

Die Gestaltung zielorientierter Konditionensysteme am Beispiel
deutscher Reiseveranstalter

Dissertation

zur Erlangung des Grades

Doktorin der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)

eingereicht am

Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Lüneburg

von Sabine Trockels
aus Hamburg

Eingereicht am:	01.07.2002
Mündliche Prüfung am:	20.08.2002
Gutachterin/Gutachter:	Prof. Dr. Kreilkamp, Prof. Dr. Weisenfeld
Prüfungsausschuss:	Prof. Dr. Kreilkamp, Prof. Dr. Weisenfeld Prof. Dr. Kahle
Erschienen unter dem Titel:	Gestaltung zielorientierter Konditionensysteme am Beispiel deutscher Reiseveranstalter
Jahr:	2002
In:	elektronischer Form
Ort:	Lüneburg

Inhaltsverzeichnis

<i>Inhaltsverzeichnis</i>	3
<i>Abbildungsverzeichnis</i>	7
<i>Tabellenverzeichnis</i>	9
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	11
1 <i>Einleitung</i>	13
2 <i>Theoretische Grundlagen der Konditionengestaltung</i>	17
2.1 Begriffliche Grundlagen	17
2.1.1 Konditionensystem	18
2.1.2 Leistung	18
2.1.3 Hersteller	19
2.1.3.1 Dienstleistungsspezifische Merkmale	19
2.1.3.2 Die Auswirkungen auf die Konditionengestaltung	21
2.1.4 Stationäre Absatzmittler	21
2.1.4.1 Die Rechte und Pflichten von Handelsvertretern	23
2.1.4.2 Die Auswirkungen auf die Konditionengestaltung	26
2.2 Rahmenbedingungen der Konditionengestaltung	27
2.2.1 Grundlagen der Agency-Theorie	27
2.2.2 Verhaltenssysteme als Ausgangspunkt der Konditionengestaltung	31
2.2.3 Ziele als Bewertungsgrundlage der Konditionengestaltung	33
2.3 Anforderungen an Konditionensysteme	36
2.4 Systematisierung strukturbestimmender Entscheidungsaufgaben der Konditionengestaltung	42
2.4.1 Geltungsbereich	43
2.4.2 Zeitbezug	44
2.4.3 Art der Leistung (Anlass)	45
2.4.4 Art der Gegenleistung	47
2.4.5 Höhe der Gegenleistung	51
2.4.6 Adressaten der Gegenleistung	52
2.4.7 Form und Zeitpunkt der Gegenleistung	53
2.5 Der Stellenwert der Konditionengestaltung in der Forschung	54
2.5.1 Heuristische Ansätze	55
2.5.2 Modellgestützte Ansätze	56
2.5.3 Der prozessorientierte Ansatz von Keller	57
2.5.3.1 Analysephase	57
2.5.3.2 Gestaltungsphase	60
2.5.3.3 Implementierungsphase	64
2.5.3.4 Kritische Würdigung	65

2.6 Die Bewertung von Absatzmittlerleistungen.....	66
2.6.1 Leistungsbewertung aus Herstellersicht.....	69
2.6.2 Leistungsbewertung aus Absatzmittlersicht.....	70
2.6.3 Zusammenführung der Sichtweisen	72
2.6.4 Grundlegende Probleme der Leistungsbewertung.....	74
2.7 Zusammenfassung	75
3 Die Konditionengestaltung im Veranstalterreisemarkt.....	77
3.1 Grundlagen.....	77
3.1.1 Veranstalterreisemarkt	77
3.1.2 Reiseveranstalter	78
3.1.3 Stationäre Reisemittler	81
3.1.4 Konsumenten	83
3.1.5 Die Beziehungen zwischen den Marktpartnern.....	84
3.1.6 Systematisierung bestehender Konditionensysteme.....	86
3.2 Rahmenbedingungen der Konditionengestaltung	93
3.2.1 Befragungsdesign.....	93
3.2.2 Die Verhaltenssysteme auf dem Veranstalterreisemarkt	96
3.2.2.1 Reiseveranstalter	96
3.2.2.2 Stationäre Reisemittler	99
3.2.2.3 Konsumenten	101
3.2.2.4 Umwelt.....	102
3.2.3 Konditionenbegründende Ziele von Reiseveranstaltern.....	105
3.2.3.1 Teilnehmerbezogene Ziele	106
3.2.3.2 Umsatzbezogene Ziele.....	111
3.2.3.3 Kostenbezogene Ziele	114
3.2.3.4 Ertragsbezogene Ziele.....	117
3.2.3.5 Qualitätsbezogene Ziele	122
3.2.3.6 Priorisierung von konditionenrelevanten Zielen.....	126
3.3 Grundstrukturen ertragsbezogener Konditionensysteme	130
3.3.1.1 Ertragsproduktsystem	130
3.3.1.2 Ertragsklassensystem	132
3.3.1.3 Ertragsmarkensystem.....	133
3.4 Zusammenfassung	133
4 Konditionenbegründende Absatzmittlerleistungen	135
4.1 Das Modell der Marktprozesse als Rahmen zur Ableitung von Absatzmittlerleistungen	135
4.1.1 Kaufvolumensleistungen.....	137
4.1.2 Marktbearbeitungsleistungen	138
4.1.3 Güter- und Geldlogistikleistungen	140
4.1.4 Informationsleistungen.....	141
4.1.5 Weitere Absatzmittlerleistungen.....	141

4.1.5.1	Professionalität	141
4.1.5.2	Beratungsleistungen.....	142
4.1.6	Zusammenfassung.....	143
4.2	Die Entstehung und Messung der Absatzmittlerleistungen	145
4.2.1	Verkaufsleistungen	149
4.2.1.1	Konsumentengerichtete Wirkungen.....	150
4.2.2	Marktbearbeitungsleistungen	151
4.2.2.1	Tätigkeiten	151
4.2.2.2	Tätigkeitsergebnisse.....	152
4.2.2.3	Konsumentengerichtete Wirkungen.....	162
4.2.3	Logistikleistungen.....	163
4.2.3.1	Tätigkeitsergebnisse.....	163
4.2.3.2	Herstellergerichtete Wirkungen	166
4.2.4	Informationsleistungen.....	167
4.2.4.1	Tätigkeitsergebnisse.....	167
4.2.5	Professionalität	168
4.2.5.1	Tätigkeiten	168
4.2.5.2	Tätigkeitsergebnisse.....	168
4.2.6	Beratungsleistungen.....	170
4.2.6.1	Tätigkeiten	170
4.2.6.2	Herstellergerichtete Wirkungen	171
4.2.6.3	Konsumentengerichtete Wirkungen.....	172
4.3	Zusammenfassende Systematisierung der Absatzmittlerleistungen	172
5	<i>Empirische Untersuchung zur Bewertung von Leistungen der Absatzmittler aus Sicht der Reiseveranstalter</i>	178
5.1	Definition der Ziele und Annahmen	178
5.1.1	Die Untersuchungsziele.....	179
5.1.2	Die grundsätzlichen Annahmen.....	180
5.2	Festlegung des Untersuchungsdesigns.....	182
5.2.1	Die Informationsquelle.....	182
5.2.2	Die Methoden.....	182
5.2.3	Das Auswahlverfahren.....	187
5.3	Die Datenerhebung und -analyse	188
5.3.1	Aufstellen der AHP-Hierarchie als Basis der Datenerhebung	188
5.3.2	Plausibilisierung der AHP-Hierarchie aus Veranstaltersicht	195
5.3.2.1	Ertragsproduktsystem	196
5.3.2.2	Ertragsklassensystem	205
5.3.2.3	Ertragsmarkensystem.....	208
5.3.2.4	Zusätzliche Leistungen.....	209
5.3.3	Plausibilisierung der AHP-Hierarchie aus Absatzmittlersicht	209
5.3.4	Durchführung der Datenerhebung und -analyse	211
5.4	Ergebnisse der empirischen Erhebung	213

5.4.1	Umsetzbarkeit ertragsbezogener Konditionensysteme	213
5.4.2	Ertragsproduktsystem	217
5.4.2.1	Ausgestaltung des Systems	217
5.4.2.2	Umsetzbarkeit des Produktsystems.....	219
5.4.3	Ertragsklassensystem	221
5.4.3.1	Ausgestaltung des Klassensystems	222
5.4.3.2	Umsetzbarkeit des Klassensystems	223
5.4.4	Ertragsmarkensystem.....	226
5.4.4.1	Ausgestaltung des Markensystems	226
5.4.4.2	Umsetzbarkeit des Markensystems.....	228
5.4.5	Vergleich und Auswahl ertragsbezogener Konditionensysteme ...	229
5.5	Überprüfung der Annahmen und der Methode	232
5.5.1	Überprüfung der Annahmen	232
5.5.2	Überprüfung der Methode	233
6	<i>Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse und Implikationen für die Konditionengestaltung</i>	239
7	<i>Anhang</i>	245
7.1	Fragebögen	245
7.2	Gesprächspartner	283
7.3	AHP-Ergebnistabelle	286
	<i>Literaturverzeichnis.....</i>	287

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau des Kapitels 2	17
Abbildung 2: Systematisierung von Vertriebskanälen	22
Abbildung 3: Rahmenbedingungen der Konditionengestaltung	31
Abbildung 4: Hierarchie der Zielebenen	34
Abbildung 5: Anforderungen an Konditionensysteme	41
Abbildung 6: Entscheidungen in Bezug auf den Geltungsbereich	44
Abbildung 7: Entscheidungen in Bezug auf den Zeitbezug	44
Abbildung 8: Entscheidungen in Bezug auf die Auswahl der Anlässe	47
Abbildung 9: Entscheidungen in Bezug auf die Art der Gegenleistung	51
Abbildung 10: Entscheidungen in Bezug auf die Höhe der Gegenleistung	52
Abbildung 11: Entscheidungen in Bezug auf die Adressaten	53
Abbildung 12: Entscheidungen in Bezug auf die Form und den Zeitpunkt	54
Abbildung 13: Wirkungsweise von Konditionensystemen	67
Abbildung 14: Sichtweisen bei der Bewertung von Absatzmittlerleistungen	69
Abbildung 15: Zusammenhang zwischen Absatzmittlerleistungen und Herstellerzielen	70
Abbildung 16: Zusammenhang zwischen Absatzmittlerleistungen und der Konditionenhöhe	72
Abbildung 17: Zusammenhang zwischen den Herstellerzielen, den Absatzmittlerleistungen und der Konditionenhöhe	73
Abbildung 18: Aufbau des Kapitels 3	77
Abbildung 19: Marktdefinitionen im Vergleich	78
Abbildung 20: In der Veranstalterbranche übliche Leistungen und Gegenleistungen ..	91
Abbildung 21: Die touristische Wertschöpfungskette	97
Abbildung 22: Zeitbezug teilnehmerbezogener Ziele	110
Abbildung 23: Zeitbezug umsatzbezogener Ziele	113
Abbildung 24: Zeitbezug kostenbezogener Ziele	116
Abbildung 25: Zeitbezug ertragsbezogener Ziele	121
Abbildung 26: Zeitbezug qualitätsbezogener Ziele	125
Abbildung 27: Relevanz konditionenbegründender Ziele im Vergleich	128
Abbildung 28: Relevante Ziele aus der Sicht der Veranstalter und Berater	129
Abbildung 29: Möglichkeiten der Ertragssteuerung	132
Abbildung 30: Aufbau des Kapitels 4	135
Abbildung 31: Grundmodell der Marktprozesse als konzeptioneller Rahmen zur Ableitung von Handelsleistungen	137
Abbildung 32: Modell der Marktprozesse bezogen auf die Veranstalterreisebranche .	144
Abbildung 33: Absatzmittlerleistungen in der Veranstalterreisebranche	144
Abbildung 34: Dimensionen der Leistungsentstehung	147
Abbildung 35: Systematisierung von Absatzmittlerleistungen	147
Abbildung 36: Prozess der Leistungsmessung	148
Abbildung 37: Weiteres Vorgehen zur Konkretisierung der Absatzmittlerleistungen ...	149
Abbildung 38: Phasen eines Marktforschungsprozesses und Aufbau des Kapitels 5..	178

Abbildung 39: Schematische Darstellung des Forschungsprozesses in der empirischen Forschung.....	183
Abbildung 40: Ablaufschritte des Analytic Hierarchy Process (AHP)	184
Abbildung 41: Beispiel einer nicht kompletten AHP-Entscheidungshierarchie.....	185
Abbildung 42: Erste Ebene der AHP-Hierarchie.....	189
Abbildung 43: Die ersten zwei Ebenen der AHP-Hierarchie	190
Abbildung 44: Übersicht über die zur Auswahl stehenden Verkaufsleistungen	192
Abbildung 45: AHP-Hierarchie als Grundlage der empirischen Untersuchung	194
Abbildung 46: Vorgehen für die Plausibilisierung der Ergebnisse.....	196
Abbildung 47: Überblick über Vergütungsmöglichkeiten von Verkaufsleistungen im Produktsystem.....	204
Abbildung 48: Vor- und Nachteile der Vergütung teilnehmer-, umsatz- und deckungsbeitragsbezogener Verkaufsleistungen	205
Abbildung 49: Möglichkeit der Vergütung von Verkaufsleistungen im Klassensystem	208
Abbildung 50: AHP-Hierarchie unter Berücksichtigung der Absatzmittlersicht	212
Abbildung 51: Die Komponenten des Ertragsproduktsystems	218
Abbildung 52: Die Komponenten des Ertragsklassensystems	223
Abbildung 53: Die Komponenten des Ertragsmarkensystems	227
Abbildung 54: Grundsystematik der Mengen- und Ertragssteuerung im Ertragsprodukt-, Ertragsklassen- und Ertragsmarkensystem.....	242

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Grundstruktur eines konditionenrelevanten Zielsystems aus Herstellersicht	35
Tabelle 2: Entscheidungsaufgaben der Konditionengestaltung	43
Tabelle 3: Grundstruktur zur Erfassung der Rahmenbedingungen	58
Tabelle 4: Festlegung der Zielvorgaben für die Konditionengewährung	59
Tabelle 5: Analyse des bisher eingesetzten Konditionensystems.....	59
Tabelle 6: Umsatz und Marktanteil deutscher Reiseveranstalter im Geschäftsjahr 1998/99	95
Tabelle 7: Entwicklungen des Veranstalterreisemarktes und ihre Auswirkungen auf die Konditionengestaltung	104
Tabelle 8: Teilnehmerbezogene Zielsegmente	107
Tabelle 9: Umsatzbezogene Zielsegmente	112
Tabelle 10: Vertriebskosten von Reiseveranstaltern	114
Tabelle 11: Kostenbezogene Zielsegmente	115
Tabelle 12: Vereinfachte Deckungsbeitragsrechnung von Reiseveranstaltern	118
Tabelle 13: Ertragsbezogene Zielsegmente.....	119
Tabelle 14: Qualitätsbezogene Zielsegmente	123
Tabelle 15: Konditionenbegründende Ziele von Reiseveranstaltern	127
Tabelle 16: Auswertung des Lageparameters Median	130
Tabelle 17: Beispielhaftes Produktranking im Ertragsproduktsystem	131
Tabelle 18: Beispielhafte Klasseneinteilung im Ertragsklassensystems	132
Tabelle 19: Beispielhaftes Ranking im Ertragsmarkensystem	133
Tabelle 20: Systematisierung der Verkaufsleistungen	173
Tabelle 21: Systematisierung von Präsentationsleistungen	174
Tabelle 22: Systematisierung der Kundenbindungsleistungen	174
Tabelle 23: Systematisierung der Steuerungsleistungen	175
Tabelle 24: Systematisierung der Logistikleistungen	175
Tabelle 25: Systematisierung der Informationsleistungen.....	176
Tabelle 26: Systematisierung des Leistungsbereiches Professionalität.....	176
Tabelle 27: Systematisierung der Beratungsleistungen	177
Tabelle 28: Übersicht über die identifizierten Experten.....	188
Tabelle 29: Vereinfachte Deckungsbeitragsrechnung eines Sechs-Produkt Unternehmens	195
Tabelle 30: Ausgangssituation in Bezug auf teilnehmerbezogene Verkaufsleistungen im Produktsystem.....	197
Tabelle 31: Steuerung der Steigerung der Teilnehmeranzahl im Vergleich zum Vorjahr im Produktsystem.....	197
Tabelle 32: Steuerung des Anteils der Teilnehmeranzahl an der Gesamtteilnehmeranzahl im Produktsystem	198
Tabelle 33: Ausgangssituation 1 in Bezug auf umsatzbezogene Verkaufsleistungen im Produktsystem	199
Tabelle 34: Steuerung des absoluten Umsatzes im Produktsystem	

(Ausgangssituation 1)	199
Tabelle 35: Ausgangssituation 2 in Bezug auf umsatzbezogene Verkaufsleistungen im Produktsystem	199
Tabelle 36: Steuerung des absoluten Umsatzes im Produktsystem (Ausgangssituation 2)	200
Tabelle 37: Steuerung der Steigerung des Umsatzes im Vergleich zum Vorjahr im Produktsystem (Ausgangssituation 2)	201
Tabelle 38: Ausgangssituation in Bezug auf die Steuerung des Umsatzanteils im Produktsystem	201
Tabelle 39: Auswirkungen des Verkaufs einer zusätzlichen Reise auf das Gesamtkonditionenergebnis	202
Tabelle 40: Ausgangssituation in Bezug auf deckungsbeitragsbezogene Verkaufsleistungen im Produktsystem.....	203
Tabelle 41: Ausgangssituation in Bezug auf teilnehmerbezogene Verkaufsleistungen im Klassensystem	206
Tabelle 42: Steuerung des Anteils der Teilnehmeranzahl an der Gesamtteilnehmeranzahl im Klassensystem	206
Tabelle 43: Auswirkungen des Verkaufs einer zusätzlichen Reise auf das Gesamtkonditionenergebnis	207
Tabelle 44: Bestandteile des Produktsystems: Teilnehmervolumen je Produkt.....	218
Tabelle 45: Bestandteile des Produktsystems: Gesamtteilnehmervolumen.....	218
Tabelle 46: Bestandteile des Klassensystems: Teilnehmervolumen je Klasse	222
Tabelle 47: Bestandteile des Klassensystems: Gesamtteilnehmervolumen	223
Tabelle 48: Bestandteile des Markensystems: Teilnehmervolumen je Marke.....	227
Tabelle 49: Bestandteile des Markensystems: Gesamtteilnehmervolumen	227
Tabelle 50: Vergleich der untersuchten ertragsorientierten Konditionensysteme	230

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ACD	Automatic Call Distribution
AG	Aktiengesellschaft
AHP	Analytic Hierarchy Process
AM	Absatzmittler
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CRS	Computerreservierungssystem
D	Deutschland
DB	Deckungsbeitrag
DB I	Deckungsbeitrag I = Erlöse abzüglich Produktkosten
d. h.	das heißt
div.	diverse
durchges.	durchgesehen
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
engl.	englisch
erg.	ergänzt
et al.	et alii
EUR	Euro
e. V.	eingetragener Verein
evtl.	eventuell
f.	folgende (Seite)
ff.	folgende (Seiten)
ggf.	gegebenenfalls
GJ	Geschäftsjahr
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbs-Beschränkungen
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im engeren Sinne
Info	Information
i. V.	im Vergleich
Jg.	Jahrgang
KA	Key Account
Mio.	Millionen
No.	Numero
Nr.	Nummer
o. g.	oben genannt
o. V.	ohne Verfasser

PC	Personal Computer
PIMS	Profit Impact of Market Strategy
POS	Point of Sale
R	Realisierbarkeit
RB	Reisebüro
ROI	Return on Investment
RV	Reiseveranstalter
S.	Seite
sog.	so genannt
Tab.	Tabelle
TN	Teilnehmer
u.	und
u. a.	unter anderem; und andere
u. Ä.	und Ähnliches
u. a. O.	und anderen Orten
übers.	Übersetzt
USP	Unique Selling Proposition
u. U.	unter Umständen
UWG	Unlauterer Wettbewerbsgesetz
vgl.	vergleiche
VJ	Vorjahr
Vol.	Volume
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

1 Einleitung

Seit Mitte der 1990er Jahre befindet sich der deutsche Veranstalterreisemarkt in einer neuen Dimension des Wandels.¹ Aus einer eher mittelständisch geprägten Branche haben sich in einem Prozess vertikaler und horizontaler Marktkonzentration internationale und integrierte Konzerne herausgebildet.² Durch den Markteintritt von Preussag und REWE sowie die Beteiligung von Lufthansa an Thomas Cook haben teils branchenfremde, teils börsennotierte Unternehmen maßgeblichen Einfluss am Veranstalterreisemarkt gewonnen.³ Das operative Geschäft der integrierten Veranstalter wird damit stärker als bisher von den Erwartungen der Muttergesellschaften geprägt,⁴ die letztendlich alle dasselbe Ziel verfolgen: eine erhebliche Verbesserung der Rendite.⁵

Eine Möglichkeit die Rendite zu erhöhen, besteht für die Veranstalter in der Reduzierung der Kosten.⁶ Da die Vergütung, welche die Reisebüros für ihre Vermittlungstätigkeit erhalten, durchschnittlich Kosten in Höhe von 11 % vom Umsatz verursacht und damit zu den wesentlichen Kostenblöcken eines Veranstalters gehört, beinhaltet sie ein erhebliches Einsparpotenzial.⁷ Eine ähnlich kompromisslose Kürzung der Reisebürobedingungen, wie von den Fluggesellschaften praktiziert,⁸ gilt allerdings aus Sicht der Veranstalter als nicht durchführbar.⁹ Die Ursache dafür liegt darin, dass sich Pauschalreisen im Vergleich zu Flugtickets, die ggf. auch ohne Beratung über alternative Vertriebskanäle verkauft werden können, durch eine höhere Beratungsintensität auszeichnen, die dazu führt, dass die Veranstalter in einem weit höheren Maße von der Unterstützung der Reisebüros abhängig bleiben.¹⁰ Zur Sicherstellung dieser Unterstützung benötigen die Veranstalter daher zielorientierte Konditionensysteme, die den Reisebüros die notwendigen Anreize für ein engagiertes Handeln gewähren.¹¹

Statt einer konfliktträchtigen Konditionen Kürzung beabsichtigen die Veranstalter daher, die Konditionensysteme zukünftig so zu gestalten, dass sie durch eine zielgerichtete Steuerung der Reisebüros eine Steigerung ihrer Performance am Markt erreichen und auf diese Weise die angestrebte Verbesserung ihrer Rendite. Bei gleichen Kosten werden eine stärkere Zielorientierung der Konditionensysteme

1 Vgl. Berninger 2001c:75.

2 Vgl. Berninger 2000b:98 und Berninger 2001c:75.

3 Vgl. Niedecken/Jacobs 2001:17, Krane 2001:9, Haedrich 2000:17, Scharrer 2000:47, FVW 2000b:12, Berninger 2000c:6 und Kreilkamp 1995:108.

