftet 20 % des Gesamtumsatzes im Heimatmarkt Schweiz. Starke Positionen ausserhalb Europas z. B. Asien, Afrika, Australien und USA. Aufkauf vieler Firmen in der Schweiz als auch im Ausland. Beschäftigt weltweit über 10'000 Mitarbeitende. - Tochtergesellschaften: ACS Reisen AG, Cotravel, Direkt Reisen, Dorado Latin Tours, Frantour, Helvetic Tours, intens travel, Kontiki Saga, Kuoni Reisen, Manta Reisen, Pink Cloud, Private Safaris, Railtour Suisse, Reisen Netto, Rotunda Tours, Unique Travel.

- ***Hotelplan Holding AG***

1935 gegründet. 100 %ige Tochter des Migros-Genossenschaftsbundes. Seit 2008 Hotelplan Schweiz AG und Travelhouse AG unter gemeinsamem Namen M-Travel Switzerland (MTCH AG). Sowohl im Bereich Spezialist/Premium (durch Globus Reisen und Travelhouse) tätig als im Bereich Value (mit Hotelplan, ESCO und Tourisme Pour Tours) und im Bereich Direct (mit Denner Reisen und Migros Ferien). Beschäftigt in der Schweiz und im Ausland etwa 2'900 Mitarbeitende. - Tochtergesellschaften: Belair Airlines, Denner Reisen, ESCO, FCm First Business Travel, Globus Reisen, Hotelplan, Migros Ferien, Tourisme Pour Tours, travelhouse, Travelwindow.

- ***TUI Suisse Ltd.***

Hans Imholz Berufsreisen 1961 von Hans Imholz gegründet. Fusion 1997 mit TUI Suisse und Vögele Reisen. Nach kurzem Intermezzo der Zusammenarbeit mit Kuoni trennten sich die beiden 2004 wieder und die TUI AG, Hannover übernahm das ganze Aktienpaket. TUI Suisse Ltd. generierte 07/08 im Touroperating einen Umsatz von 505 Mio. CHF, davon 48 % mit Pauschalreisen, 26 % mit Modularreisen und 26 % im Direktverkauf. Der Vertriebsumsatz mit rund 70 eigenen Filialen betrug 244 Mio. CHF. Das Unternehmen beschäftigt in der Schweiz rund 590 Mitarbeitende, davon 330 in Filialen. - Tochtergesellschaften: Club Magic Life, Flex Travel, ROBINSON Club, Spinout SportTours/TUI Sports, TUI Reise Center, Vögele Reisen, 1-2-FLY.