4 Vgl. Berninger 2001c:6, Niedecken/Jacobs 2001:17, Berninger 2001a:16 und FVW 2000b:14.

5 Vgl. Hildebrandt 2001:8, Freitag 2000b:64 und Berninger 2000c:8.

6 Vgl. Krane 2001:9.

7 Vgl. Mundt, 2000:61 und Jüngert/Lanz 2001:39.

8 Vgl. Göddert 2001a:12.

9 Vgl. Felger 1998b:14.

10 Vgl. Hildebrandt/Spielberger 1997:34, Berninger 2001c:6 Hildebrandt 1998d:93 und Glabus 1997:84.

11 Vgl. Hildebrandt/Spielberger 1997:35.

und ein zielgerichteter Einsatz der finanziellen Mittel angestrebt.¹² Eine stärkere Zielorientierung wird erreicht, wenn die geltenden, rein umsatzbezogenen Konditionensysteme durch die Vergütung anderer qualitativer und quantitativer Leistungen der Reisebüros ersetzt werden, die den Zielen der Veranstalter dienlicher sind.¹³ Die Frage danach, welche Leistungen, die im Reisebüro oder in den Ketten-, Kooperations- und Franchisezentralen erbracht werden, die Ziele der Veranstalter unterstützen und daher zukünftig innerhalb eines zielorientierten Konditionensystems zu vergüten sind, wird bisher allerdings äußerst kontrovers diskutiert.¹⁴

Damit lässt sich die **Problemstellung** aus Veranstaltersicht wie folgt zusammenfassen: Es existiert kein allgemein akzeptiertes Konditionensystem, das unter dem verschärften Ertragsdruck des professionalisierten Veranstalterreisemarktes als Instrument zur Steuerung der Absatzmittler geeignet erscheint. Ursache hierfür und gleichsam unbefriedigend aus wissenschaftlicher Sicht ist das unvollständige Verständnis der komplexen Zusammenhänge zwischen den Leistungen der Reisebüros und ihren Wirkungen auf die Ziele der Veranstalter in einem Umfeld empirisch gewachsener und nicht selten widersprüchlicher Konditionensysteme.

Daher setzt sich die vorliegende Arbeit zum **Ziel**, alternative Konditionensysteme zu entwickeln, die es den Reiseveranstaltern besser als bisher ermöglichen, die stationären Absatzmittler im Sinne ihrer Unternehmensziele zu steuern. Das Anliegen dieser Arbeit besteht darin, ein akzeptiertes und umsetzbares Konditionensystem zu gestalten, das diejenigen Leistungen stationärer Absatzmittler belohnt, die den größten Beitrag zur Zielerreichung der Reiseveranstalter leisten.

Dies erfordert zunächst die Identifikation der Ziele, die Veranstalter mit der Konditionengestaltung verfolgen. Anschließend sind die Leistungen der stationären Absatzmittler zu systematisieren. Dann werden die der Konditionengestaltung immanenten Wirkungszusammenhänge zwischen den Zielen und Leistungen auf Basis theoretischer Ansätze, bestehender Konditionensysteme und mit Hilfe von Expertenbefragungen mit dem Ziel untersucht festzustellen, wie sich die Erbringung einzelner Leistungen auf die Zielerreichung der Veranstalter auswirkt, um schließlich gezielt diejenigen Leistungen stationärer Absatzmittler auswählen zu können, die in einem zielorientierten Konditionensystem der Zukunft vergütet werden sollten. Darauf aufbauend wird der Entwurf eines zeitgemäßen Konditionensystems für den deutschen Veranstaltermarkt vorgestellt.

¹² Vgl. Berninger 2001c:7ff und Berninger 2000a:9.

¹³ Vgl. Berninger 2001c:7, Hildebrandt/Spielberger 1997:35f., Berninger 2000a:7ff, Berninger 2001c:7f und Berninger 2001d:66.

¹⁴ Vgl. Berninger 2000a:8, Jüngert/Lanz 2002b:36 und Hildebrandt 1998b:8f.

Dazu ist eine anwendungsorientierte **Methodik** erforderlich, die geeignet ist, sowohl die Komplexität der bereits geschilderten Entscheidungssituation abzubilden als auch weitere mit der Konditionengestaltung verbundene Probleme wie beispielsweise das Fehlen von Vergangenheitsdaten zu berücksichtigen. Diese Anforderungen erfüllt weitestgehend das Verfahren Analytic Hierarchy Process (AHP).¹⁵ AHP ist in Bezug auf das Ziel der vorliegenden Arbeit besonders gut geeignet, weil es dazu beiträgt, ein komplexes Entscheidungsproblem, wie das der Konditionengestaltung, so zu strukturieren, dass es für einen Entscheidungsträger möglich wird, die Auswirkungen der zur Wahl stehenden Alternativen einzuschätzen.¹⁶ Dazu wird das Entscheidungsproblem zunächst in Form einer Hierarchie mit mehreren Ebenen und Elementen abgebildet.¹⁷ Nach der Strukturierung des Problems wird die Bedeutung der einzelnen Alternativen mit Hilfe von verhältnisskalierten Prioritätsurteilen auf disaggregierter Ebene geschätzt. Auf diese Weise wird es möglich, diejenigen Leistungen stationärer Absatzmittler auszuwählen, die in einem zielorientierten Konditionensystem der Zukunft vergütet werden sollten. Die Struktur der Hierarchie, die dieser Entscheidung zugrunde liegt, wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit entwickelt.

Zunächst werden jedoch im **zweiten Kapitel** die theoretischen Grundlagen der Konditionengestaltung dargestellt. Dazu gehören die Definition der verwendeten Begriffe, eine ausführliche Beschreibung der Rahmenbedingungen, in denen die Konditionengestaltung stattfindet, sowie die Ableitung wesentlicher Anforderungen, die von Konditionensystemen zu erfüllen sind. Im Anschluss daran wird der Prozess der Konditionengestaltung betrachtet. Der Gesamtprozess wird in Teilschritte untergliedert, um zu verdeutlichen, welche Entscheidungen bis zur eindeutigen Festlegung eines Konditionensystems getroffen werden müssen und welche Handlungsoptionen in Bezug auf jede einzelne Entscheidung vorstellbar sind. Schließlich wird in der wissenschaftlichen Literatur nach Ansätzen gesucht, die zeigen, wie die beschriebenen Entscheidungsaufgaben zu bewältigen sind. Dabei wird ausführlich auf die Bewertung von Absatzmittlerleistungen eingegangen, indem auf Basis eines vereinfachten Modells abgeleitet wird, welche Fragestellungen zu beantworten sind und mit welchen Schwierigkeiten dies verbunden ist.

Im **dritten Kapitel** wird die Veranstalterreisebranche in den Mittelpunkt der Betrachtungen gestellt. Nach der Definition branchenspezifischer Begriffe werden die bisher geltenden Konditionensysteme der Veranstalter kritisch auf ihre Zielorientierung hin untersucht. Dazu werden die gegenwärtigen Systeme mit den Ergebnissen einer Expertenbefragung verglichen, die wesentliche konditionenrelevante Veränderungen der Veranstalterreisebranche identifiziert und darauf aufbauend die aktuellen Ziele darstellt, die Veranstalter mit der Konditionengestaltung verfolgen. Auf Basis dieser Ziele werden schließlich drei

¹⁵ Vgl. eine ausführliche Beschreibung der Methode in Kapitel 5.2.2.

¹⁶ Vgl. Haedrich/Tomczak 1996:177 und Gussek/Tomczak 1988a:39.

¹⁷ Vgl. Haedrich/Tomczak 1996:179.

Grundstrukturen von ertragsbezogenen Konditionensystemen abgeleitet. Sie bilden die erste Ebene der oben beschriebenen AHP-Hierarchie.

Da sich für die weitere Ausgestaltung dieser drei Grundstrukturen die Frage stellt, welche Absatzmittlerleistungen darin vergütet werden sollten, werden im **vierten Kapitel** zunächst aus dem Modell der Marktprozesse potenzielle Absatzmittlerleistungen abgeleitet, operationalisiert, inhaltlich beschrieben und systematisiert. Sie stellen die zweite Ebene der AHP-Hierarchie dar.

Um den für die Konditionengestaltung wesentlichen Aspekt der Bewertung der Absatzmittlerleistungen weiterzuentwickeln, wird im **fünften Kapitel** eine empirische Untersuchung des grundlegenden Zusammenhanges zwischen den identifizierten Zielen der Reiseveranstalter und den Leistungen der Absatzmittler durchgeführt. Auf Basis der im Rahmen dieser Arbeit entwickelten AHP-Hierarchie werden mit Hilfe einer Expertenbefragung relevante Absatzmittlerleistungen ausgewählt, die drei Grundstrukturen ertragsbezogener Konditionensysteme ausgestaltet und im Hinblick auf ihre Umsetzbarkeit bewertet.

Den Abschluss dieser Arbeit bildet eine zusammenfassende kritische Betrachtung der Untersuchungsergebnisse.

2 Theoretische Grundlagen der Konditionengestaltung

Im Folgenden werden zunächst die theoretischen Grundlagen der Gestaltung von Konditionensystemen beschrieben, um darauf aufbauend in Kapitel 3 die Konditionengestaltung anwendungsorientiert am Beispiel der Pauschalreisebranche untersuchen zu können.

In einem ersten Schritt werden die in dieser Arbeit relevanten begrifflichen Grundlagen gelegt. Anschließend werden das Verhalten von Herstellern, Kunden, Absatzmittlern und die Umweltbedingungen sowie die Ziele der Hersteller dargestellt und damit die Rahmenbedingungen der Konditionengestaltung verdeutlicht. Darauf aufbauend werden Anforderungen an Konditionensysteme abgeleitet, die als wesentliche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung gelten können. Im Anschluss daran werden Arbeitsschritte definiert, die im Rahmen der Konditionengestaltung erforderlich sind, um die Struktur eines Konditionensystems festzulegen. Es handelt sich dabei um insgesamt sieben Entscheidungsaufgaben, die im Einzelnen beschrieben werden. Schließlich wird untersucht, ob es in der wissenschaftlichen Literatur Ansätze gibt, wie die ermittelten Entscheidungsaufgaben anwendungsorientiert gelöst werden können. Dabei wird insbesondere auf die Bewertung von Absatzmittlern eingegangen. Die folgende Abbildung fasst den Aufbau des Kapitels zusammen.

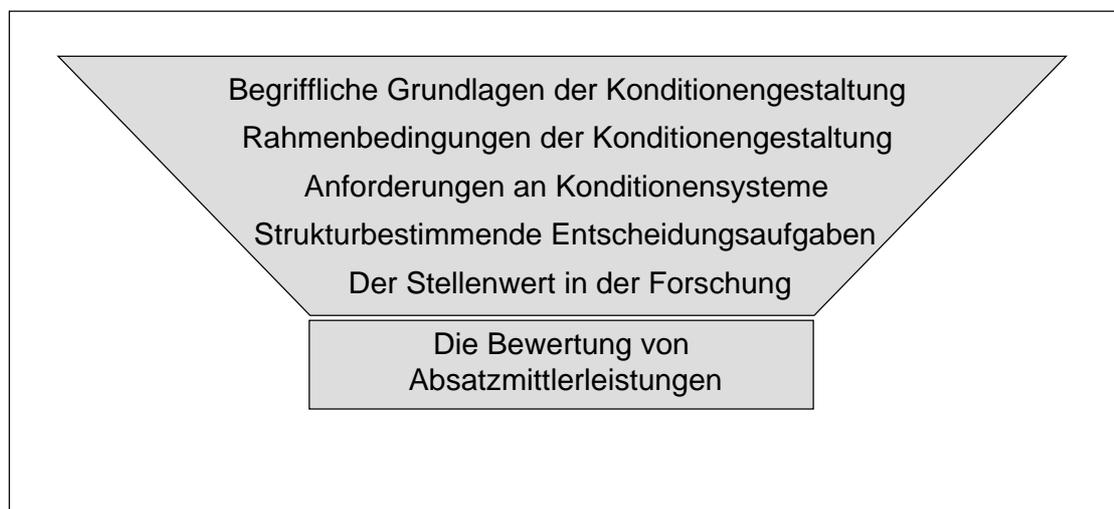


Abbildung 1: Aufbau des Kapitels 2

2.1 Begriffliche Grundlagen

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sind insbesondere die Begriffe Konditionensystem, Leistung, Hersteller und Absatzmittler von zentraler Bedeutung. Diese werden im Folgenden näher erläutert.

2.1.1 Konditionensystem¹⁸

Konditionensysteme regeln als Instrument des vertikalen Marketings die Leistungsbeziehungen zwischen Herstellern und Absatzmittlern. Sie ordnen dabei bestimmten Leistungen der Absatzmittler eine nach Art und Ausmaß beschriebene Gegenleistung des Herstellers zu.¹⁹ Der Begriff System verdeutlicht dabei, dass es sich um eine Menge von mindestens zwei Elementen handelt, die durch Attribute spezifiziert werden und in geregelter Beziehung zueinander stehen.²⁰ Ziel der Konditionensysteme ist es, das Leistungsverhalten der Absatzmittler im Hinblick auf das unternehmerische Zielsystem des Herstellers positiv zu beeinflussen.²¹ Dazu nutzen Konditionensysteme insbesondere materielle Anreize. Unter dem Begriff Anreizsystem werden hingegen alle im Wirkungsverbund bewusst gestalteten und aufeinander abgestimmten Stimuli verstanden. Damit ist der Begriff Anreizsystem umfassender als der des Konditionensystems.²²

Die Konditionengestaltung beschäftigt sich mit der Ausarbeitung solcher Konditionensysteme. Bis zur eindeutigen Festlegung der Systemstruktur sind diverse Entscheidungsaufgaben zu treffen, die im Einzelnen im Kapitel 2.4 vorgestellt werden. Eine Hauptaufgabe besteht darin, aus den Leistungen der Absatzmittler die für den Hersteller relevanten auszuwählen und mit einer transparenten, nachvollziehbaren Systematik so zu vergüten, dass im Hinblick auf die Ziele des Herstellers ein optimales Ergebnis erreicht wird. Von zentraler Bedeutung bei der Konditionengestaltung ist also das Verhältnis der Leistungen der Absatzmittler zu den Gegenleistungen der Hersteller.²³

2.1.2 Leistung

Die in Kapitel 1 aufgestellte Forderung nach einer stärkeren Zielorientierung der Konditionensysteme wirft die Frage auf, was eine konditionenbegründende Leistung der Absatzmittler tatsächlich ist.

Betrachtet man diese Frage vom Standpunkt eines Herstellers aus, ist das Verhalten der Absatzmittler dann als Leistung zu betrachten, wenn es einen Nutzen für den Hersteller zur Folge hat.²⁴ Was als nutzbringend anzusehen ist, entscheidet jeder Hersteller auf der Grundlage seiner individuellen Zielfunktion. Damit sind diejenigen Verhaltensweisen der Absatzmittler als konditionenrelevante Leistungen zu interpretieren, die das Streben des Herstellers nach diesen Zielen unterstützen.²⁵

¹⁸ Im Rahmen dieser Arbeit werden die Begriffe Konditionensystem, Vergütungssystem und Entlohnungssystem synonym benutzt. In der vorliegenden Arbeit wird trotz des in der Veranstalterreisebranche üblichen Begriffs der Provisionssysteme der Begriff Konditionensystem genutzt, um deutlich zu machen, dass neben der Vergütungsart Provision auch andere Vergütungsmöglichkeiten berücksichtigt werden können.

¹⁹ Vgl. Keller 1991:54 und Lange 1993:327.

²⁰ Weber 1993:3. Vgl. auch Laurent 1996:67.

²¹ Vgl. Grewe 2000:9.

²² Vgl. Wild 1973:47.

²³ Vgl. Härdtl 1995:1 u. 35 sowie Lange 1993:327.

²⁴ Vgl. Härdtl 1995:21 und Geyer/Scheffler 1999:15.

²⁵ Vgl. Keller 1991:180, Steffenhagen 1995:41f. und Härdtl 1995:21.

Leistung ist aus dieser Perspektive immer ein relativer Begriff, da die Wertschätzung einer Leistung von demjenigen abhängt, für den sie erbracht wird.²⁶ Ausgangspunkt der Bewertung, ob das Verhalten der Absatzmittler als Leistung anzuerkennen ist, ist das Zielsystem des Herstellers.²⁷ Es erscheint daher sinnvoll, den Begriff Hersteller näher zu betrachten.

2.1.3 Hersteller²⁸

Für den Begriff Hersteller gibt es eine Vielzahl von Definitionen. So versteht Keller unter Hersteller z. B. „diejenige Institution in Märkten [...], deren vornehmliche Tätigkeit in der industriellen Produktion von Waren besteht“.²⁹ Diese Definition schließt Unternehmen der Dienstleistungsbranche aus. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung dieses Wirtschaftszweiges und aufgrund der Ausrichtung der vorliegenden Arbeit auf den Veranstalterreisemarkt als Teil der Dienstleistungsbranche wird im Folgenden eine weit ausgelegte Definition bevorzugt. Als Hersteller werden im Rahmen dieser Arbeit diejenigen Unternehmen verstanden, die Sachgüter und/oder Dienstleistungen erstellen.³⁰ Da die Besonderheiten der Dienstleistungserstellung spezielle Anforderungen an die Konditionengestaltung stellen, wird im Folgenden näher auf die dienstleistungsspezifischen Merkmale eingegangen.³¹

2.1.3.1 Dienstleistungsspezifische Merkmale

Die dienstleistungsspezifischen Besonderheiten, die im Rahmen der Konditionengestaltung eine Rolle spielen, sind insbesondere die Leistungsfähigkeit der Anbieter, die Immaterialität der Dienstleistung, die erforderliche Simultaneität von Konsum und Produktion sowie die Notwendigkeit der Integration des externen Faktors Kunde. Diese Merkmale werden kurz erläutert und im Anschluss daran die wesentlichen Konsequenzen für die Gestaltung von Konditionensystemen dargelegt.³²

Grundvoraussetzung für die Erstellung einer Dienstleistung ist das Vorhandensein einer **spezifischen Leistungsfähigkeit** beim Dienstleistungsanbieter, wie z. B. ein bestimmtes Know-how. Ohne das Vorliegen solcher Fähigkeiten ist die Realisierung einer Dienstleistung undenkbar.³³ Dabei spielt es keine Rolle, in welcher Form diese Leistungsfähigkeit existiert, d. h. ob sie in den Potenzialen eines Menschen oder

²⁶ Vgl. Hårdtl 1995:21, Keller 1991:179 und Lange 1993:334.

²⁷ Vgl. Diller 1985:25, Keller 1991:180, Steffenhagen 1995:46 und Hårdtl 1995:21.

²⁸ Im Rahmen dieser Arbeit werden die Begriffe Herstellerunternehmen, Produzent und Anbieter sowie im Bezug auf die Veranstalterreisebranche auch Reiseveranstalter und Veranstalter synonym benutzt.

²⁹ Keller 1991:14.

³⁰ Vgl. Steffenhagen 1991:29.

³¹ Die Darstellung bezieht sich auf Merkmale, die im Rahmen der Gestaltung von Konditionensystemen von Bedeutung sind. Eine ausführliche Beschreibung findet sich bei Meyer 1983:27ff. und Maleri 1973:39ff.

³² Vgl. auch Meyer 1991:195ff.

³³ Vgl. Meyer 1996:17f.

eines Automaten zur Verfügung steht. Die Verdeutlichung dieser Leistungsfähigkeit gegenüber den Konsumenten ist von großer Bedeutung.³⁴

Dies ist allerdings aufgrund der **Immaterialität** der Dienstleistung auch besonders schwierig, da eine Dienstleistung physisch nicht präsent ist.³⁵ Dies hat zur Folge, dass die Konsumenten nur wenige Produkteigenschaften vor dem Kauf oder Gebrauch beurteilen oder kontrollieren können.³⁶ Bei Vertragsabschluss erhält der Nachfrager lediglich das Leistungsversprechen des Anbieters. Die meisten der vereinbarten Eigenschaften kann der Konsument folglich erst während oder nach dem Kauf überprüfen, einige kann er auch danach nicht beurteilen.³⁷ Die Intangibilität führt folglich für den Konsumenten zur Wahrnehmung eines tendenziell höheren Kaufrisikos, da er auf die versprochenen Leistungseigenschaften und -qualitäten vertrauen muss. Aufgrund des eigenen begrenzten Beurteilungsvermögens zum Zeitpunkt der Kaufentscheidung weicht er auf andere Möglichkeiten der Erwartungsbildung aus, z. B. orientiert er sich an Schlüsselinformationen, Markennamen oder an individuellen Erfahrungen.³⁸ Für den Dienstleister ergibt sich daraus insbesondere die Aufgabe, das Kaufrisiko des Konsumenten durch vertrauensstiftende Maßnahmen und Zusatzinformationen zu reduzieren.³⁹

Des Weiteren erfordert die Dienstleistungserstellung die **Simultaneität von Produktion und Konsum**. Dieser Sachverhalt wird als das „Uno-actu-Prinzip“ der Dienstleistungsproduktion bezeichnet und macht die Notwendigkeit einer zeitgleichen Leistungsbereitschaft des Dienstleisters und der Integrationsbereitschaft des Kunden deutlich. Beide müssen zum Austausch am selben Ort zur gleichen Zeit zusammentreffen.⁴⁰ Dies hat für den Anbieter zur Folge, dass Dienstleistungen weder auf Vorrat produziert noch gelagert oder transportiert werden können. Damit stehen viele Dienstleistungsunternehmen vor dem Problem der Synchronisation von Angebot und Nachfrage. Nachfrageschwankungen kann also nur relativ unelastisch begegnet werden.⁴¹

Ein weiteres konstitutives Merkmal einer Dienstleistung ist die **Integration des externen Faktors**. Der besondere Leistungserstellungsprozess einer Dienstleistung erfordert die passive Integration oder aktive Mitwirkung der Kunden. So wird z. B. die Qualität eines Fluges auch durch das Verhalten anderer Gäste an Bord beeinflusst. Die Erstellung der Dienstleistung findet also in einem

³⁴ Vgl. Meffert 1991:43 und Bruhn 1997:63.

³⁵ Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry 1985:42, Meffert 1991:44 und Scheuch 1982:11.

³⁶ Vgl. Roth 1995:36f., Pepels 1995:22 und Haedrich 1998:379.

³⁷ Vgl. Stauss 1989:49 und Weisenfeld-Schenk 1997:23f.

³⁸ Vgl. Parasuraman/Zeithaml 1983:35, Stauss 1998:361 und Regele/Schmücker 1998:406.

³⁹ Vgl. Masing 1991:190, Meffert 1991:44 und Kreilkamp 1998b:328.

⁴⁰ Vgl. Kotler/Bliemel 1995:712, Meyer/Matthüller 1987:188, Zeithaml/Berry/Parasuraman 1988:42 und Roth 1992:122.

⁴¹ Vgl. Kreilkamp 1998b:327, Pepels 1995:23 und Corsten 1986:20.

Interaktionsprozess zwischen Anbieter und Nachfrager statt.⁴² Da das Dienstleistungsergebnis folglich von den Konsumenten mitbestimmt wird, diese sich jedoch der autonomen Einflussnahme des Dienstleisters entziehen, ist das Leistungsergebnis weniger gewiss und weniger standardisierbar als bei Sachgütern.⁴³

2.1.3.2 Die Auswirkungen auf die Konditionengestaltung

Die spezifischen Merkmale von Dienstleistungen, wie insbesondere das von den Konsumenten als höher wahrgenommene Kaufrisiko und die Nichtlagerungs- und Nichttransportfähigkeit haben Auswirkungen auf die Konditionengestaltung, weil sie die Auswahl der konditionenbegründenden Absatzmittlerleistungen determinieren.

So stellen die Immaterialität der Dienstleistung und das aus Kundensicht als höher wahrgenommene Kaufrisiko besondere Anforderungen an den **Auftritt der Absatzmittler** sowie die **Kompetenz der Mitarbeiter**. Die Absatzmittler müssen dazu geeignet sein, dem Leistungsversprechen des Dienstleisters Glaubwürdigkeit in den Augen der Konsumenten zu verleihen. Die Hersteller sind darauf angewiesen, dass die Absatzmittler durch ihr Image, ihre Geschäftsausstattung, den Außenauftritt und die Qualifikation der Mitarbeiter am Point of Sale zur Konkretisierung der Dienstleistung beitragen.⁴⁴ Diese Besonderheit ist bei der Gestaltung von Konditionensystemen zu berücksichtigen.

Darüber hinaus resultieren aus der Simultaneität von Konsum und Produktion für die Dienstleister besondere Ansprüche in Bezug auf die **kurzfristige Absatzsteuerung**, um damit die fehlende Lagerungsfähigkeit von Dienstleistungen auszugleichen.⁴⁵ Da der Verlust aus ungenutzten Dienstleistungspotenzialen zu Lasten der Anbieter geht, ist für sie die Kapazitäts- und Absatzsteuerung von besonderer Bedeutung. Dabei sind sie darauf angewiesen, dass die Absatzmittler dazu beitragen, die initiierten Maßnahmen zur Steuerung zu unterstützen. Diese Unterstützung umfasst z. B. den Einsatz von Systemen, den Willen zur Kooperation wie auch die Fähigkeit der Absatzmittler ihre Mitarbeiter zu steuern.⁴⁶ Auch diese dienstleistungsspezifische Besonderheit ist in Bezug auf die Konditionengestaltung zu berücksichtigen.

2.1.4 Stationäre Absatzmittler⁴⁷

Die Ausgestaltung von Konditionensystemen variiert nicht nur entsprechend der Art des Herstellers, sondern auch je nach Art der betrachteten Vertriebskanäle. Schögel

⁴² Vgl. Stauss/Hentschel 1991:238, Bezold 1996:32 und Scheuch 1982:9.

⁴³ Vgl. Meffert 1991:44 und Meyer/Westerbarkey 1991:82ff. Dieses Phänomen wird auch als Heterogenität oder Variabilität der Dienstleistung bezeichnet, vgl. dazu Kreilkamp 1993:284 und Pepels 1995:28ff.

⁴⁴ Vgl. Scheuch 1982:160, Meffert/Bruhn 1997:427, Geppert 1995:2 und Hoffmann 1980:165.

⁴⁵ Vgl. Meffert/Bruhn 1997:62, Scheuch 1982:158f. und Berninger 2000c:7.

⁴⁶ Vgl. Simon 1992:582f., Meffert/Bruhn 1997:427.

⁴⁷ Im Rahmen dieser Arbeit werden die Begriffe Mittler und mit Bezug auf die Veranstalterreisebranche auch die Begriffe Reisemittler und Reisebüro synonym benutzt.

unterscheidet vier Arten von Vertriebskanälen: stationäre Vertriebskanäle, Beziehungsvertriebskanäle, Home-Shopping-Vertriebskanäle und Door-to-door-Vertriebskanäle, wie die folgende Abbildung zeigt.⁴⁸

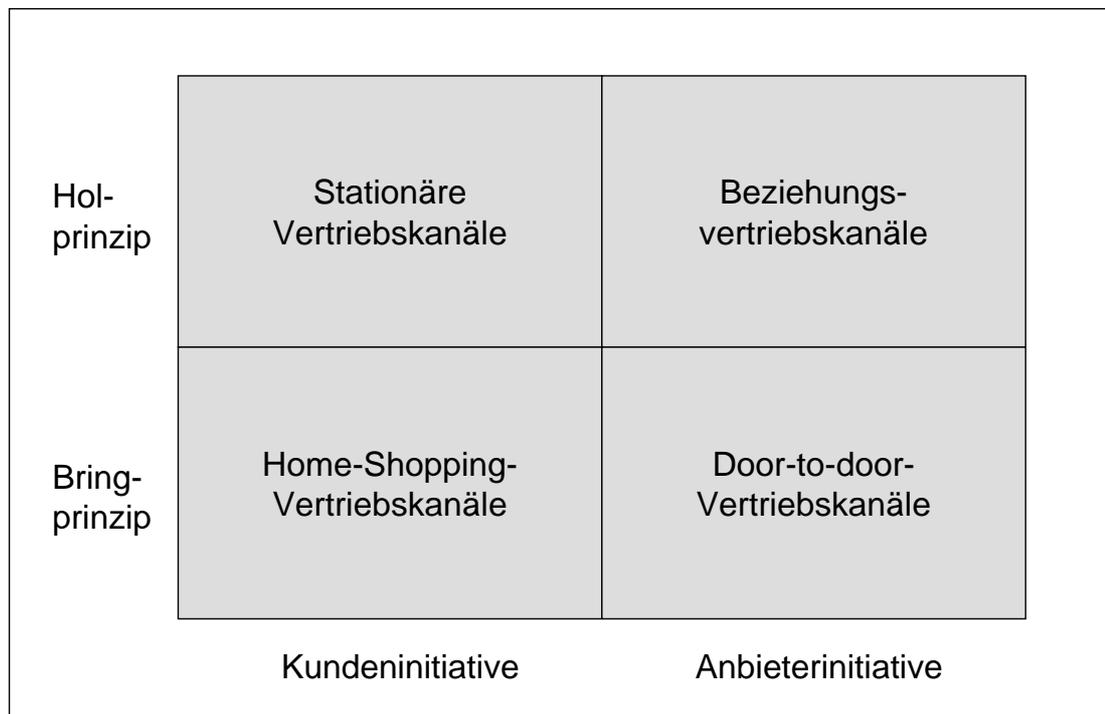


Abbildung 2: Systematisierung von Vertriebskanälen

Quelle: in Anlehnung an Schögel 2001:5

Die unterschiedlichen Leistungspotenziale und Kostenstrukturen dieser Kanäle verdeutlichen, dass die Konditionengestaltung kanalspezifisch vorzunehmen ist. Aufgrund der Ausrichtung der vorliegenden Arbeit auf den Veranstalterreisemarkt werden die stationären Vertriebskanäle im Folgenden in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt. Dies erscheint deswegen sinnvoll, da bisher weit über 90 % des Pauschalreiseumsatzes über stationäre Vertriebskanäle generiert werden.⁴⁹

Zur Bezeichnung der Akteure in den stationären Vertriebskanälen existiert eine Vielzahl von Begriffen, wie z. B. Handel, Händler, Handelsunternehmen, Absatzmittler, Handeltreibende, handeltreibende Betriebe etc., die mit unterschiedlicher Bedeutung benutzt werden.⁵⁰

Im Rahmen dieser Arbeit werden unter dem Begriff **Absatzmittler** Unternehmen verstanden, „die Güter verkaufen, ohne sie selbst hergestellt oder vor dem Verkauf einer nennenswerten physischen Umwandlung bzw. Weiterveredelung unterzogen

⁴⁸ Vgl. Schögel 2001:5 und Heller 1996: 42ff. Eine Aufstellung über Vertriebskanäle in der Veranstalterreisebranche findet sich bei Steindl und Ender, vgl. dazu Tupy 1984:58ff.

⁴⁹ Vgl. Jüngert/Lanz 2002b:35, Mundt 2001:317 und Regele/Schmücker (1998:430), die deutlich machen, dass heute und in Zukunft die Reisebüros den vorrangigen Vertriebsweg darstellen.

⁵⁰ Vgl. Müller-Hagedorn 1993:15ff. und Keller 1991:14f.

zu haben“.⁵¹ Diese von Steffenhagen vertretene weite Auslegung des Begriffs schließt Unternehmen ohne wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit und auch Handelsvertreter in die Definition mit ein. „Gemäß dieser Definition sind auch [...] Reisebüros als Absatzmittler [...] anzusehen.“⁵² Der Begriff des Absatzmittlers kann daher übergreifend für die im Folgenden noch zu beschreibenden Begriffe Handel und Handelsvertreter genutzt werden.⁵³

Unter dem Begriff **Handel**⁵⁴ werden solche Organisationen verstanden, deren überwiegende Betätigung der An- und Verkauf von Gütern ist, ohne dass daran nennenswerte physikalische Veränderungen vorgenommen werden, und die sich durch eine weitgehende rechtliche Selbstständigkeit und dispositive Unabhängigkeit auszeichnen.⁵⁵ Diese eher enge Definition schließt die Handelsvertreter aus.

Nach § 84 HGB ist „**Handelsvertreter** [Hervorhebung nicht im Original] [...], wer als selbständiger Gewerbetreibender ständig damit betraut ist, für einen anderen Unternehmer Geschäfte zu vermitteln oder in dessen Namen abzuschließen. Selbständig ist, wer im wesentlichen frei seine Tätigkeit gestalten und seine Arbeitszeit bestimmen kann.“⁵⁶

Aufgrund der Ausrichtung der vorliegenden Arbeit auf den Veranstalterreisemarkt, der durch den Vertrieb über Handelsvertreter gekennzeichnet ist, wird im Folgenden näher auf die spezifischen Rechte und Pflichten von Handelsvertretern eingegangen. Ziel ist es dabei, die Auswirkungen auf die Konditionengestaltung darzustellen.

2.1.4.1 Die Rechte und Pflichten von Handelsvertretern

Der Handelsvertreterstatus ist an zwei **Voraussetzungen** geknüpft. Das sind zum einen die persönliche Selbstständigkeit und zum anderen eine auf Dauer ausgerichtete Vertragsbeziehung zu einem Unternehmer, die allgemein in einem Dienstvertrag über Geschäftsbesorgungen (§ 611, 675 BGB) besteht.⁵⁷

Selbstständigkeit ist in diesem Zusammenhang allerdings nicht mit Weisungsfreiheit gleichzusetzen. Handelsvertreter, die im Gegensatz zu Handelsunternehmen Geschäfte in fremdem Namen und auf fremde Rechnung abschließen, gelten innerhalb der Gruppe der selbstständigen Unternehmen als diejenigen, die am stärksten in einer wirtschaftlichen Abhängigkeit zu ihrem Auftraggeber stehen.⁵⁸

⁵¹ Steffenhagen 1991:29.

⁵² Irrgang 1989:3.

⁵³ Vgl. Irrgang 1989:3.

⁵⁴ Im Rahmen dieser Arbeit werden die Begriffe Handelsunternehmen, Händler und Handelstreibende synonym benutzt.

⁵⁵ Vgl. Keller 1991:17f. und Buddeberg 1955:2ff.

⁵⁶ Hiltl 1990:15f., vgl. auch Kreilkamp 1995:32, Busche 1990:10, Tietz 1993c:168 und Meffert 1991:430.

⁵⁷ Vgl. Meffert 1991:430f. und Gablers Wirtschaftslexikon 1988:Bd. 6, 2332.

⁵⁸ Vgl. Roth 1990:238.

Je nach vorliegender Ermächtigung durch den Handelsherrn unterscheidet man Vermittlungsvertreter, die Geschäftsabschlüsse nur vermitteln, nicht aber im Namen des vertretenen Unternehmens abschließen dürfen und Abschlussvertreter, die eine Handlungsvollmacht haben, also Geschäfte in fremdem Namen abschließen können (§ 91 HGB). Nach der Zahl der zu vertretenden Unternehmen unterscheidet man Einfirmenvertreter und Mehrfirmenvertreter.⁵⁹

Legen der Hersteller und der Handelsvertreter keine bestimmten Regelungen in einem Vertrag fest, gelten die gesetzlichen Rechte und Pflichten.⁶⁰

Zu den **Pflichten des Handelsvertreters** zählen das Bemühen um die Vermittlung oder den Abschluss der vereinbarten Geschäfte sowie die Wahrnehmung der Interessen des Unternehmens im Allgemeinen (§ 86 I HGB). Außerdem unterliegt der Handelsvertreter nach § 86 II HGB der Pflicht, den Unternehmer unverzüglich von vermittelten bzw. abgeschlossenen Geschäften in Kenntnis zu setzen. Die in § 86 III HGB niedergelegte Sorgfaltspflicht des ordentlichen Kaufmannes erfordert vom Handelsvertreter die Weitergabe der für den Unternehmer wichtigen Mitteilungen, wie z. B. die Kreditwürdigkeit oder Zahlungsfähigkeit der Kunden.⁶¹ Aus § 90 HGB ergibt sich für den Handelsvertreter des Weiteren die Pflicht der Geheimhaltung der Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse während und nach der Vertragszeit. Darüber hinaus entsteht aus der Langfristigkeit des Rechtsverhältnisses eine besondere Treuepflicht für den Handelsvertreter.⁶²

Die **Rechte des Handelsvertreters** entsprechen den in § 86a HGB aufgeführten Pflichten des Handelsherrn. Danach hat dieser die für die Vermittlungs- und Abschlussbemühungen des Handelsvertreters notwendigen Unterlagen, wie z. B. Preislisten, Geschäftsbedingungen, Werbematerial u. Ä. zur Verfügung zu stellen (§ 86a I HGB). Nach § 86a II HGB ist der Handelsherr außerdem verpflichtet, den Handelsvertreter über die Annahme, Ablehnung oder Nichtausführung eines Geschäftes sowie über Änderungen des Geschäftsvolumens zu informieren.⁶³

Nach den §§ 87-87c HGB erhält der Handelsvertreter in vereinbarter oder üblicher Höhe Provisionen vom Handelsherrn.⁶⁴ Provisionszahlungen kann er für Geschäfte verlangen, die er während des Vertragsverhältnisses abgeschlossen hat oder für deren Abschluss seine Tätigkeit ursächlich war (§ 87 I HGB), bei Bezirksvertretungen auch ohne den Nachweis der Kausalität (§ 87 II HGB), und

⁵⁹ Vgl. Seyffert 1972:47, Meffert 1991:430.

⁶⁰ Vgl. Roth 1990:336.

⁶¹ Vgl. Fütth/Walter 1991:148.

⁶² Vgl. Hopt 1999:152ff. und Gablers Wirtschaftslexikon 1988:Bd. 3, 2333.

⁶³ Vgl. Hopt 1999:50ff. und Pepels 2001:75.

⁶⁴ Vgl. Kreilkamp 1995:32, Koch 1989:27, Hittl 1990:19 und Wöhe 1986:657.

schließlich für Geschäftsabschlüsse nach Beendigung des Vertrages unter den bestimmten Voraussetzungen des § 87 III HGB.⁶⁵

Neben den beschriebenen Abschlussprovisionen hat der Handelsvertreter Anspruch auf die Zahlung von Delkredereprovision für den Fall, dass er für Verbindlichkeiten der Kunden eintreten muss (§ 86b HGB), sowie von Inkassoprovision für die von ihm eingezogenen Gelder (§ 87 IV HGB).⁶⁶

Der Provisionsanspruch wird fällig, sobald der Handelsherr das Geschäft ausgeführt hat. Gibt es keine andere vertragliche Vereinbarung, hat der Handelsvertreter Anspruch auf einen angemessenen Vorschuss, der am letzten Tag des folgenden Monats fällig wird, in dem das Geschäft ausgeführt wurde (§ 87a I HGB).⁶⁷

„Die Provision ist von dem Entgelt zu berechnen, das der Dritte oder Unternehmer zu leisten hat“ (§ 87b II HGB). Nachlässe auf Barzahlungen und Nebenkosten sind dabei nicht abzuziehen, es sei denn, sie werden besonders in Rechnung gestellt.⁶⁸

Die Provisionszahlung wird monatlich abgerechnet. Der Abrechnungszeitraum kann maximal auf drei Monate erstreckt werden (§ 87c I HGB). Bei der Abrechnung kann der Handelsvertreter einen Buchauszug aller provisionspflichtigen Geschäfte verlangen (§ 87c II HGB).⁶⁹ Der Handelsvertreter behält seinen Provisionsanspruch auch dann, wenn das Geschäft aus Gründen, die der Sphäre des Handelsherrn zuzurechnen sind, nicht zustande kommt, außer wenn dieser sie nicht zu vertreten hat (§ 87a III) oder der Unternehmer nach § 86a II HGB in den Grenzen von Treu und Glauben die vermittelten Geschäfte des Handelsvertreters abgelehnt hat.⁷⁰

Die Erstattung von Aufwendungen, die beim Geschäftsbetrieb des Handelsvertreters entstehen, werden nur vergütet, wenn dies handelsüblich oder gesondert vereinbart ist (§ 87d HGB).⁷¹

Die Beendigung des Vertragsverhältnisses ist aus wichtigem Grund fristlos (§ 89a HGB) oder unter Beachtung der gesetzlichen Kündigungsfristen möglich (§ 89 HGB).⁷² Der Handelsvertreter kann dann nach § 89b HGB u. U. wegen der Dauerhaftigkeit seiner Leistungen für den Unternehmer einen Anspruch auf Ausgleichszahlungen besitzen.⁷³

⁶⁵ Vgl. Roth 1990:337 und Seyffert 1972:48.

⁶⁶ Vgl. Füh/Walter 1991:149.

⁶⁷ Vgl. Hopt 1999:73f.

⁶⁸ Vgl. Seyffert 1972:48.

⁶⁹ Vgl. Füh/Walter 1991:149 und Bartl 2000:16..

⁷⁰ Vgl. Hopt 1999:89ff.

⁷¹ Vgl. Hopt 1999:97f.

⁷² Vgl. Roth 1990:337.

⁷³ Vgl. Füh/Walter 1991:149.

2.1.4.2 Die Auswirkungen auf die Konditionengestaltung

Auch die spezifischen Rechte und Pflichten von Handelsvertretern haben Auswirkungen auf die Gestaltung von Konditionensystemen. Es lassen sich vornehmlich drei Bereiche identifizieren. Sie resultieren insbesondere aus der weitgehenden wirtschaftlichen Abhängigkeit der Handelsvertreter.

Aus der eingeschränkten wirtschaftlichen Selbstständigkeit der Handelsvertreter folgt z. B. eine besondere **Sorgfaltspflicht** der Hersteller gegenüber ihren Handelsvertretern, die auch im Hinblick auf die Konditionengestaltung Auswirkungen haben kann. Insbesondere Hersteller mit einer dominanten Marktstellung sehen sich mit rechtlichen Vorgaben konfrontiert.⁷⁴

Eine weitere Besonderheit des Handelsvertreterstatus betrifft die **Preisbindung** der zweiten Hand. Seit dem Inkrafttreten der zweiten Kartellgesetznovelle am 01.10.1974 haben Hersteller die Möglichkeit der Preisbindung verloren. Verträge, die das Ziel haben, die Preisgestaltung des Handels gegenüber Dritten zu beschränken sind nach § 15 GWB unzulässig. Die Hersteller haben seither noch die Möglichkeit durch die unverbindliche Preisempfehlung Einfluss auf die Endverbraucherpreise zu nehmen.⁷⁵ Die Handelsunternehmen sind also in ihrer Preispolitik autonom.⁷⁶

Demgegenüber gilt für Handelsvertreter in Deutschland trotz der anhaltenden Diskussion, ob und inwieweit Handelsvertreter vom § 15 GWB erfasst werden,⁷⁷ zurzeit die Preisbindung der zweiten Hand.⁷⁸ Dies bedeutet, dass die Hersteller den Endverbraucherpreis verbindlich vorschreiben können mit der Folge, dass die Handelsvertreter nicht über die Möglichkeit der Preiskalkulation verfügen.⁷⁹

Diese Tatsache hat Auswirkungen auf die Art und Weise der Leistungsvergütung von Handelsunternehmen und Handelsvertretern. Während Handelsvertreter wie beschrieben gemäß den §§ 87-87c HGB eine Provision auf den vom Handelsherrn kalkulierten Endverbraucherpreis erhalten, finanzieren sich Handelsunternehmen durch die Handelsspanne.⁸⁰

⁷⁴ Vgl. Hopt 1999:54f. und Roth 1990:337.

⁷⁵ Vgl. Dörr/Raasch 1989:50f., Simon 1992:493 und Luhmann 1978:14. Neben der Ausschöpfung der unverbindlichen Preisempfehlung haben die Markenwarenhersteller durch andere Strategien versucht, Einfluss auf den Endverbraucherpreis zu bekommen, vgl. dazu Busche 1990 und Hiltl 1990. Vgl. auch Schär 1959.

⁷⁶ Vgl. Brauer 1989:71.

⁷⁷ Vgl. Mundt 2001:333ff., Hiltl 1990:2, Krane 1999b:25, Degott 1999:18 und Eichenberger 1999:9.

⁷⁸ Vgl. Felger 1998a:9 und Geppert 1995:2.

⁷⁹ Vgl. Busche 1990:37ff., Simon 1992:493f und Regele/Schmücker 1998:417.

⁸⁰ Vgl. Hiltl 1990:19 und Hesselmann 1997:19ff.

Eine weitere Implikation des Handelsvertreterstatus für die Konditionengestaltung zeigt sich bei einer idealtypischen Betrachtung⁸¹ der **Funktions- und Risikoverteilung**. Die Tatsache, dass Handelsvertreter ihre Geschäfte in fremdem Namen und auf fremde Rechnung abschließen, verdeutlicht, dass die Handelsvertreter kein Absatzrisiko übernehmen.⁸² Während Handelsunternehmen Waren bei den Herstellern einkaufen, d. h. Eigentum an diesen erwerben, in der Höhe des Einkaufspreises eine Kapitalbindung eingehen und damit das Absatzrisiko übernehmen, geht dieses Risiko i. d. R. nicht auf den Handelsvertreter über, da er auf der Basis von Kooperation und Anreizen im Namen des Herstellers verkauft.⁸³ Aus der besonderen Funktions- und Risikoverteilung zwischen Hersteller und Handelsvertreter ergeben sich damit Hinweise, welche Leistungen von den Handelsvertretern im Rahmen eines Konditionensystems zu erwarten sind und welche nicht.

2.2 Rahmenbedingungen der Konditionengestaltung

Nach der Klärung der begrifflichen Grundlagen erscheint es nun sinnvoll zu verdeutlichen, unter welchen grundsätzlichen Bedingungen die Gestaltung von Konditionensystemen vorzunehmen ist.

2.2.1 Grundlagen der Agency-Theorie

Die Bedingungen, unter denen die Konditionengestaltung vorzunehmen ist, lassen sich mit Hilfe der Agency-Theorie beschreiben. Im Mittelpunkt dieser Theorie steht die folgende Situation: Ein Prinzipal delegiert die Erfüllung von Aufgaben an einen Auftragnehmer, den so genannten Agenten.⁸⁴ Zur Beschreibung und Untersuchung der sich daraus ergebenden Möglichkeiten und Probleme geht die Agency-Theorie wie auch die neoklassische Theorie der Unternehmung von folgenden wesentlichen Prämissen aus:⁸⁵

- Prinzipal und Agent haben stabile und konsistente Präferenzen;
- Prinzipal und Agent maximieren ihren Nutzen.

Im Gegensatz zur neoklassischen Theorie, die eine vollkommene Transparenz aller Informationen voraussetzt, unterstellt die Agency-Theorie allerdings die Existenz von Informationsunterschieden zwischen Prinzipal und Agent, die sie jeweils zum eigenen Vorteil verwenden.

⁸¹ Ob eine idealtypische Betrachtung geeignet sein kann, die verschiedenen Vertriebsformen zu beschreiben, ist insbesondere aufgrund der großen in der Praxis existierenden Varianten fraglich, vgl. dazu Hiltl 1990:19.

⁸² Vgl. Hiltl 1990:18f. und Regele/Schmücker 1998:417.

⁸³ Vgl. Hiltl 1990:19.

⁸⁴ Vgl. Lehmkuhler 2001:76 und Krapp 2000:4. Vgl. auch Meyer 1992:10ff.

⁸⁵ Vgl. Kleine 1996:23 und Meuthen 1997:158f.

Solche **Informationsunterschiede**⁸⁶ können erstens dadurch auftreten, dass der Agent mehr Informationen über seine Qualifikation, seine Alternativen und über mögliche Einflussgrößen hat als der Prinzipal und diesen Wissensvorsprung nicht im Interesse des Prinzipals einsetzt (*hidden information* bzw. *adverse selection*). In diesem Falle würde der Agent z. B. sein Wissen um die günstigeren Produktpreise eines Konkurrenzunternehmens nicht dazu nutzen, um den Prinzipal aufmerksam zu machen, sondern stattdessen die Konkurrenzprodukte verkaufen.⁸⁷ Zweitens sind Informationsunterschiede bekannt, die darin begründet liegen, dass der Prinzipal den Arbeitseinsatz des Agenten nicht verifizieren kann, d. h. er hat keine Erkenntnisse darüber, ob ein erreichter Output das Ergebnis des Arbeitseinsatzes des Agenten oder zufälliger Störgrößen ist (*hidden action* oder *moral hazard*). Damit ergibt sich für den Agenten die Möglichkeit, den Prinzipal über seine tatsächlich getätigten Anstrengungen zu täuschen.⁸⁸ Drittens liegt ein Informationsunterschied vor, wenn der Agent bei der Erbringung einer vereinbarten Leistung Entscheidungsspielräume zu Ungunsten des Prinzipals nutzen kann (*hidden intention* oder *holdup*). Dieses Verhalten muss nicht aus Opportunismus resultieren, sondern kann auch aufgrund mangelnder Kommunikation oder nur einen Partner betreffender Umweltentwicklungen entstehen.⁸⁹

„Zusammenfassend kann man Prinzipal-Agent-Beziehungen als eine elementare Form der Zusammenarbeit von Wirtschaftssubjekten mit eigennützigen, divergierenden Zielsetzungen, unvollkommener Information und unvollkommener Moral in einer arbeitsteiligen Wirtschaft charakterisieren.“⁹⁰

Die daraus entstehenden Probleme sind Untersuchungsgegenstand der Agency-Theorie. Sie hat zum Ziel, die Merkmale der Prinzipal-Agent-Beziehung zu analysieren sowie Anreiz-, Kontroll- und Informationssysteme zu gestalten, um die beschriebenen Probleme effizient zu lösen.⁹¹ In der Literatur werden zwei Forschungszweige unterschieden: einerseits die positive Agency-Theorie, andererseits die normative Agency-Theorie (oder auch Prinzipal-Agent-Theorie).⁹²

Die **normative Agency-Theorie** hat eine formale und mathematische Ausrichtung. Sie arbeitet vor allem mit den Methoden der Entscheidungstheorie.⁹³ Sie hat das

⁸⁶ Eine ausführliche Beschreibung der Formen asymmetrischer Information findet sich bei Spremann 1990:565ff.

⁸⁷ Vgl. Kleine 1996:39f., Trumpp 1995:39, Breid 1995:824 und Krafft 1995:87.

⁸⁸ Vgl. Kleine 1996:34, Petersen 1989:3, Ripperger 1998:66, Spremann 1987:6 und Schierenbeck/Arnsfeld/Herzog/Spiecker 1996:35.

⁸⁹ Vgl. Krapp 2000:3 .

⁹⁰ Trumpp 1995:39. Vgl. auch Ruhl 1990:6 sowie Mangelsdorff 1995:54.

⁹¹ Vgl. Meuthen 1997:158 und Pratt/Zeckhauser 1985:4ff.

⁹² Beide Forschungszweige haben die gleiche Ausgangssituation, indem sie die Beziehung zwischen Prinzipal und Agent betrachten und darauf zielen, die unterschiedlichen Interessen zusammenzuführen. Mit ihren unterschiedlichen Betrachtungsweisen sind die beiden Forschungszweige als sich gegenseitig ergänzend zu verstehen. Vgl. Trumpp 1995:41ff und Lehmkuhler 2001:79.

⁹³ Vgl. Trumpp 1995:42.

Ziel „mit Hilfe zahlreicher restriktiver Annahmen, logischer Deduktionen und mathematischen Beweisen, Empfehlungen über die pareto-optimale Gestaltung“ von Verträgen zwischen Prinzipal und Agenten abzuleiten.⁹⁴ Aufgrund der beschränkten Möglichkeit alle erforderlichen Dimensionen in den Modellen berücksichtigen zu können, ist die Anwendbarkeit der Ergebnisse in der Praxis oft eingeschränkt.⁹⁵

Die **positive Agency-Theorie** ist dagegen eher deskriptiv und empirisch ausgerichtet. Sie hat das Ziel „Erkenntnisse darüber zu gewinnen, welche Führungs- und Anreizsysteme generell dazu dienen können, den Agenten zu Tätigkeiten zu bewegen, die im Sinne des Prinzipals sind“.⁹⁶ Dazu analysiert und interpretiert sie das Verhalten von Prinzipal und Agent.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, diejenigen Leistungen der Absatzmittler zu identifizieren, die in einem zielorientierten Konditionensystem zu vergüten sind. Dabei steht nicht im Vordergrund ein pareto-optimales Konditionensystem zu entwickeln. Vielmehr soll grundsätzlich eruiert werden, welche Leistungen ein Hersteller in seinem Konditionensystem vergüten sollte, um die Absatzmittler zur Unterstützung bei der Erreichung seiner Unternehmensziele zu motivieren. Die positive Agency-Theorie erscheint daher als geeigneter, zur Lösung der Problemstellung der vorliegenden Arbeit beizutragen.

Die Grundvoraussetzungen zur Anwendung der positiven Agency-Theorie sind erfüllt, da das Verhältnis von Herstellern und Handelsvertretern grundsätzlich eine Prinzipal-Agent-Beziehung darstellt. Die Hersteller stehen vor dem Problem, dass wesentliche Kernfunktionen der Distributionsaufgabe von unternehmensfremden Absatzmittlern wahrgenommen werden.⁹⁷ Auf der Basis weitgehend stabiler und konsistenter Präferenzen versuchen sowohl die Hersteller als auch die Absatzmittler ihren Gewinn zu maximieren. Dabei kommt es zu divergierenden Zielen und Informationsasymmetrien. Da die Hersteller den Arbeitseinsatz der Mittler nicht oder nur mit erheblichem Aufwand beobachten können, ist es erforderlich, dass die Konditionensysteme derart gestaltet sind, dass sie die Absatzmittler dazu motivieren, die ihnen übertragene Aufgabe in der gewünschten Weise ausführen.

Für die Gestaltung von Konditionensystemen werden deshalb im Rahmen dieser Arbeit die Erkenntnisse der positiven Agency-Theorie einbezogen.

⁹⁴ Lehmkuhler 2001:78.

⁹⁵ Vgl. Neus 1989:12 und Trumpp 1995:42.

⁹⁶ Lehmkuhler 2001:79.

⁹⁷ Vgl. Tomczak 1992:49.

Darüber hinaus sind weitere Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Sie lassen sich, wie die nachfolgende Abbildung zeigt, insbesondere aus dem Verhalten der Marktteilnehmer sowie aus der Zielsetzung des jeweiligen Herstellers ableiten.⁹⁸

⁹⁸ Vgl. dazu auch Kirstges 2000:26.

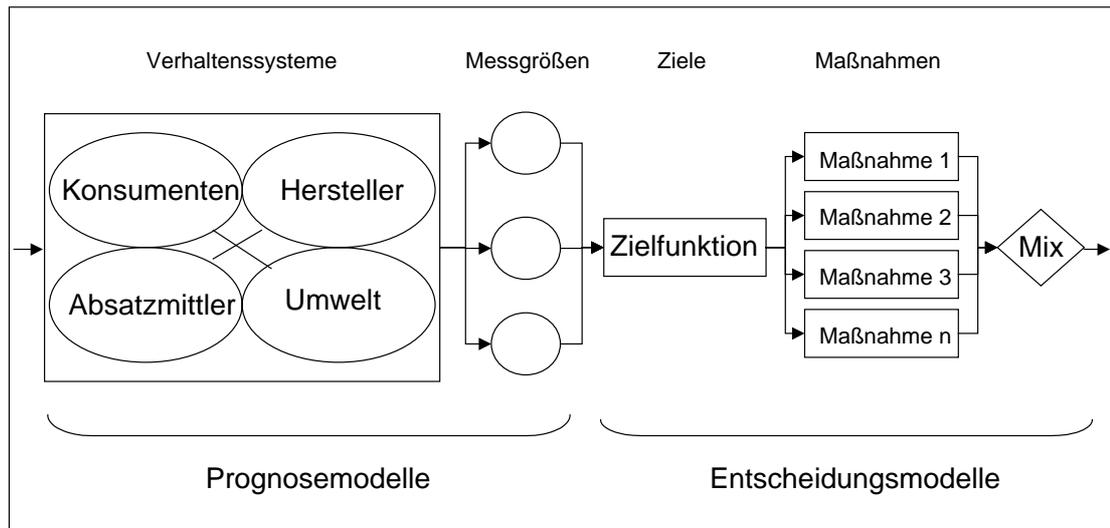


Abbildung 3: Rahmenbedingungen der Konditionengestaltung

Quelle: in Anlehnung an Meffert/Steffenhagen 1977:43 und Meffert 1991:134

Das Verhalten der Marktteilnehmer und ihr Zusammenwirken führt zu einer bestimmten Ausgangssituation, die sich anhand von Messgrößen, wie z. B. Umsatz, Gewinn, Image etc., beschreiben lässt. Auf dieser Grundlage legen Unternehmen ihre Ziele für eine bestimmte Zeitperiode fest. Zur Erreichung dieser Ziele werden Maßnahmen ausgewählt und umgesetzt. Die Umsetzung des ausgewählten Maßnahmenmix beeinflusst wiederum das Verhalten aller Marktteilnehmer und führt zu einer veränderten Ausprägung der betrachteten Messgrößen.⁹⁹

Da in dem beschriebenen Modell insbesondere den Verhaltenssystemen und den Zielen des Entscheidungsträgers eine große Bedeutung zugemessen werden kann, werden sie im Folgenden näher betrachtet.

2.2.2 Verhaltenssysteme als Ausgangspunkt der Konditionengestaltung

Wie bereits gezeigt, werden die Ausgangslage eines Unternehmens und damit auch dessen Handlungsoptionen insbesondere durch das Verhalten der Konsumenten¹⁰⁰, der Hersteller, der Absatzmittler sowie durch die Umwelt geprägt.¹⁰¹ Im Folgenden werden die wesentlichen Einflussfaktoren dieser Verhaltenssysteme theoretisch dargestellt, während sie in Kapitel 3.2.2 am Beispiel der Veranstalterreisebranche beschrieben werden.

Wesentlich für die Konditionengestaltung ist das Verhalten der **Absatzmittler**, da der Erfolg des Konditionensystems insbesondere davon abhängt, ob die Absatzmittler es akzeptieren und ihr Verhalten daran ausrichten. Daher erscheint

⁹⁹ Vgl. Meffert 1991:133 und Eckardstein 1988:22f.

¹⁰⁰ Im Rahmen dieser Arbeit werden die Begriffe Kunden, Käufer, Nachfrager und Abnehmer sowie mit Bezug auf die Veranstalterreisebranche auch Gäste, Teilnehmer und Reisende synonym benutzt.

¹⁰¹ Vgl. Meffert 1991:134, Tietz 1993a:115f und Haedrich/Gusseck/Tomczak 1990:40.

eine umfassende Analyse der Situation der Absatzmittler sinnvoll. Diese Untersuchung sollte Informationen über die Ressourcen, die Strategien, die Ziele, die Funktionen und die Kooperationsbereitschaft der Absatzmittler einbeziehen. Da die Machtverteilung zwischen Absatzmittlern und Herstellern gravierende Auswirkungen auf die Konditionengestaltung hat, ist sie sorgfältig zu analysieren.¹⁰²

Ein für die Konditionengestaltung wesentlicher Aspekt ist auch das Verhalten der **Hersteller**, also insbesondere der Wettbewerber. Eine Konkurrenzanalyse sollte klären, wer als Konkurrent anzusehen ist, welche Ressourcen die Mitbewerber zur Verfügung haben, welche Strategien, Ziele und Taktiken sie verfolgen und welche wesentlichen Stärken und Schwächen vorliegen.¹⁰³ Auch Einflüsse wie die Wettbewerbsstärke in einem Markt, der Differenzierungsgrad zwischen den Produkten der Anbieter sowie die Programmstärke der einzelnen Hersteller sind wichtige Informationen.¹⁰⁴ Die Produktionskapazität und -flexibilität hat darüber hinaus Einfluss auf die maximal zu realisierende Absatzmenge und damit auf die angestrebte Anreizwirkung der Konditionengewährung. Für die konkrete Ausgestaltung eines Konditionensystems spielen auch die Struktur des Sortiments und der Kunden des Herstellers sowie die Lebenszyklusphase, in der sich ein Produkt befindet, sowie seine physische Produktbeschaffenheit eine Rolle und sollten daher eingehend analysiert werden.¹⁰⁵ Die Marktstellung im Vergleich zum relevanten Wettbewerb gibt schließlich Aufschluss darüber, in welcher Machtbeziehung der Hersteller zu den Absatzmittlern steht. Je nach Ausprägung ergeben sich unterschiedlich große Spielräume für die Konditionengestaltung.

Die größte Bedeutung hat eine Konkurrenzanalyse auf rückläufigen oder oligopolistischen Märkten.¹⁰⁶ Ein Hersteller mit monopolartiger Marktstellung wird z. B. grundsätzlich weniger Konditionen zahlen als ein Hersteller, der damit rechnen muss, dass seine Produkte durch die eines Wettbewerbers substituiert werden, wenn er die Absatzmittler durch geringere Konditionenzahlungen verärgert. Insbesondere in oligopolistischen Märkten ist auch zu beachten, dass die bisher verfolgte Konditionenpolitik eines Herstellers die Erwartungen der Absatzmittler formt und damit die Wirksamkeit neuer Konditionensysteme beeinflusst.¹⁰⁷ Daher ist das aktuelle und künftige Konditionenverhalten der Wettbewerber von Bedeutung.¹⁰⁸ Für eine Abschätzung des künftigen Konditionengesamtbudgets eines Konkurrenten ist auch seine wirtschaftliche Lage zu berücksichtigen.¹⁰⁹

¹⁰² Vgl. Steffenhagen 1994:111, Meffert 1991:136 und Keller 1991:108f. Zu den Möglichkeiten einer Segmentierung der Absatzmittler vgl. auch Steffenhagen 1991:54.

¹⁰³ Vgl. Meffert 1991:135, Kreilkamp 1987:167ff und Haedrich/Gussek/Tomczak 1990:54ff.

¹⁰⁴ Vgl. Meffert 1991:58.

¹⁰⁵ Vgl. Diller 1985:46.

¹⁰⁶ Vgl. Tietz 1993a:115 und Meffert 1991:134.

¹⁰⁷ Vgl. Keller 1991:101.

¹⁰⁸ Vgl. Keller 1991:106.

¹⁰⁹ Vgl. Keller 1991:104.

Neben der Konditionengewährung sollte auch die Intensität anderer Maßnahmen der Wettbewerber untersucht werden. So haben z. B. die Anzahl und der Erfolg von Marketingmaßnahmen der Hersteller in Richtung der Absatzmittler und der Endkunden einen erheblichen Einfluss. Je besser es dem Hersteller gelingt durch Maßnahmen für den Endkunden einen Pull-Effekt zu erzielen, desto stärker ist seine Verhandlungsmacht gegenüber den Absatzmittlern.¹¹⁰

Neben den Absatzmittlern und den Mitbewerbern beeinflusst auch das Verhalten der **Konsumenten** die Konditionengestaltung der Hersteller. Eine Analyse ihrer Bedürfnisse, ihrer Kaufkraft und der Einstellungen, die sie zum Hersteller und dessen Produkten haben, erscheint daher sinnvoll.¹¹¹ Ebenso hat die Marktstärke der Produkte einen Einfluss auf die Konditionengewährung. Je höher der Marktanteil und die Verbraucherpräferenzen für ein Produkt sind, desto stärker ist die Verhandlungsmacht des Herstellers gegenüber den Absatzmittlern.¹¹² Darüber hinaus spielen aber auch das Kaufverhalten der Konsumenten eine Rolle sowie die Möglichkeit ein bestimmtes Kundenverhalten durch die Steuerung der Absatzmittler im Sinne des Herstellers verändern zu können.¹¹³ Da schließlich der Konsument durch seine Kaufentscheidung über den Erfolg oder Misserfolg entscheidet, ist insbesondere umfassend zu analysieren, ob, wie weit und auf welche Art und Weise sich die Konsumenten in ihrem Verhalten steuern lassen.

Schließlich können auch Entwicklungen der **Umwelt** wie der Natur, der Wirtschaft, der Gesellschaft, der Technologie, des Rechts und der Politik Auswirkungen auf die Maßnahmenplanung eines Herstellers haben und sollten daher einer grundlegenden Analyse unterzogen werden.¹¹⁴

Das Verhalten der Absatzmittler, der Mitbewerber, der Konsumenten sowie die Umweltbedingungen nehmen als nicht kontrollierbare Variable Einfluss auf die Entscheidungen des Herstellers.¹¹⁵ Ausgangspunkt der Gestaltung eines Konditionensystems sollte daher die Analyse der Verhaltenssysteme sowie eine Prognose ihrer Auswirkungen auf wesentliche Messgrößen eines Unternehmens, wie z. B. Umsatz, Marktanteile, Kosten etc., sein. Die Messgrößen sind je nach Branche und Unternehmen spezifisch auszuwählen.¹¹⁶

2.2.3 Ziele als Bewertungsgrundlage der Konditionengestaltung

Bei der Festlegung der Ziele einer Planperiode sind die prognostizierten Auswirkungen der Verhaltenssysteme auf die wesentlichen Messgrößen zu beachten. Im Folgenden werden nun wesentliche Unternehmensziele theoretisch

¹¹⁰ Vgl. Keller 1991:102.

¹¹¹ Vgl. Meffert 1991:58.

¹¹² Vgl. Keller 1991:100f.

¹¹³ Vgl. Kreilkamp/Obier/Schmücker 2000:3.

¹¹⁴ Vgl. Keller 1991:81, Meffert 1991:58, Steffenhagen 1991:42ff. und zu allgemeinen makroökonomischen Daten Tietz 1993a:99ff.

¹¹⁵ Vgl. Meffert 1991:133.

¹¹⁶ Vgl. Meffert 1991:49 und 134.

dargelegt, während sie in Kapitel 3.2.3 am Beispiel der Veranstalterreisebranche beschrieben werden.

Grundsätzlich sind Ziele „die von einer Person oder einer Institution verfolgten Vorzugszustände, die als Triebfedern (Imperative) das Verhalten dieser Person oder Institution steuern“.¹¹⁷ Ziele zeigen auf, was durch ein bestimmtes Verhalten erreicht werden soll, d. h. sie beschreiben die beeinflussbaren erwünschten Ergebnisse des Handelns.¹¹⁸ Die Ziele eines Herstellers ergeben sich aus dem Unternehmenszweck, der daraus abgeleiteten Unternehmensidentität und den Unternehmensgrundsätzen, wie die folgende Abbildung zeigt:

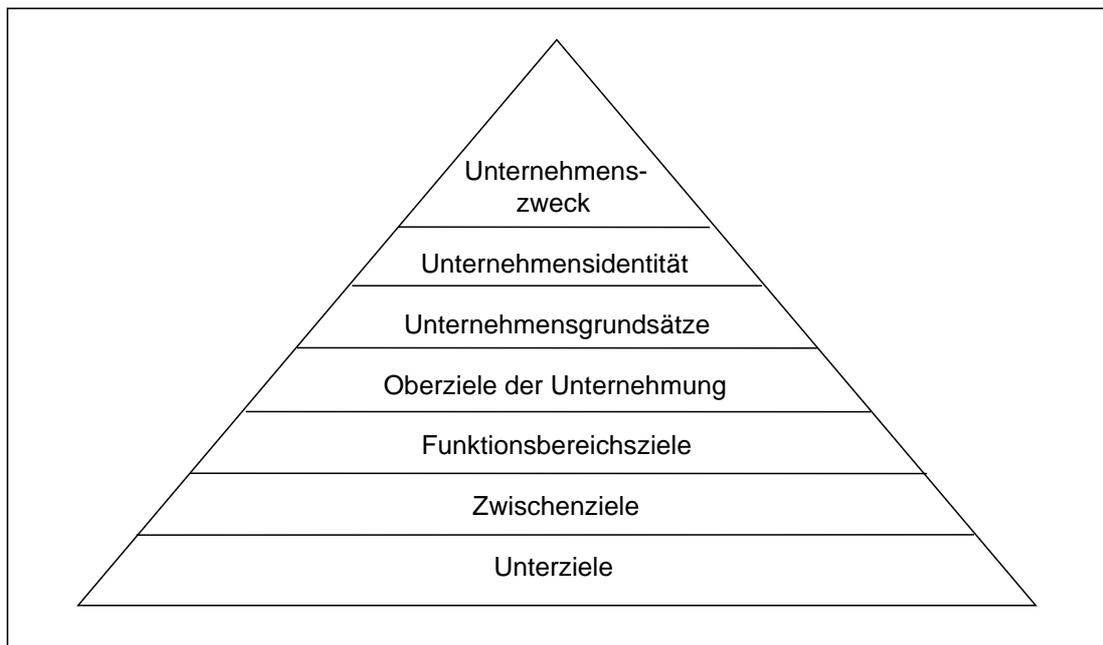


Abbildung 4: Hierarchie der Zielebenen

Quelle: Meffert 1991:76

Die Umsetzung des Unternehmenszwecks in bereichsspezifische Zielvorstellungen übernimmt üblicherweise ein Bereich in der Organisation des Herstellers, der mit Controlling bzw. Planung beschäftigt ist. Die Konditionengestaltung wird damit insoweit von dieser Abteilung mit beeinflusst, als dass durch den Detaillierungsgrad der vorliegenden Daten, den zeitlichen Ablauf des Planungsprozesses sowie durch die verwendeten Planungsinstrumente die Gestaltungsmöglichkeiten vorgegeben werden.¹¹⁹

Allgemein besteht ein wichtiges Oberziel einer marktwirtschaftlich orientierten Unternehmung nach Keller in der Erzielung von Gewinn.¹²⁰ Bei der Verfolgung

¹¹⁷ Keller 1991:85, vgl. auch Steffenhagen 1991:65.

¹¹⁸ Vgl. Kahle 1990:27, Diller 1985:25, Keller 1991:85f. und Wöhe 1986:110.

¹¹⁹ Vgl. Guthof 1995:42ff.

¹²⁰ Vgl. Keller 1991:93ff., Diller 1985:28, Steffenhagen 1991:68 und Wöhe 1986:110. Meffert ist dagegen der Meinung, dass „Unternehmen dem Gewinnziel eher eine relative Bedeutung

dieses Oberzieles orientieren sich Hersteller allerdings an operationaleren Größen, die auch kurzfristig gut erfassbar sind. Als operationale Unterziele spielen häufig das Streben nach hohem Umsatz und nach niedrigen Kosten sowie die Erreichung dauerhafter Liquidität eine große Rolle.¹²¹ Hinsichtlich der Ober- und Unterziele existieren Zeit- und Sicherheitspräferenzen. Während z. B. als Ausprägung der Sicherheitspräferenz hinsichtlich des Umsatzstrebens Risikoscheu unterstellt werden kann, ist die Ausprägung der Zeitpräferenz bezüglich des Umsatzziels nicht eindeutig unterstellbar. Im Sinne einer Gegenwartspräferenz werden allgemein zwar „frühe“ Umsätze gegenüber „späteren“ Umsätzen bevorzugt, aber eine gewisse Umsatzkontinuität sowie eine hohe Planungssicherheit werden ebenfalls positiv bewertet.¹²² Die folgende Tabelle zeigt die Grundstruktur eines konditionenrelevanten Zielsystems.

Oberziel	Langfristige Gewinnerzielung	
Unterziele	Leistungswirtschaftlicher Bereich: <ul style="list-style-type: none"> • Hoher Umsatz • Niedrige Kosten 	Finanzwirtschaftlicher Bereich: <ul style="list-style-type: none"> • Dauerhafte Liquidität
Präferenzen	Zielerreichung möglichst: <ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitig • In zeitlicher Kontinuität • Mit hoher Planungssicherheit 	

Tabelle 1: Grundstruktur eines konditionenrelevanten Zielsystems aus Herstellersicht

Quelle: Keller 1991:99

Solche allgemeinen und branchenübergreifenden Annahmen zu Zielen von Unternehmen reichen allerdings nicht aus um einzuordnen, welchen unternehmensspezifischen Wert ein bestimmter Hersteller bestimmten Zielen beimisst. In Bezug auf die Konditionengestaltung ist es erforderlich, die vom Hersteller verfolgten Ziele weiter zu operationalisieren.¹²³ Dazu ist i. d. R. deren Konkretisierung nach Inhalt, Ausmaß, Zeit- und Segmentbezug erforderlich.¹²⁴

Auf der Grundlage der auf diese Weise festgelegten Ziele werden im Laufe des Geschäftsjahres die vom Unternehmen durchzuführenden Aktionen und Maßnahmen so geplant, dass sie die Erreichung der Unternehmensziele unterstützen. Der Mix der umgesetzten Maßnahmen beeinflusst auch das Verhalten der Marktteilnehmer und somit die zukünftige Ausgangslage. Die Ziele, die ein Unternehmen verfolgt, sind damit sowohl Ausgangspunkt der Konditionengestaltung

einräumen (Mindestgewinn bzw. angemessener Gewinn) und in der Regel eine Vielzahl von Zielen gleichzeitig verfolgen“ (1991:78).

¹²¹ Vgl. Steffenhagen 1995:47 und Keller 1991:95ff.

¹²² Vgl. Keller 1991:87ff., Steffenhagen 1996:46 und Steffenhagen 1994:109.

¹²³ Vgl. Steffenhagen 1995:47 und Diller 1985:25.

¹²⁴ Vgl. Keller 1991:87, Roth 1992:144, Diller 1985:25, Meffert 1991:82 und Steffenhagen 1991:65f.

als auch ein Maßstab der nachträglichen Bewertung des Erfolges eines Konditionensystems.¹²⁵

2.3 Anforderungen an Konditionensysteme

Neben den beschriebenen Rahmenbedingungen gibt es eine Reihe von Anforderungen, die bei der Gestaltung von Konditionensystemen zu berücksichtigen sind. Unter Anforderungen sind hier Kriterien zu verstehen, deren Beachtung den Erfolg des Systems dauerhaft gewährleisten soll und die deshalb für die Bewertung von bestehenden sowie für die Neuentwicklung von Konditionensystemen einen Beurteilungsrahmen im Hinblick auf die Effektivität und Effizienz eines Systems darstellen.¹²⁶ Es sind also „Entscheidungen darüber zu treffen, welchem spezifischen Zweck das System dienen soll, welchen Auflagen und Beschränkungen das System genügen muß und welche Erwartungen an die Implementierung des neuen Systems im einzelnen geknüpft werden können“.¹²⁷ Daher werden bedeutende branchen- und unternehmensübergreifende Anforderungen im Folgenden kurz erläutert.

Wie in Kapitel 2.2 bereits beschrieben, sind die Auswahl und die Gestaltung von Maßnahmen aus dem Zielsystem eines Unternehmens so abzuleiten, dass sie dieses möglichst nachhaltig unterstützen.¹²⁸ Eine Grundanforderung an Konditionensysteme besteht also in der Ausrichtung auf die **Ziele** des Herstellers. Denn je wirksamer ein Konditionensystem das Verhalten der Absatzmittler in Richtung der zu erreichenden Unternehmensziele steuern kann, desto wahrscheinlicher werden die Unternehmensziele erreicht und desto besser ist das Budget für die Vergütungen der Handelsleistungen aus Herstellersicht angelegt.¹²⁹ Neben den Unternehmenszielen sollten auch weitere unternehmensspezifische Aspekte berücksichtigt werden, die dem Umstand Rechnung tragen, dass sich jeder Hersteller in einer für ihn typischen Ausgangslage befindet. Er arbeitet z. B. mit einer speziellen Kosten-, Sortiments- und Erlösstruktur, einem speziellen Abrechnungssystem, einer höheren oder niedrigeren Außendienstpräsenz und weist ein gewisses Leistungspotenzial auf.¹³⁰ Ein Konditionensystem, welches die Erreichung der Unternehmensziele unter Berücksichtigung eines wirtschaftlichen Verhältnisses zwischen Zielerreichung und Mitteleinsatz fördert, kann als zielorientiertes Konditionensystem beschrieben werden.¹³¹

Eine wesentliche Anforderung an ein wirksames Konditionensystem besteht auch darin, dass keine Leistung ohne Gegenleistung gewährt wird. Dieses Prinzip der **strikten Leistungsbezogenheit** aller Konditionenarten verlangt, dass ein

¹²⁵ Vgl. Keller 1991:351.

¹²⁶ Vgl. Grewe 2000:16 und Dörfler 1993:23.

¹²⁷ Grewe 2000:15.

¹²⁸ Vgl. Keller 1991:344 und Hartan/Preißler 1980:11f.

¹²⁹ Vgl. Guthof 1995:42f., Dörfler 1993:24, Hartan/Preißler 1980:11, Diller 1985:25 und Keller 1991:84.

¹³⁰ Vgl. Keller 1991:100ff.

¹³¹ Vgl. Dörfler 1993:24.

Konditionensystem nur solche Konditionenarten enthält, denen auf der Seite der Absatzmittler definierte, abgrenzbare Leistungen gegenüberstehen. Voraussetzung dafür ist die Präzisierung der einzubeziehenden Konditionenarten sowie ihrer korrespondierenden Leistungsmaße.¹³² Darüber hinaus gebietet das Prinzip der Leistungsbezogenheit die Konditionengewährung nur für den Fall, dass die Leistungen tatsächlich erbracht und nicht von den Absatzmittlern lediglich versprochen werden. Dieser Grundsatz wird auch als Manifestierungsprinzip bezeichnet.¹³³ Mit strikter Leistungsbezogenheit ist ergänzend auch der Grundsatz zu verbinden, dass dieselbe Absatzmittlerleistung nur mit einer Konditionenart zu honorieren ist.¹³⁴

Die Grundidee des beschriebenen Prinzips der Leistungsbezogenheit und seiner Ausprägungen besteht darin, dass Vergütungen dem Einzelnen entsprechend seiner jeweils erbrachten Leistung gewährt werden. Jeder soll nach Maßgabe seiner Bemühungen, Kosten und Aufwendungen, welche die Erstellung seiner Leistung verursacht hat, durch entsprechende Gegenleistungen entschädigt werden.¹³⁵

Eine weitere Anforderung an ein Konditionensystem ist die **systemgestützte Gleichbehandlung aller Absatzmittler**. Danach hat ein Hersteller gegenüber unterschiedlichen Absatzmittlern mit gleichartiger und gleich hoher Leistung auch eine gleichartige und gleich hohe Konditionengewährung vorzunehmen. Aus der Befolgung dieses Prinzips resultiert eine differenzierte Behandlung, die sich ausschließlich an den Strukturen des Konditionensystems und den erbrachten Leistungen der jeweiligen Absatzmittler orientiert.¹³⁶ Das Durchhalten dieses Prinzips wird je nach Machtbeziehung zwischen den Verhandlungspartnern erschwert. Diesbezügliche Prinzipientreue steigert jedoch das wechselseitige Vertrauen, schützt den Hersteller vor Nachforderungen bei Zusammenschlüssen von Absatzmittlern und verbessert somit die Basis der langfristigen Geschäftsbeziehung. Die systemgestützte Gleichbehandlung ist allerdings nur überzeugend vermittelbar, wenn das Konditionensystem transparent ist.¹³⁷

Wesentlich für den Erfolg eines Konditionensystems ist also auch dessen **Transparenz**.¹³⁸ Die Forderung nach Transparenz betrifft die zwei Aspekte Offenheit und Verständlichkeit des Konditionensystems.

Die **Offenheit** bzw. die Offenlegung des Systems ist insbesondere für die Glaubwürdigkeit eines Anbieters entscheidend. Nur ein offener Umgang mit den

¹³² Vgl. Munsch 1998:69, Keller 1991:83, Lange 1993:327, Steffenhagen 1994:103 und Guthof 1995:36.

¹³³ Vgl. Lange 1993:333, Homburg/Daum 1997:98 und Kramer 1993:363.

¹³⁴ Vgl. Keller 1991:60 und 402f.

¹³⁵ Vgl. Keller 1991:83 und Dörfler 1993:25.

¹³⁶ Vgl. Keller 1991:346 u. 402 sowie Steffenhagen 1994:100.

¹³⁷ Vgl. Lange 1993:330 u. 332 sowie Homburg/Daum 1997:100.

¹³⁸ Vgl. Keller 1991:346f., Lehmkuhler 2001:101 und Grewe 2000:17.

Voraussetzungen sowie den Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Systems fördert das Vertrauen der Absatzmittler in eine Gleichbehandlung und schützt damit den Hersteller vor Nachverhandlungen. Kundenindividuelle Formulierungen der vereinbarten Gegenleistungen sowie kurzfristig wirkende Gegensteuerungsmaßnahmen in einzelnen Regionen, wenn diese z. B. zur Bekämpfung von Wettbewerberaktivitäten notwendig sind, stehen dazu nicht im Widerspruch. Diese Aktivitäten müssen jedoch in Art und Umfang begrenzt bleiben sowie begründ- und belegbar sein.¹³⁹

Die Forderung nach Transparenz bezieht sich aber auch auf die **Verständlichkeit** eines Konditionensystems. „Dies bedeutet, daß das Konditionensystem für die Vertriebspartner leicht zu verstehen und planbar sein muß. Außerdem sollte es so unkompliziert sein, daß seine Grundaussage auch trotz diverser Konditionensysteme anderer Leistungsträger im Laufe des Geschäftsjahres präsent bleibt.“¹⁴⁰ Lediglich übersichtliche Systeme, welche dem Händler bzw. Mittler eine einfache und damit auch administrativ kostengünstige Errechnung seines Entgeltes sowie weiterer Vergütungspotenziale ermöglichen, wirken motivierend.¹⁴¹

Systemverständlichkeit schlägt sich insbesondere in einer geringen Anzahl vorgesehener, unterschiedlicher Konditionenarten, einer leichten Durchschaubarkeit der Abrechnungsmodalitäten und in einem erkennbaren Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Leistungshöhen und Vergütungsabstufungen nieder.¹⁴² Grundsätzlich „sollten daher nicht mehr als vier Bestandteile in das System eingehen“.¹⁴³ Zwischen der Verständlichkeit des Systems und einer möglichst exakten Abbildung komplexer, mehrdimensionaler Unternehmensziele in Konditionenbausteinen besteht also potenziell ein Zielkonflikt.¹⁴⁴

Ein in diesem Sinne verständliches Konditionensystem sollte schließlich von Seiten des Herstellers und der Absatzmittler als **leistungsgerecht** empfunden werden. Dies wird dann der Fall sein, wenn beide Seiten darin subjektiv einen Vorteil erkennen.¹⁴⁵ Neben der allgemeinen Forderung nach Leistungsgerechtigkeit, im Sinne einer angemessen hohen Vergütung der Händlerleistung,¹⁴⁶ gibt es zahlreiche detaillierte Bedingungen, die zum Erreichen einer optimalen Anreizwirkung beachtet werden müssen.¹⁴⁷ So wird die Anreizwirkung z. B. durch die Transparenz des Systems sowie durch die wahrgenommene Beeinflussbarkeit der Bezugsgrößen erhöht. Die Leistungsmotivation wird also dann hoch sein, „wenn

¹³⁹ Vgl. Lange 1993:332f.

¹⁴⁰ Munsch 1998:69, vgl. auch Guthof 1995:39 und Limbert/Hofer 1975:25.

¹⁴¹ Vgl. Hartan/Preißler 1980:13, Krapp 2000:4, Grewe 2000:17 und Geyer/Scheffer 1999:33.

¹⁴² Vgl. Munsch 1998:69, Hartan/Preißler 1980:13f., Keller 1991:85 und Homburg/Daum 1997:100.

¹⁴³ Hartan/Preißler 1980:14.

¹⁴⁴ Vgl. Grewe 2000:17 und Geyer/Scheffer 1999:33.

¹⁴⁵ Vgl. Hartan/Preißler 1980:12, Grewe 2000:17 und Guthof 1995:37.

¹⁴⁶ Vgl. Hartan/Preißler 1980:12.

¹⁴⁷ Vgl. Schanz 1991:16ff. und Lehmkühler 2001:89ff.

die Erwartung hoch ist, daß ein Leistungseinsatz zu bestimmten Ergebnissen führt, diese Ergebnisse einen hohen Einfluß auf die Erreichung eines Endresultates haben (Instrumentalität), und diese Endresultate einen hohen Wert (Valenz) für den Handelnden besitzen“.¹⁴⁸

Im Hinblick auf die Anreizgestaltung sollte auch die Präzision, mit der die Anstrengung der Absatzmittler zur Erreichung einer bestimmten Leistung ermittelt werden kann, Beachtung finden. Hierbei gilt, dass sich mit zunehmender Präzision der Messinstrumente die Einschätzung über die Leistungsgerechtigkeit des Systems verbessert. Die **Qualität der Leistungsmessung** wird im Wesentlichen durch die Wahl der Leistungsindikatoren bestimmt. Dementsprechend sind in einem Konditionensystem nur solche Indikatoren einzusetzen, welche die Fehlerwahrscheinlichkeit der Messung des Leistungsniveaus minimieren. Störgrößen, die den Messfehler vergrößern, da sie beispielsweise nur zufällige Faktoren außerhalb der Kontrolle des Absatzmittlers reflektieren, müssen herausgerechnet werden.¹⁴⁹

Es stellt sich allerdings die Frage, wie viel Geld optimalerweise für Messaktivitäten ausgegeben werden soll. Allgemein gilt hier, dass die zusätzlichen Monitoringkosten um so höher sein sollten, je höher die Anreize gesetzt werden, weil hohe Anreize einer besonders genauen Leistungsmessung bedürfen.¹⁵⁰ Der Aufwand der Leistungsmessung kann also dazu führen, dass auf den Einsatz bestimmter Leistungskriterien verzichtet werden muss. In der Agency-Theorie wird der Aufwand der Überprüfung, Berechnung und Ausschüttung von Anreizen als *agency costs* berücksichtigt.¹⁵¹

Eine weitere Anforderung an Konditionensysteme besteht darin, dass sie über einen eher langfristigen Zeithorizont hinweg gültig sein sollten. Mit der Forderung nach einer **hinreichenden zeitlichen Gültigkeit** wird ein stabilisierendes Element in die Hersteller-Absatzmittler-Beziehung eingebaut. Dem Händler wird damit signalisiert, dass er eine faire Chance hat, Einkommensverbesserungen aufgrund einer durch ihn erbrachten zielstrebigem und planmäßigen Aufbauleistung zu erzielen. Ihm wird damit die Möglichkeit geboten, in den Genuss der Ergebnisse seiner langfristigen Arbeit sowie der getätigten Investitionen zu kommen.¹⁵²

Die Sicherstellung von **Flexibilität** ist eine weitere Forderung an ein Konditionensystem. Damit ist weniger die Veränderbarkeit eines geschaffenen Modells gemeint als vielmehr die systemgestützte Handlungsfähigkeit des im Markt

¹⁴⁸ Guthof 1995:19. Vgl. auch Krapp 2000:4 und Grewe 2000:22f.

¹⁴⁹ Vgl. Hårdtl 1995:39ff., Kramer 1993:363, Guthof 1995:50f. und Hartan/Preißler 1980:23 sowie Fratschner 1997:168.

¹⁵⁰ Vgl. Munsch 1998:69, Lehmkuhler 2001:102 und Grewe 2000:18.

¹⁵¹ Vgl. Lehmkuhler 2001:106.

¹⁵² Vgl. Geyer/Scheffer 1999:32 und Limbert/Hofer 1975:26.

operierenden Herstellers.¹⁵³ Das System muss es ihm z. B. erlauben, auf unterschiedlich organisierte Absatzmittlerorganisationen einzugehen, Unterschiede in den Leistungen verschiedener Absatzmittler differenziert-elastisch zu berücksichtigen sowie Leistungsveränderungen eines Absatzmittlers im Zeitablauf mit variierenden Konditionenhöhen zu begleiten. Darüber hinaus sollte es möglich sein, die unterschiedlichen Aktionsebenen innerhalb der eigenen Verkaufsorganisation zu berücksichtigen, unterschiedliche Sortimentsbereiche angemessen differenziert zu behandeln und auf Veränderungen prinzipieller Leistungen zu reagieren, wie z. B. bei technischem Fortschritt oder bei strategischer Neuausrichtung von Absatzmittlern. Der Aufbau eines flexiblen Systems kann allerdings zu Lasten der Verständlichkeit gehen.¹⁵⁴

Die in einem Konditionensystem zu regelnde Art der Konditionengewährung sollte schließlich auch **wettbewerbsrechtlich und -politisch unbedenklich** sein.¹⁵⁵ Obwohl dieser Grundsatz von kaum einem Unternehmen in Frage gestellt wird, gibt es Gründe dafür, dass nicht nur viele Absatzmittler mit der Art ihrer Konditionenforderungen, sondern auch viele Herstellerunternehmen sich mit der praktizierten Art ihrer Konditionengewährung z. T. auf einem Terrain bewegen, welches aus wettbewerbsrechtlicher Sicht unsicher ist. In Bezug auf die für die Konditionenpolitik entscheidenden Rechtsnormen § 1 UWG und § 26 GWB ist der Literatur jedoch zu entnehmen, dass zugehörige Konzepte wettbewerbsrechtlicher Argumentationslinien weder durchgängig einleuchtend noch in ihrem Ergebnis für den Einzelfall antizipierbar sind, was zu einer erheblichen Unsicherheit in der unternehmerischen Konditionenpolitik führt.¹⁵⁶

Neben wettbewerbsrechtlichen sind auch wettbewerbspolitische Überlegungen bei der Gestaltung eines Konditionensystems zu berücksichtigen. Mit der in Konditionensysteme teilweise eingebauten Konditionenspreizung betreiben Hersteller Wettbewerbspolitik. Insbesondere wenn Absatzmittler mit hohem absolutem Kaufvolumen stark von der Konditionenspreizung profitieren, begünstigt dies Wettbewerbsverzerrungen auf der Marktstufe, wenn diese Abnehmer aufgrund der Konditionengewährung höhere Renditen erzielen, die häufig dazu verwandt werden, weitere Wettbewerbsvorteile gegenüber schwächeren Marktteilnehmern zu erlangen.¹⁵⁷

Schließlich muss das Konditionensystem für den Hersteller **bezahlbar** sein.¹⁵⁸ Insbesondere diese Anforderung schränkt oft die Umsetzung neuer Konditionensysteme oder -arten ein. „Sollen z. B. einige ertragreiche Produkte zukünftig höher verprovisioniert werden, sind andere Produkte unter der

¹⁵³ Vgl. Grewe 2000:17 und Keller 1991:349.

¹⁵⁴ Vgl. Lehmkühler 2001: 103, Grewe 2000:17 und Steffenhagen 1994:100.

¹⁵⁵ Vgl. Böger 1990:1ff.

¹⁵⁶ Middeler 1997:63ff und 97ff.

¹⁵⁷ Vgl. Horst 1992:117f., Irrgang 1989:46f., Lange 1993:331f. und Keller 1991:84.

¹⁵⁸ Vgl. Grewe 2000:18 und Guthof 1995:40.

Voraussetzung, daß nicht mehr Geld für Provisionszahlungen vorhanden ist, niedriger zu verprovisionieren.“¹⁵⁹ Diese Vorgehensweise kann jedoch die Akzeptanz der Änderung der bisherigen Konditionensystematik durch die Absatzmittler bereits in Frage stellen. Daher wirft die Entscheidung über die Gestaltung von Konditionensystemen auch die Frage nach der Ressourcenverteilung zwischen verschiedenen Maßnahmen und zwischen einzelnen Konditionenarten auf. Insgesamt muss sich das Konditionensystem im Rahmen des vorgegebenen Budgets umsetzen lassen.¹⁶⁰

Anhand der oben beschriebenen Anforderungen ist eine grundsätzliche Bewertung bereits existierender oder neu gestalteter Konditionensysteme prinzipiell möglich. Je nach Branche und Unternehmen kann es darüber hinaus spezifische Anforderungen geben, die gegebenenfalls zu formulieren und zu ergänzen sind. Die folgende Abbildung fasst die beschriebenen Anforderungen an Konditionensysteme noch einmal zusammen:

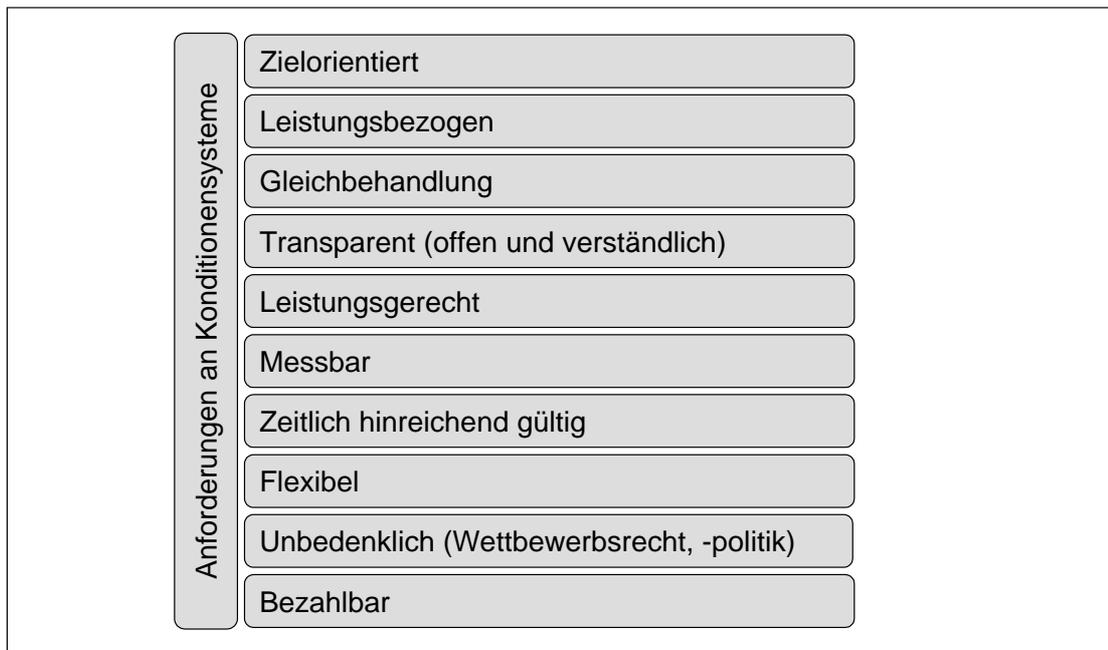


Abbildung 5: Anforderungen an Konditionensysteme

Für die Beurteilung eines Konditionensystems bietet es sich an, dass die Entscheidungsträger einzeln oder in der Gruppe anhand einer Skala hinsichtlich der definierten Anforderungen eine Einschätzung abgeben und so die Stärken und Schwächen des betrachteten Konditionensystems erarbeiten. Anschließend ist dann zu entscheiden, ob die Anforderungen, die nicht in ausreichendem Maße erfüllt werden, für das Unternehmen eine so große Bedeutung haben, dass entweder das Konditionensystem in diesen Punkten verändert wird oder, falls dies nicht möglich ist, ein neues System erarbeitet wird. Im Falle der Neugestaltung eines

¹⁵⁹ Munsch 1998:69.

¹⁶⁰ Vgl. Keller 1991:62f. u. 349, Steffenhagen 1988:140, Meffert 1991:347 und Gygax 1948:96ff.

Konditionensystem stellt sich die Frage, welche Entscheidungen getroffen werden müssen, um zu einer neuen Struktur zu kommen.

2.4 Systematisierung strukturbestimmender Entscheidungsaufgaben der Konditionengestaltung

Wie schon beschrieben, können Konditionensysteme als „eine strukturierte Ganzheit verschiedener Systemelemente sowie der zwischen ihnen bestehenden Beziehungen charakterisiert werden“.¹⁶¹ Aufgrund der Tatsache, dass die einzelnen Elemente eines Konditionensystems miteinander in Zusammenhang stehen, erscheinen die Möglichkeiten im Rahmen der Konditionengestaltung zunächst unübersichtlich. Daher ist es das Ziel dieses Kapitels, durch eine Systematisierung der Systemelemente sowie die Ableitung verschiedener Gestaltungsmöglichkeiten je Element zu verdeutlichen, welche Handlungsoptionen grundsätzlich im Rahmen der Konditionengestaltung bestehen. Diese Vorgehensweise führt auch zu einer Systematisierung der Entscheidungen, die bei der Konzipierung eines Konditionensystems bis zur eindeutigen Festlegung der Systemstruktur zu treffen sind.¹⁶² Aufgrund der Vielfalt an Möglichkeiten kann es dabei im Folgenden nicht darum gehen alle Alternativen vollständig zu beschreiben, sondern die wesentlichen Handlungsoptionen darzustellen.

Dazu wird insbesondere auf einen von Steffenhagen erarbeiteten und von Keller ergänzten Ansatz zurückgegriffen. Dieser Ansatz wird im Rahmen dieser Arbeit dadurch weiterentwickelt, dass die einzelnen von Steffenhagen und Keller genannten Entscheidungsaufgaben systematisiert werden, so dass deutlich wird, ob sie jeweils für die allgemeine Struktur des Systems, für die Definition der Leistung der Absatzmittler oder der Gegenleistung der Hersteller erforderlich sind, wie dies die folgende Tabelle verdeutlicht:¹⁶³

¹⁶¹ Keller 1991:54. Vgl. auch Weber 1993:3 und Laurent 1996:67.

¹⁶² Vgl. Keller 1991:55f.

¹⁶³ Die Festlegung der Ziele, die der Konditionengestaltung zugrunde liegen, wird von Keller als übergeordnete Entscheidung verstanden, die als Rahmenbedingung zu berücksichtigen ist.

Allgemeines
1. Geltungsbereich: Für wen und was soll das Konditionensystem gelten?
2. Zeitbezug: In welchem Zeitraum soll das Konditionensystem gültig sein?
Leistung
3. Art (Anlass): Welche Leistungen sollen die Absatzmittler erbringen?
Gegenleistung
4. Art (Bezugsbasis, Wertdimension): Welcher Art ist die Gegenleistung des Herstellers?
5. Höhe: In welcher Höhe entlohnt der Hersteller die Gegenleistung?
6. Adressaten: Wer erhält die Gegenleistung?
7. Form/Zeitpunkt: Wie und wann findet die Entlohnung der Gegenleistung statt?

Tabelle 2: Entscheidungsaufgaben der Konditionengestaltung

Quelle: in Anlehnung an Keller 1991:56

Die einzelnen Entscheidungsaufgaben werden im Folgenden näher beschrieben.

2.4.1 Geltungsbereich

Zunächst ist entsprechend der o. g. Systematik der Geltungsbereich eines Konditionensystems zu bestimmen. Die Festlegung des Geltungsbereiches erfordert vom Hersteller zunächst eine Entscheidung darüber, für welche seiner Produkte und Absatzmittler das Konditionensystem gültig sein soll. Der Hersteller hat dabei die Alternative, entweder ein einheitliches Konditionensystem für alle seine Produkte und Absatzmittler zu entwickeln oder für bestimmte Produkte oder Absatzmittler unterschiedliche, d. h. spezifische Vergütungssysteme einzusetzen. Diese Entscheidung hängt insbesondere davon ab, wie homogen die betrachteten Produkte und Absatzmittler sind. Für den Fall, dass sie in Bezug auf ihre Struktur gleichartig sind, erscheint es sinnvoll ein einheitliches Konditionensystem zu gestalten. Das Vorliegen ausgeprägter struktureller Unterschiede spricht dagegen für die Gestaltung spezifischer Systeme.¹⁶⁴

Solche Unterschiede können auf der Produktseite z. B. darin begründet sein, dass die einzelnen Produkte in Bezug auf ihren Durchschnittsumsatz oder ihre Durchschnittsmarge sehr verschieden sind. Im Hinblick auf die Absatzmittler könnte beispielsweise eine Differenzierung dadurch erforderlich werden, dass diese sehr unterschiedlich hohe Umsatzvolumina generieren oder auf unterschiedlichen Stufen

¹⁶⁴ Vgl. Keller 1991:56f. u. 401f., Diller 1985:230 und zur Analyse der Produkt- und Kundenstruktur Kramer 1993:358ff. und Homburg/Daum 1997:96f.

in der Handelskette tätig sind.¹⁶⁵ Die folgende Abbildung fasst die erforderlichen Entscheidungen des Herstellers bezüglich des Geltungsbereiches seines Konditionensystems zusammen:

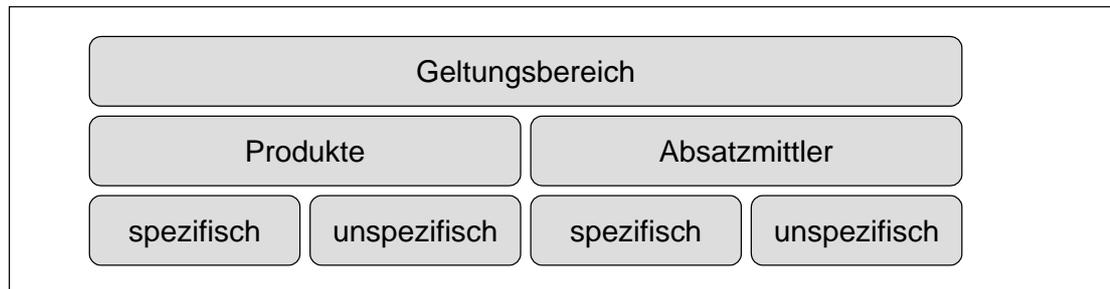


Abbildung 6: Entscheidungen in Bezug auf den Geltungsbereich

2.4.2 Zeitbezug

Die Festlegung des Zeitbezuges erfordert eine Definition des Zeitraumes, in dem das Konditionensystem Gültigkeit besitzen soll. Dazu ist zunächst zu bestimmen, ob das Konditionensystem ausschließlich für einen bestimmten Auftrag oder für eine über einzelne Aufträge hinausgehende Periode verbindlich ist.¹⁶⁶

Bei der Entscheidung für eine periodenbezogene Gültigkeit ist die Dauer dieser Periode festzulegen. Man unterscheidet kurz- und langfristig geltende Konditionensysteme. Langfristige Systeme werden meist zur Erreichung von langfristig orientierten Zielen des Herstellers eingesetzt, während kurzfristige Systeme zumeist dann Anwendung finden, wenn spezifische kurzfristige Ziele des Herstellers, wie z. B. die Steigerung der Verkaufszahlen eines bestimmten Produktes, erreicht werden sollen.¹⁶⁷ Sie werden auch als verkaufsfördernde Konditionen bezeichnet. Grundsätzlich ist eine exakte Festlegung, welche Zeitperiode als lang- oder kurzfristig anzusehen ist, branchen- bzw. unternehmensspezifisch zu treffen. Dabei sind die Grenzen zwischen kurzfristigen und auftragsbezogenen Konditionensystemen nicht immer leicht zu ziehen.

In Bezug auf die Festlegung des Zeitbezugs bestehen also die folgenden Handlungsoptionen:

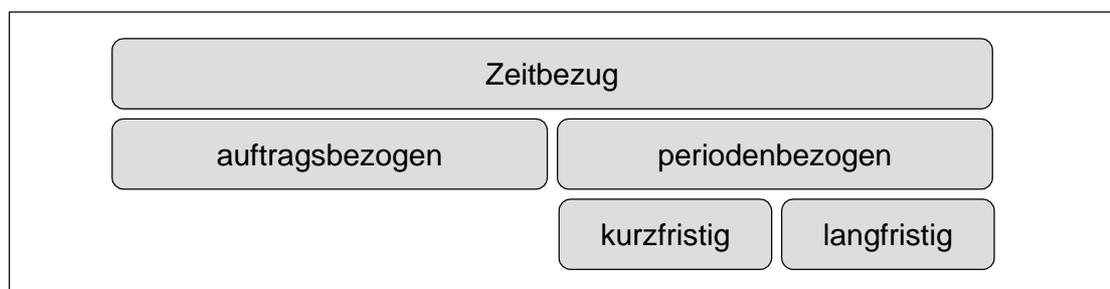


Abbildung 7: Entscheidungen in Bezug auf den Zeitbezug

¹⁶⁵ Vgl. Kramer 1993:358ff.

¹⁶⁶ Vgl. Keller 1991:61.

¹⁶⁷ Vgl. Keller 1991:61f. und Grewe 2000:24f.

2.4.3 Art der Leistung (Anlass)

Eine essenzielle Entscheidung bei der Gestaltung eines zielorientierten Konditionensystems besteht in der Auswahl der Leistungsmerkmale der Absatzmittler, die als vergütungswürdig anzusehen sind. D. h. der Hersteller muss die Entscheidung treffen, welche Leistungen der Absatzmittler honoriert werden sollen.¹⁶⁸ Keller bezeichnet die Art der Leistung auch als Anlass der Konditionengewährung. Ein Anlass kann z. B. in der Abnahme einer bestimmten Menge oder in der Bezahlung bis zu einem bestimmten Zeitpunkt bestehen.¹⁶⁹

Nach der Festlegung der Art der Leistung ist die Entscheidung zu treffen mit Hilfe welcher Messgrößen¹⁷⁰ bzw. Indikatoren das Ausmaß der Absatzmittlerleistung, d. h. der Grad der Zielerreichung erfasst werden soll.¹⁷¹ Es ist also z. B. nicht nur festzulegen, dass die Verkaufsanstrengung der Absatzmittler durch das Konditionensystem belohnt werden soll, sondern es ist auch konkret zu bestimmen, ob die Verkaufsanstrengungen eher durch die Messgröße Umsatzvolumen in EURO, Umsatzsteigerung im Vergleich zum Vorjahr oder anderen Größen zu erfassen sind.¹⁷²

Die Erstellung einer vollständigen und überschneidungsfreien Systematisierung der in Konditionensystemen zu verwendenden Leistungen und Messgrößen ist äußerst schwierig. Es existieren dazu in der Literatur verschiedene Ansätze.¹⁷³ Zusammenfassend erscheint eine branchenübergreifende Systematisierung in eher quantitative/eher qualitative und in direkte/indirekte Messgrößen sinnvoll.

Unter quantitativ sind solche Messgrößen zu verstehen, die sich eher an unmittelbar in Zahlen zu erfassenden Leistungen orientieren. Zu den quantitativen Messgrößen gehören z. B. umsatzbezogene Größen, wie das Umsatzvolumen in EURO und Marktanteile. Auch mengenbezogene Größen, wie z. B. der Verkauf einer bestimmten absoluten Menge in Stück, sind dieser Kategorie zuzurechnen. Darüber hinaus zählen auch Messgrößen als quantitativ, die sich an Deckungsbeiträgen oder Kosten orientieren.¹⁷⁴ Die Vorteile dieser Messgrößen sind insbesondere ihre relativ schnelle Verfügbarkeit, ihre grundsätzliche Akzeptanz sowie ihre nachvollziehbare Berechnung. Ihre Nachteile sind vor allem, dass qualitative

¹⁶⁸ Vgl. Keller 1991:57.

¹⁶⁹ Vgl. Steffenhagen 1991:142.

¹⁷⁰ Im Rahmen dieser Arbeit werden die Begriffe Messgröße und Indikator synonym benutzt.

¹⁷¹ Vgl. Guthof 1995:50f.

¹⁷² Vgl. Keller 1991:57ff., Grewe 2000:21, Winter 1997:616 und Scheuch 1982:172.

¹⁷³ Vgl. dazu z. B. Keller 1991:241, Steffenhagen 1991:85f. Grewe (2000:21f.) nimmt eine Systematisierung nach erfolgsorientierten, strategischen, managementorientierten und ökologieorientierten Anreizsystemen vor und Guthof (1995:51ff.) eine Systematisierung in ergebnisorientierte, verhaltensorientierte und kombinierte Messgrößen. Kirstges (2000:132ff.) unterscheidet quantitativ outputorientierte Kennzahlen, quantitativ inputorientierte Kennzahlen, einfache, wertmäßige Outputgrößen und aggregierte, komplexe wertmäßige Outputgrößen.

¹⁷⁴ Vgl. Grewe 2000:21, Steffenhagen 1991:84f. und Guthof 1995:51.

Faktoren vernachlässigt werden und sie eher kurzfristig orientiertes Handeln fördern.¹⁷⁵

Zu den eher qualitativen Messgrößen gehören die Größen, die sich an inhaltlichen oder verhaltensrelevanten Aspekten orientieren und die sich nicht immer unmittelbar in Zahlen ausdrücken lassen. Im Rahmen der Quantifizierung dieser qualitativen Messgrößen ist es deshalb oft notwendig, eine Art und Weise der Überführung in quantitativ erfassbare Größen festzulegen. Zu den qualitativen Messgrößen gehören z. B. die Kooperationsbereitschaft, die Kundenzufriedenheit, die Leistungsqualität, Marketingmaßnahmen u. Ä.¹⁷⁶ Der Vorteil der qualitativen Messgrößen liegt in einer eher langfristigen Ausrichtung des Verhaltens. Ein wesentlicher Nachteil ist die größere Subjektivität bei der Leistungsmessung.¹⁷⁷

Unter direkten Messgrößen sind schließlich Indikatoren zu verstehen, die in einer direkten leistungsbeschreibenden Beziehung zu der betrachteten Absatzmittlerleistung stehen. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn die Transportleistung eines Absatzmittlers mit Hilfe der Transportmengen und -distanzen gemessen wird. Der Vorteil von direkten Indikatoren ist das hohe Maß an Objektivität.¹⁷⁸

Im Gegensatz dazu haben indirekte Messgrößen nur einen kausalen leistungsbewirkenden Zusammenhang zur betrachteten Leistung. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn die Transportleistung eines Absatzmittlers nicht an den Mengen und Distanzen, sondern indirekt an den damit verbundenen Transportkosten gemessen wird. Von Nachteil ist dabei, dass die Gefahr besteht indirekte Indikatoren auszuwählen, die nur einen sehr vagen kausalen Zusammenhang zur Leistung aufweisen, worunter die Qualität der Leistungsmessung leidet. Von Vorteil ist allerdings, dass z. B. trotz Ermangelung direkter Messgrößen überhaupt eine Messung ermöglicht wird.¹⁷⁹

Während qualitative Indikatoren zumeist indirekt gemessen werden, besteht in Bezug auf quantitative Messgrößen zumeist eine Wahlmöglichkeit zwischen direkter und indirekter Messung. Die Auswahl der Messgrößen sollte so getroffen werden, dass damit die Ziele des Herstellers unterstützt werden.

Grundsätzlich können innerhalb eines Konditionensystems entweder ein oder mehrere verschiedene Anlässe zur Gewährung der Konditionen ausgewählt werden.¹⁸⁰ Dabei ist allerdings sicherzustellen, dass sie von den Absatzmittlern akzeptiert werden. Wird dies nicht gewährleistet, sind die mit dem

¹⁷⁵ Vgl. Guthof 1995:51ff.

¹⁷⁶ Vgl. Grewe 2000:21 und Lehmkühler 2001:112.

¹⁷⁷ Vgl. Guthof 1995:55f.

¹⁷⁸ Vgl. Keller 1991:241f. und Lehmkühler 2001:123.

¹⁷⁹ Vgl. Tietz 1993a:416 u. 419 sowie Keller 1991:241f.

¹⁸⁰ Vgl. Guthof 1995:63f.

Konditionensystem intendierten Ziele des Herstellers nicht erreichbar.¹⁸¹ In diesem Zusammenhang wird bereits deutlich, dass die Auswahl des Anlasses eine sehr bedeutsame Entscheidung im Rahmen der Systemgestaltung darstellt, denn durch die geforderten Entscheidungen werden die systemrelevanten Konditionenarten sowie die Zusammensetzung des Konditionensystems grundsätzlich festgelegt.¹⁸²

Nach der Festlegung der Leistungen und Messgrößen ist schließlich auch darüber zu entscheiden, ob unterschiedliche Leistungsintensitäten in dem Konditionensystem berücksichtigt werden sollen, d. h. ob eine unterschiedlich starke Ausprägung einer ausgewählten Leistung eine unterschiedlich hohe Konditionengewährung nach sich ziehen soll. Es stellt sich also die Frage, ob Konditionenstaffeln in das System implementiert werden oder nicht.¹⁸³

In der folgenden Abbildung sind die Entscheidungsaufgaben des Herstellers zusammengefasst dargestellt. Insbesondere die Messgrößen werden exemplarisch und ohne Anspruch auf Vollständigkeit gezeigt.

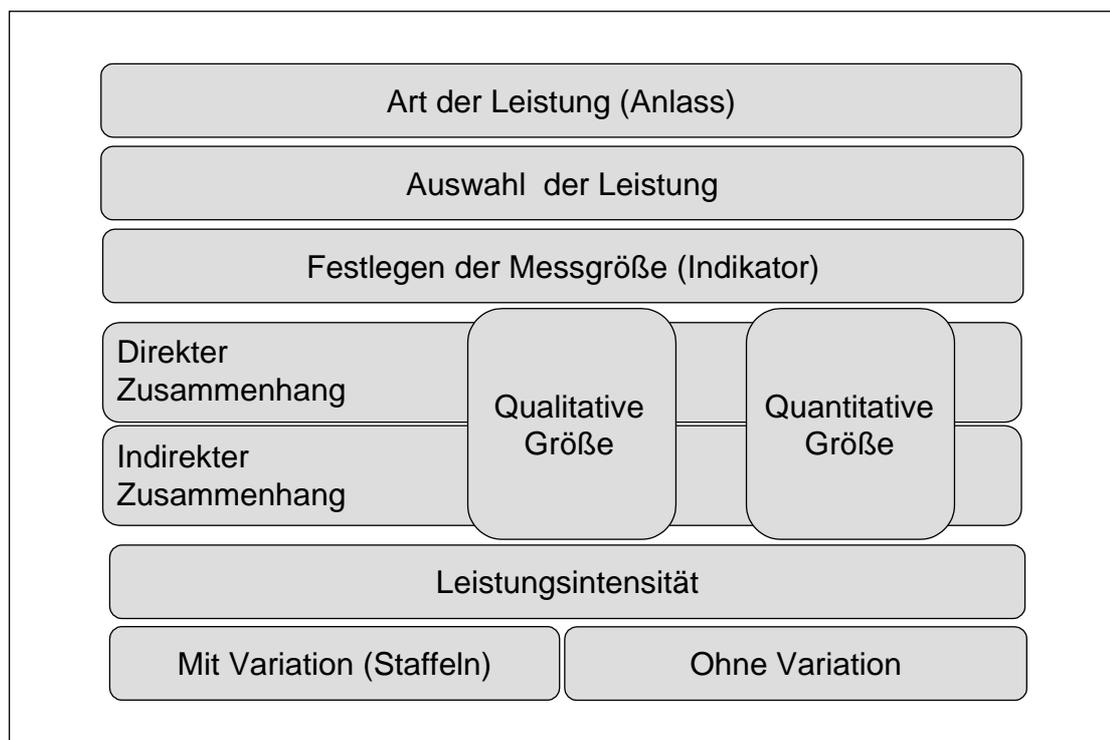


Abbildung 8: Entscheidungen in Bezug auf die Auswahl der Anlässe

2.4.4 Art der Gegenleistung

Ist schließlich aus Sicht des Herstellers bestimmt, wer welche Leistungen erbringen sollte, gilt es festzulegen, in welcher Art und Weise der Hersteller die Absatzmittler dazu motivieren kann. Es ist also über die Art der Gegenleistung des Herstellers zu entscheiden, indem die Wertdimension und die Bezugsgröße der Gegenleistung

¹⁸¹ Vgl. Grewe 2000:22f.

¹⁸² Vgl. Keller 1991:57.

¹⁸³ Vgl. Keller 1991:58f.

bestimmt werden. Mit dieser Entscheidung werden die erwünschten Leistungen der Absatzmittler in Konditionenarten transferiert.¹⁸⁴

Die Wertdimension, d. h. die Art der Vergütung, die die Absatzmittler für das Erreichen der geforderten Leistung erhalten, kann materieller und immaterieller Natur sein.¹⁸⁵ Während materielle Konditionenarten eine unmittelbare Wirkung auf die finanzielle Situation des Absatzmittlers haben, werden unter immateriellen Vergütungsarten Vorteile zusammengefasst, die für den Mittler nicht unmittelbar mit einem finanziellen Effekt verbunden sind, wie z. B. eine intensivere Betreuung durch den Außendienst oder die Gewährung zusätzlicher Schulungen.¹⁸⁶ Die Entscheidung, in welchem Ausmaß ein Hersteller materielle und immaterielle Vergütungsarten einsetzt, ist auf der Grundlage der Einschätzung der motivationsfördernden Wirkung zu treffen.¹⁸⁷ Zumeist verwenden Hersteller materielle Vergütungsarten, weil diese zur Sicherung der existenziellen Grundbedürfnisse der Mittler eine größere Rolle spielen und auch einfacher zu quantifizieren sind.¹⁸⁸ Materielle Vergütungsarten lassen sich weiter differenzieren in monetäre und nicht-monetäre Anreize. Unter materiellen nicht-monetären Anreizen sind Sachleistungen zu verstehen. Monetären Vergütungsarten wird die größte Relevanz für die Steuerung von Verhalten beigemessen.¹⁸⁹

Da auch im Rahmen dieser Arbeit die monetären Konditionenarten im Vordergrund stehen, werden sie im Folgenden kurz dargestellt. Die Definitionen sind meist stark vom Sprachgebrauch der jeweiligen Branche beeinflusst und ihre Abgrenzung voneinander ist sowohl in theoretischen Abhandlungen als auch in der Praxis oft unklar.¹⁹⁰

Provisionen sind Vergütungen für die erfolgreiche Vermittlung oder den Abschluss von Geschäften. Die Höhe dieser Provision bemisst sich üblicherweise als Anteil an dem Wert des vermittelten Geschäftes.¹⁹¹ Handelt es sich also um eine „regelmäßig in Prozenten einer Wertgröße [...] berechnete Form der Vergütung für geleistete

¹⁸⁴ Vgl. Keller 1991:60 u. 63ff. sowie Steffenhagen 1996:44.

¹⁸⁵ Vgl. Lehmkuhler 2001: 60ff.

¹⁸⁶ Vgl. Pepels 2001:105.

¹⁸⁷ Vgl. Grewe 2000:19.

¹⁸⁸ Vgl. Grewe 2000:19, Irrgang 1989:80ff. und Guthof 1995:23.

¹⁸⁹ Vgl. Lehmkuhler 2001:116f, Schierenbeck/Arnsfeld/Herzog/Spiecker1996:141 und Guthof 1995:31. Keller unterscheidet in Bezug auf mögliche Wertdimensionen in der Konsumgüterbranche insbesondere monetäre Konditionen und Naturalrabatte. Dabei sind unter monetären Konditionen Vergütungen zu verstehen, die bei den Absatzmittlern unmittelbar zu Geldvorteilen führen. Sie können in Prozent einer Bezugsgröße oder als Absolutbetrag gewährt werden. Naturalrabatte liegen insbesondere dann vor, wenn die Absatzmittler mehr Wareneinheiten erhalten als sie bestellt und bezahlt haben. Diese können mittelbar zu Geldvorteilen führen. Die Gewährung von Naturalrabatten entspricht in der Dienstleistungsbranche nicht den Gewohnheiten des Marktes und ist aufgrund der Immaterialität der touristischen Dienstleistung z. T. auch nicht umsetzbar. Vgl. dazu auch Keller 1991:60.

¹⁹⁰ Vgl. Lange 1993:329, Steffenhagen 1995:37 und Geyer/Scheffer 1999:19.

¹⁹¹ Vgl. Koch 1989:27.

Dienste"¹⁹², spricht man von Provision. Juristisch gesehen sind Provisionen die Vergütung der Handelsvertreter.¹⁹³

Rabatte sind dagegen Preisnachlässe auf Waren oder Leistungen, die bereits bei der Rechnungsstellung und bei der Erfüllung bestimmter Bedingungen entweder als absoluter Betrag oder als prozentuale Größe des Rechnungsbetrags gewährt werden.¹⁹⁴ Sie dienen dazu, nach bestimmten Kriterien einen formell einheitlichen Angebotspreis für verschiedene Abnehmer zu differenzieren. Man unterscheidet z. B. Barzahlungsrabatte, d. h. Vergütungen für eine schnelle Bezahlung, Warenrabatte, z. B. den Mengenrabatt, der die Abnahme größerer Mengen belohnt, Funktionsrabatte für die Übernahme bestimmter Funktionen des Lieferanten durch den Handel, Frühbezugsrabatte, die eine frühzeitige Abnahme bestimmter Artikel vergüten, Treuerabatte für die exklusive Abnahme von nur einem Lieferanten und schließlich Rabatte an die Endkunden.¹⁹⁵ Darüber hinaus gibt es weitere Sonderrabatte.¹⁹⁶ Rabatte werden üblicherweise aufgrund der geltenden Preisbindung nicht mit Handelsvertretern vereinbart.¹⁹⁷

Boni vergüten rückwirkend besondere Leistungen in einem definierten Zeitraum, wie z. B. das Erreichen einer bestimmten Umsatzhöhe im Geschäftsjahr.¹⁹⁸ Charakteristisches Merkmal für Boni ist also insbesondere die Bezugnahme auf eine definierte zeitliche Periode und nach der Meinung einiger Autoren¹⁹⁹ auch die Rückbezüglichkeit der Vergütung im Gegensatz zu den bei der Rechnungsstellung berücksichtigten Rabatten. Der Bonus kann, muss allerdings nicht vertraglich fixiert sein.²⁰⁰

Unter **Prämie** wird eine Zusatzvergütung verstanden, die in besonderen Marktsituationen zeitlich befristet gewährt wird. „Sie wird i. d. R. nur für bestimmte Waren oder Warengruppen mit dem Ziel einer kurzfristigen Absatzstimulierung gegeben.“²⁰¹

¹⁹² Gablers Wirtschaftslexikon 1988:Bd. 4, 1984.

¹⁹³ Vgl. Koch 1989:27.

¹⁹⁴ Vgl. Homburg/Daum 1997:96, Geyer/Scheffer 1999:20, Hansen 1990:523, Irrgang 1989:81 und Bauer 1975:212.

¹⁹⁵ Vgl. Tietz 1993b:386f., Hansen 1990:511, Böger 1990:85, Elsholz 1967:35, Bauer 1975:213 und Lange 1993:328. Zum Funktionsrabatt vgl. insbesondere Batzer 1962:11f.

¹⁹⁶ Weitere in der Praxis bekannte Rabatte sind: Rechnungsrabatt, Disporabatt, Messerabatt, Aktionsrabatt, Jubiläumsrabatt, Totalmengenrabatt, Auftragsgrößenrabatt, Länderrabatt, Palettenrabatt, Kartonrabatt, Vorausrabatt, Treuerabatt, Konzentrationsrabatt, Vollsortimentsrabatt, Sortimentserweiterungsrabatt, Juniorrabatt, Frühbezugsrabatt, Saisonrabatt, Einführungsrabatt, Schaufensterrabatt, Naturalrabatt, vgl. dazu Kramer 1993:356, Steffenhagen 1995:39f., Irrgang 1989:83f., Batzer 1962:13f., Meffert 1991:348 und Tietz 1993c:208f.

¹⁹⁷ Vgl. Batzer 1962:12 und 17f.

¹⁹⁸ Vgl. Irrgang 1989:85. Weitere in der Praxis bekannte Bonusarten sind: Quartalsbonus, Tertialbonus, Erfüllungsbonus, Jahresbonus, Chefbonus, Paketbonus, Hausbonus, Stützpunkthändlerbonus, vgl. dazu Steffenhagen 1995:39f. und Kramer 1993:356.

¹⁹⁹ Vgl. Homburg/Daum 1997:96 und Tietz 1993c:208.

²⁰⁰ Vgl. Geyer/Scheffer 1999:21.

²⁰¹ Geyer/Scheffer 1999:21. Vgl. auch Pepels 2001:110. Weitere in der Praxis bekannte Prämienarten sind: Ausschließlichkeitsprämie, Denkanstoßprämie, Sortimentsprämie, Statuserhaltungsprämie,

Alle weiteren materiellen Leistungen, die ein Hersteller neben den bereits beschriebenen Vergütungsarten an die Absatzmittler leistet, werden unter dem Begriff **Nebenleistungen** zusammengefasst. Sie werden für unterschiedliche Aktivitäten der Absatzmittler, wie z. B. Listung oder Bereitstellung von Regalflächen, gezahlt.²⁰² In der Lebensmittelbranche ist die Ursache für die Gewährung von Nebenleistungen oft nicht in einer besonderen Distributionsleistung, sondern insbesondere in den zugunsten des Handels verschobenen Machtverhältnissen zu suchen.²⁰³ Wettbewerbspolitisch und juristisch sind Nebenleistungen in der Lebensmittelbranche insbesondere in den siebziger Jahren diskutiert worden.²⁰⁴

Je nach Branche, Unternehmen und Sortiment setzen viele Hersteller eine Kombination der oben beschriebenen Konditionenarten zur Entlohnung der Absatzmittler ein.

Nach der Festlegung der Wertdimension ist die Bezugsbasis auszuwählen. Es ist zu entscheiden, auf welchen Wert die Vergütung berechnet werden soll. In der Lebensmittelbranche ist z. B. der Listenpreis eine weit verbreitete Bezugsbasis. Für Zahlungskonditionen empfiehlt sich hingegen der fakturierte Endbetrag als Bezugsbasis, und für Verkaufsleistungen wird häufig der Umsatz zugrunde gelegt. Die Auswahl der Bezugsbasis ist entsprechend des Zieles des Herstellers auszuwählen und wird sich damit weitgehend an den zugrunde gelegten Absatzmittlerleistungen orientieren.²⁰⁵ Einige der beschriebenen Vergütungsarten, wie z. B. Provisionen, werden als prozentualer Satz einer Bezugsbasis berechnet, andere in Form eines absoluten Betrages ausgezahlt. Die Auszahlung eines absoluten Betrages pro Bezugseinheit wird auch als Flat Fee bezeichnet.²⁰⁶

Zusammengefasst sind für die Festlegung der Art der Gegenleistung insbesondere die folgenden Entscheidungen zu treffen:

Zielerreichungsprämie, Zweitplatzierungsprämie, vgl. dazu Steffenhagen 1995:39f., Kramer 1993:356 und Pepels 2001:112.

²⁰² Weitere in der Praxis bekannte Nebenleistungen sind: Einrichtungszuschuss, Regalpflege, Skonto und Sofortskonto, vgl. dazu Steffenhagen 1995:39f., Böger 1990:85 und Tomczak/Gussek 1992:784f.

²⁰³ Vgl. Böger 1990:70 und 80.

²⁰⁴ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1991:254f.

²⁰⁵ Vgl. Keller 1991:63ff. und Pepels 1995:165.

²⁰⁶ Vgl. Keller 1991:62 und Lange 1993:327.

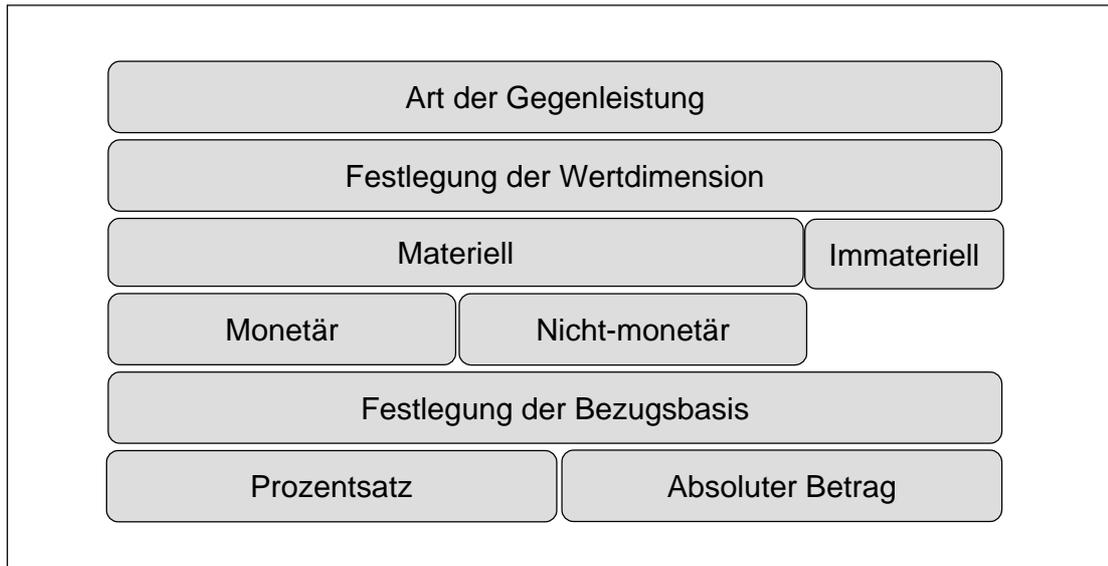


Abbildung 9: Entscheidungen in Bezug auf die Art der Gegenleistung

2.4.5 Höhe der Gegenleistung

Nach der Fixierung der Art der Gegenleistung besteht eine nächste Entscheidungsaufgabe für den Hersteller darin, die Höhe der bereits vordefinierten Konditionenarten festzulegen.²⁰⁷ Der Hersteller hat eine Entscheidung darüber zu treffen, wie hoch das Gesamtbudget für die Konditionenzahlungen an die Absatzmittler insgesamt zu wählen ist und wie es auf einzelne Konditionenarten zu verteilen ist. Mit der Festlegung der Vergütungshöhe ist immer auch eine Gewichtung der einzelnen Konditionenarten bzw. Absatzmittlerleistungen verbunden.²⁰⁸ Die Bestimmung der Höhe ist aber auch aufgrund des damit verbundenen Konfliktpotenzials zwischen Hersteller und Absatzmittler von herausragender Bedeutung.²⁰⁹

Darüber hinaus ist im Hinblick auf Konditionenstaffeln zu entscheiden, welche Abstufung der Vergütung den variierenden Leistungsintensitäten als Pendant gegenübergestellt wird.²¹⁰ Dabei ist auch festzulegen, ob durchgerechnete oder angestoßene Staffeln Verwendung finden sollen. Der Unterschied zwischen beiden besteht darin, dass sich die Vergütung in durchgerechneten Staffeln auf die Gesamtleistung bezieht, während sie sich in angestoßenen Staffeln nur auf die Leistung bezieht, die einen bestimmten Schwellenwert übersteigt. Beispielsweise liegt eine durchgerechnete Staffel dann vor, wenn ein Absatzmittler einen Bonus von 1 % auf seinen Gesamtumsatz erhält, wenn dieser insgesamt 25.000 Euro übersteigt. Eine angestoßene Staffel liegt dementsprechend dann vor, wenn ein

²⁰⁷ Grundsätzlich erfolgt eine Festlegung der Vergütungshöhe sowohl für materielle als auch immaterielle Vergütungsarten. Im Folgenden wird jedoch, wie schon im Kapitel 2.1.1 beschrieben, insbesondere auf die materiellen Arten näher eingegangen, weil diese zur Sicherung der existenziellen Grundbedürfnisse der Mittler eine größere Rolle spielen.

²⁰⁸ Vgl. Keller 1991:62f., Steffenhagen 1988:140, Meffert 1991:347 und Gyax 1948:96ff.

²⁰⁹ Vgl. Keller 1991:62.

²¹⁰ Vgl. Keller 1991:62f und Kapitel 2.4.3 dieser Arbeit.

Absatzmittler auf den Umsatz, der 25.000 Euro übersteigt, einen Bonus von 1 % erhält. In beiden Fällen ist schließlich zu entscheiden, ob ein linearer, progressiver oder degressiver Verlauf der Vergütungshöhe gewünscht ist.²¹¹

Bei einem linearen Verlauf erhält ein Absatzmittler z. B. für jeden Euro Umsatz eine gleich hohe Provision. Dagegen steigt bei einer progressiv verlaufenden Vergütungshöhe mit zunehmendem Umsatz auch der Provisionssatz. Hauptvorteil eines progressiven Verlaufes ist der hohe Leistungsanreiz für den Absatzmittler; ein wesentlicher Nachteil ist, dass Umsatzsteigerungen für den Hersteller teurer werden. Bei degressivem Verlauf wird dies dadurch vermieden, dass mit steigendem Umsatz der Provisionssatz sinkt.²¹²

Die folgende Abbildung stellt die beschriebenen Entscheidungsaufgaben zusammenfassend dar:

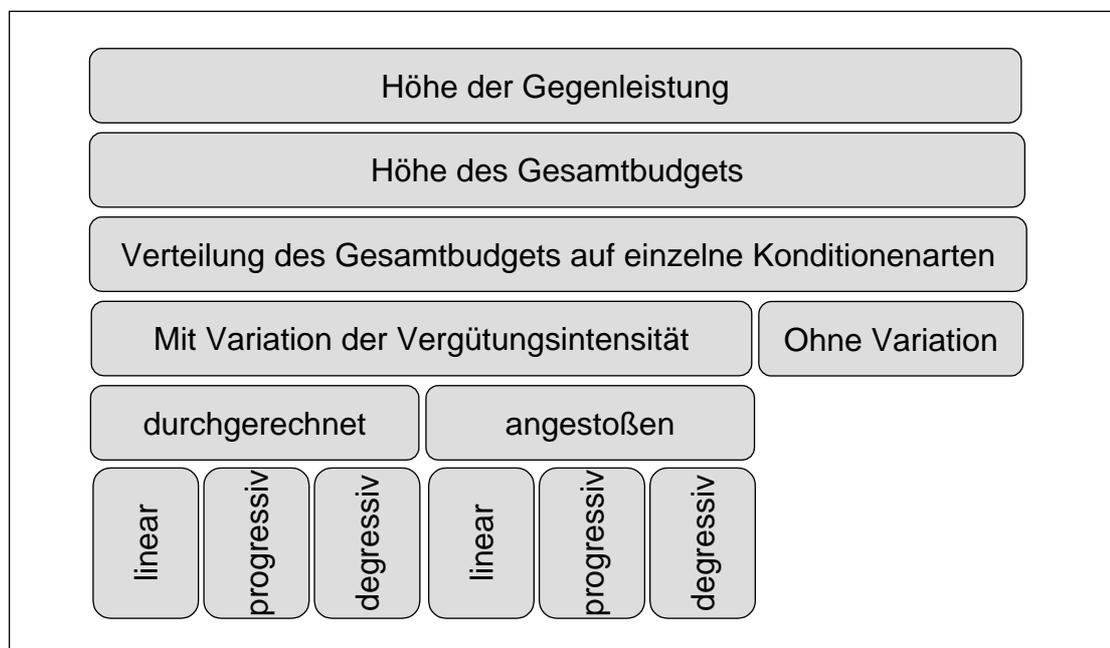


Abbildung 10: Entscheidungen in Bezug auf die Höhe der Gegenleistung

2.4.6 Adressaten der Gegenleistung

Sind die Art und die Höhe der Gegenleistung festgelegt worden, ist nun zu entscheiden, wer Adressat des Konditionensystems sein sollte, d. h. an welche Organisationseinheiten innerhalb der Absatzmittler die Vergütung bestimmter Leistungen auszuzahlen ist.²¹³ Grundsätzlich kommen dafür die Zentrale des Absatzmittlers sowie einzelne Einheiten, wie z. B. einzelne Outlets des Absatzmittlers in Frage. Die Festlegung der Adressaten sollte die Verteilung spezifischer Aufgaben und Fähigkeiten in der Organisation des Absatzmittlers berücksichtigen und diejenige Einheit zum Empfänger der Vergütung machen, die

²¹¹ Vgl. Keller 1991:62f, Hansen 1990:513f. und Lehmkuhler 2001:160.

²¹² Vgl. Martus/Selzer 1995:147ff. und Pepels 1995:165.

²¹³ Vgl. Grewe 2000:26f. und Keller 1991:402f.

auch für die Erbringung der mit der Vergütung belohnten Leistung verantwortlich ist. Auf diese Weise kann die Gefahr der Konditionenduplizierung vermieden werden.²¹⁴

In Bezug auf die Adressaten ist also folgende Entscheidung zu treffen:

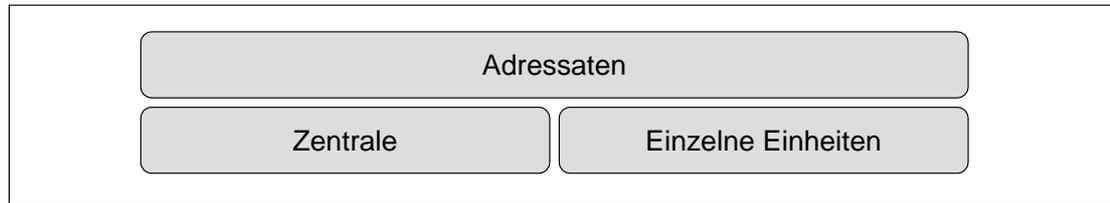


Abbildung 11: Entscheidungen in Bezug auf die Adressaten

2.4.7 Form und Zeitpunkt der Gegenleistung

Schließlich besteht eine weitere Entscheidungsaufgabe in der Festsetzung von Form und Zeitpunkt der Gegenleistung. Dabei ist zu entscheiden, auf welche Art und Weise Konditionen zur Auszahlung kommen sollen. Als Handlungsalternativen kommen grundsätzlich eine Verrechnung innerhalb von Zahlungsströmen, die durch den Verkauf entstehen, oder eine davon losgelöste separate Auszahlung in Betracht.²¹⁵ In Bezug auf immaterielle Vergütungen ist zumeist eine separate Form zu wählen.

Neben der Form der Auszahlung ist auch über ihren Zeitpunkt zu entscheiden. Man unterscheidet antizipative, periodische und rückwirkende Auszahlungszeitpunkte. Unter antizipativ ist dabei zu verstehen, dass die Vergütung am Anfang der Periode, für die das Konditionensystem gültig ist, gewährt wird. Dies bedeutet, dass die Auszahlung vor der Leistungserbringung des Absatzmittlers vorgenommen wird. Rückwirkende Vergütungen werden dagegen am Ende der betrachteten Periode ausgezahlt und finden somit im Anschluss an die Leistungserstellung statt. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die Auszahlung der Vergütung in einem oder in mehreren Teilen im Laufe der betrachteten Periode vorzunehmen.²¹⁶ Jeder Ausschüttungsrhythmus ist mit spezifischen Vor- und Nachteilen verbunden. So hat z. B. eine Auszahlung am Ende der betrachteten Periode eine kurzfristige, aber hohe Motivationswirkung, während eine Aufteilung in mehrere Teilbeträge die Motivation eher über einen längeren Zeitraum hinweg aufrecht erhält.²¹⁷

²¹⁴ Vgl. Keller 1991:60 u. 402f. sowie Steffenhagen 1996:44.

²¹⁵ Vgl. Steffenhagen 1996:44 und Keller 1991:61.

²¹⁶ Vgl. Guthof 1995:82ff., Keller 1991:62, Irrgang 1989:92, Lange 1993:329 und Steffenhagen 1988:140.

²¹⁷ Vgl. Grewe 2000:25f.

Die folgende Abbildung fasst die Handlungsoptionen der Hersteller noch einmal zusammen:

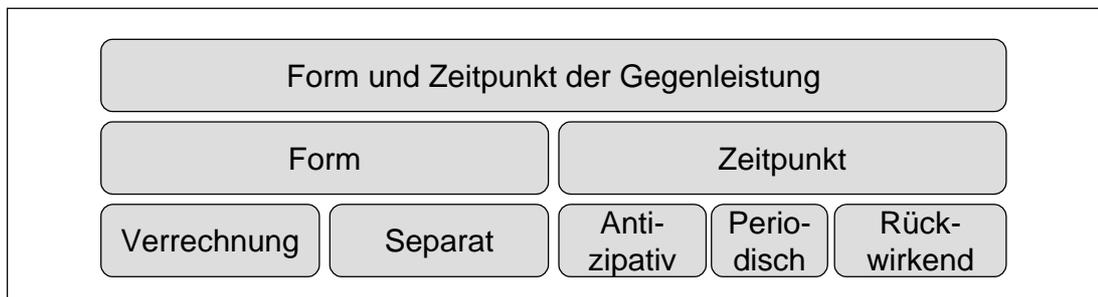


Abbildung 12: Entscheidungen in Bezug auf die Form und den Zeitpunkt

Mit Hilfe der systematischen Darstellung der o. g. sieben Entscheidungsaufgaben im Rahmen der Konditionengestaltung ist es möglich Transparenz in die Vielzahl von Systemelementen zu bringen, eine Vorgehensweise zu definieren, die bei der Konzipierung eines Konditionensystems bis zur eindeutigen Festlegung der Systemstruktur zu verfolgen ist, und Handlungsalternativen in Bezug auf die Ausgestaltung abzuleiten. Die Darstellung dieser Alternativen kann zwar aufgrund der Vielfältigkeit der branchen- und unternehmensspezifischen Regelungen keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben, sie gibt aber einen Überblick über wesentliche Optionen. In einem nächsten Schritt ist nun zu klären, nach welchen Kriterien die Handlungsoptionen zu bewerten und auszuwählen sind.

2.5 Der Stellenwert der Konditionengestaltung in der Forschung

Nachdem in Kapitel 2.4 beschrieben wurde, welche Entscheidungen bei der Konzipierung eines Konditionensystems bis zur eindeutigen Festlegung der Systemstruktur zu treffen sind, wird nun analysiert, wie intensiv diese Fragen der Konditionengestaltung in der Forschung bzw. in der wissenschaftlichen Literatur behandelt werden. Dabei wird insbesondere nach Hilfen gesucht, die es ermöglichen, die vorgestellten Entscheidungsaufgaben zu bewältigen.

Grundsätzlich liegt sowohl in der deutschen als auch in der angloamerikanischen Literatur eine große Anzahl von Publikationen zum Thema Anreiz-, Entgelt-, Entlohnungs- bzw. Vergütungssysteme in Form von Büchern und Zeitschriften vor.²¹⁸ Es dominieren Ausführungen zur Personalentlohnung allgemein²¹⁹ und zur Motivationswirkung von Anreizsystemen.²²⁰ Zumeist stehen in diesen Ansätzen eigene Mitarbeiter der Unternehmung im Mittelpunkt der Betrachtungen. So existieren die meisten Veröffentlichungen für Führungskräfte, Vertriebs- und

²¹⁸ Für eine Übersicht über den aktuellen Forschungsstand zum Themenbereich Anreizsysteme vgl. Lehmkuhler 2001:55ff.

²¹⁹ Vgl. Drumm 1995:473, Berthel 1997:383ff., Ehrenberg/Smith 1994.

²²⁰ Vgl. Herzberg/Mausner/Snyderman 1967, Maslow 1970, Vroom 1967, Neuberger 1974:29 und Walker/Churchill/Ford 1977:156ff.

Außendienstmitarbeiter in Industrie und Handel.²²¹ Darüber hinaus gewinnen die Neue Institutionenlehre wie die Prinzipal-Agent-Theorie und der Transaktionskostenansatz an Bedeutung.²²²

Auf der Suche nach Entscheidungshilfen zu den Aufgaben der Konditionengestaltung wurde allerdings festgestellt, dass trotz der Wichtigkeit und der Komplexität des Themas²²³ sowie dem Bedürfnis der Praxis nach betriebswirtschaftlich-systematischen Gestaltungshinweisen²²⁴ „im wissenschaftlichen Raum ein offensichtlicher Mangel an konzeptionellen Überlegungen zur Gestaltung von Konditionensystemen herrscht“²²⁵.

Eine ausführliche Beschreibung und Bewertung von verfügbaren Ansätzen findet sich bei Keller.²²⁶ Sie lassen sich grundsätzlich in drei Kategorien einteilen. Danach unterscheidet man Heuristiken, modellgestützte Ansätze und ein von Keller entwickeltes prozessorientiertes Konzept. Die verschiedenen Ansätze werden im Folgenden im Hinblick auf ihre Eignung vorgestellt, als Entscheidungshilfe bei der Bewältigung der beschriebenen Entscheidungsaufgaben zu fungieren.

2.5.1 Heuristische Ansätze

Heuristische Ansätze liefern Hinweise oder „Daumenregeln“ als vorläufige Annahmen zur Vereinfachung und Lösung komplexer Probleme der Konditionengestaltung.²²⁷ Sie sind z. B. von Bisani, Eggert, Münzberg und Kramer erarbeitet worden.²²⁸

Bisani entwickelt in seiner Arbeit eine Checkliste zur Analyse und Überprüfung des bisher verwendeten Konditionensystems eines Unternehmens. Die Frage nach den Konsequenzen des infolge der Diagnose erkannten Handlungsbedarfs bleibt allerdings weitgehend unbeantwortet.²²⁹ In einem weiteren Ansatz bestimmt **Eggert** die prinzipiellen Anforderungen an ein Konditionensystem aus Sicht des Handels und schlägt ein spezifisches Konditionensystem für den Fachhandel vor.²³⁰ Dabei stellt er u. a. eine ABC-Klassifizierung des Herstellersortiments vor und geht damit auf die Auswahl der in das Konditionensystem einzubeziehenden Produkte im Rahmen der Entscheidungsaufgabe Geltungsbereich ein. **Münzberg** hingegen nähert sich der Konditionengewährung, indem er zehn vorherrschende Problemfelder und Ansätze zu ihrer Lösungsmöglichkeit identifiziert.²³¹ Der

²²¹ Vgl. Lehmkühler 2001:56.

²²² Vgl. Holmström1979:74ff., Ross1973:134ff., Laux 1990, Ruhl 1990.

²²³ Vgl. Steffenhagen 1996:42, Ahlert 1995/96:20 und Steffenhagen 1994:100.

²²⁴ Vgl. Steffenhagen 1995:5.

²²⁵ Vgl. Keller 1991:273 und Diller 1999:46.

²²⁶ Vgl. Keller 1991:273ff.

²²⁷ Vgl. Steffenhagen 1991:227 und Tietz 1993c:45.

²²⁸ Vgl. Keller 1991:275ff.

²²⁹ Vgl. Keller 1991:276.

²³⁰ Vgl. Eggert 1980:114ff. und Keller 1991:277f.

²³¹ Vgl. Münzberg 1989:266ff. und Keller 1991:278.

Schwerpunkt im Ansatz von **Kramer** liegt in der Auflistung prinzipieller Anforderungen an Konditionensysteme und in der Erarbeitung von Ansätzen zur Kundenklassifikation, zur Leistungsmessung und zu verschiedenen Konditionenarten.²³² Mit der Klassifikation der Kunden liefert Kramer damit einen Beitrag zur Auswahl der Absatzmittler, für die das Konditionensystem Geltung haben soll. Weitere heuristische Ansätze zur Gestaltung insbesondere einzelner Konditionenarten finden sich bei Gygax, Fiuczynski und Dean.²³³

Die Gemeinsamkeit der heuristischen Ansätze besteht darin, dass sie jeweils Ausschnitte des gesamten Prozesses der Konditionengestaltung abbilden, d. h. dass sie insbesondere geeignet sind, Lösungen für Teilprozesse anzubieten. Zur Bewältigung der beschriebenen Entscheidungsaufgaben liefern die genannten Ansätze insbesondere Informationen zur optimalen Gestaltung des Geltungsbereichs und zur Auswahl der Gegenleistung des Herstellers.

2.5.2 Modellgestützte Ansätze

Modellgestützte Ansätze unterscheiden sich von Heuristiken darin, dass ihnen Hypothesen zugrunde liegen, anhand derer die Bewertung oder Auswahl bestimmter Entscheidungen begründet werden kann.²³⁴

In der Literatur finden sich vorwiegend modellgestützte Ansätze zur Optimierung von Mengenrabattmodellen²³⁵, umsatzbezogenen Konditionen²³⁶, Aktionskonditionen²³⁷ und Zahlungskonditionen²³⁸. Auch im Rahmen der Agency-Theorie sind modellgestützte Ansätze zur Gestaltung optimaler Anreizsysteme entwickelt worden.

Das Ziel der **Mengenrabattmodelle** besteht grundsätzlich darin, die kostenminimale Bestellmenge aus Sicht des Handels so weit zu erhöhen, dass sich daraus für den Hersteller Erlöszuwächse ergeben, die ganz oder teilweise als Anreiz für den Handel in Form von Rabatten einsetzbar sind. Die Modelle maximieren maßgeblich die Nettoersparnis im Gesamtsystem und stellen eine zieladäquate Verteilung dieser Ersparnis sicher.²³⁹ Im Vergleich zu diesen Modellen unterscheidet sich der Ansatz zur Optimierung der **umsatzbezogenen Konditionen** darin, dass er sich statt auf Bestellmengen auf die Gesamtumsatzziele des Handels konzentriert.²⁴⁰ Bei den Modellen zur Gestaltung der **Aktions- bzw. Zahlungskonditionen** stehen die

²³² Vgl. Kramer 1991:86ff., 1993:355ff. und Keller 1991:278f.

²³³ Vgl. Keller 1991:279.

²³⁴ Vgl. Steffenhagen 1991:231.

²³⁵ Eine Übersicht sowie die Beschreibung der verschiedenen Modelle findet sich bei Keller 1991:293ff. Keller erläutert insbesondere die Mengenrabattmodelle von Crowther, Biermann, Bauer, Meffert/Breitung, Harder und Bauer. Vgl. auch Bauer 1975:215ff., Biermann 1967:395ff., Crowther 1964:122ff. Harder 1980 und Dolan 1987:4ff.

²³⁶ Keller stellt das Modell von Roa vor, vgl. Keller 1991:326.

²³⁷ Keller stellt die Modelle von Goodman/Moody und Bauer vor, vgl. Keller 1991:328ff.

²³⁸ Keller stellt das Modell von Beranek vor, vgl. Keller 1991:336. Vgl. auch Beranek 1966.

²³⁹ Vgl. Keller 1991:285 und Bauer 1987:20ff.

²⁴⁰ Vgl. Keller 1991:326.

modellgestützte Optimierung der Aktionskonditionenhöhe, der Zeitraum ihrer Gültigkeit sowie die dem Handel angebotenen Aktionsmengen²⁴¹ bzw. die Skontoregelungen und ihre Einflussfaktoren im Vordergrund.²⁴² Mit Hilfe der Agency-Theorie ist es darüber hinaus grundsätzlich möglich, das optimale Leistungsausmaß, den optimalen Konditionensatz sowie die optimale Konditionenfunktion analytisch herzuleiten.²⁴³ Dabei steht die Gewinnverteilung zwischen Prinzipal und Agent im Mittelpunkt der Betrachtung, ohne dass spezifische Konditionenarten berücksichtigt werden.²⁴⁴

Zur Bewältigung der beschriebenen Entscheidungsaufgaben liefern die genannten Ansätze also insbesondere Hinweise zur Festlegung der Konditionenhöhe sowie in Bezug auf bestimmte Absatzmittlerleistungen eine Vorgehensweise zur Bestimmung des optimalen Leistungsausmaßes.

2.5.3 Der prozessorientierte Ansatz von Keller

Aufgrund der Unvollständigkeit der Lösungsansätze der beschriebenen heuristischen und modellgestützten Ansätze entwickelte Keller 1991 ein prozessorientiertes Planungskonzept mit dem Ziel, den Herstellern unter Nutzung der oben beschriebenen Ansätze eine grundlegende Hilfe für den Entscheidungsprozess bei der systematischen Gestaltung eines Konditionensystems zur Verfügung zu stellen.²⁴⁵ Das Konzept von Keller, an welches auch Steffenhagen 1995 in seinem Buch „Konditionengestaltung zwischen Industrie und Handel“ anknüpft, kann als ein viel versprechender Ansatz angesehen werden, die gesuchte praktische und systematische Hilfe für Unternehmen bei der Gestaltung eines Konditionensystems zu leisten.

Für die Gestaltung eines Konditionensystems schlägt Keller einen mehrstufigen Prozess vor, der als internes Projekt von den Führungskräften der Unternehmen selbst durchzuführen sei. In seinem Planungskonzept unterscheidet er die Analyse-, die Gestaltungs- und die Implementierungsphase.²⁴⁶ Diese drei Prozessstufen werden im Folgenden näher erläutert, um feststellen zu können, ob der prozessorientierte Ansatz von Keller die gesuchte Entscheidungshilfe darstellen kann.

2.5.3.1 Analysephase

Am Beginn des prozessorientierten Planungskonzeptes steht die Analysephase. In dieser Phase werden relevante Informationen zu den Rahmenbedingungen, den Zielen der Konditionengewährung sowie zum bisherigen Konditionensystem

²⁴¹ Vgl. Keller 1991:328f.

²⁴² Vgl. Keller 1991:336f.

²⁴³ Vgl. Ruhl 1990:11ff.

²⁴⁴ Vgl. Ruhl 1990:8.

²⁴⁵ Vgl. Keller 1991:341ff. Zu Phasenkonzepten zur Implementierung neuer Anreizsysteme vgl. auch Grewe 2000:57.

²⁴⁶ Vgl. Keller 1991:341.

gesammelt, analysiert und interpretiert. Die Erkenntnisse der Analysephase fließen in die nachfolgenden Phasen ein.²⁴⁷

In der Analysephase werden zunächst die für das Unternehmen spezifischen und relevanten **Rahmenbedingungen**²⁴⁸ erfasst und priorisiert. Damit wird das Ziel verfolgt, Restriktionen für die Konditionengestaltung abzuleiten.²⁴⁹ Keller schlägt das folgende fünfstufige Vorgehen vor:

1. Auflistung aller Einflussgrößen
2. Kennzeichnung des Einflusspotenzials
3. Bewertung des Einflusspotenzials
4. Konsistenzüberprüfung/Festlegung der Prioritäten
5. Formulierung der Restriktionen

Tabelle 3: Grundstruktur zur Erfassung der Rahmenbedingungen

Quelle: Keller 1991:352

In einem ersten Schritt werden alle vom Hersteller als relevant betrachteten Einflussgrößen gesammelt.²⁵⁰ Danach ist in einem zweiten Schritt zu beschreiben, wie sich diese im Hinblick auf die Konditionengewährung konkret auswirken. Dazu wird deren aktuelle Ausprägung in Bezug auf das eigene Unternehmen benannt und die davon betroffene Konditionenart ermittelt. Außerdem wird der von den Rahmenbedingungen ausgehende Einfluss auf die genannten Konditionenarten beschrieben. So wird deutlich, welche Rahmenbedingungen die wesentlichen Restriktionen der Konditionengewährung verursachen.²⁵¹ In einem dritten Schritt werden diese Rahmenbedingungen entsprechend ihrer Bedeutung für den weiteren Prozess mit Hilfe einer dreistufigen Ratingskala in die Kategorie 1 „muss unbedingt beachtet werden“, in die Kategorie 2 „muss soweit möglich beachtet werden“ oder in die Kategorie 3 „sollte wenn möglich beachtet werden“ eingeteilt.²⁵² Viertens wird überprüft, ob die gleichzeitig zu beachtenden Restriktionen konsistent sind. Außerdem werden sie priorisiert.²⁵³ Schließlich folgt im fünften Schritt die endgültige Formulierung der aus den Rahmenbedingungen abgeleiteten Restriktionen im

²⁴⁷ Vgl. Keller 1991:341f. und Martus/Selzer 1995:101ff. Vgl. auch Grewe 2000:95f.

²⁴⁸ Zu den einzelnen Rahmenbedingungen, die zu analysieren sind, vgl. Keller 1991:85ff. und das Kapitel 2.2.2 dieser Arbeit. Kramer und Homburg/Daum sind der Ansicht, dass insbesondere die Produkt- und die Kundenstruktur ausführlich zu analysieren sind, um die Konditionengewährung zu optimieren, vgl. dazu Kramer 1993:358ff. und Homburg/Daum 1997:96f.

²⁴⁹ Vgl. Keller 1991:350 und Steffenhagen 1995:250.

²⁵⁰ Vgl. Keller 1991:352.

²⁵¹ Vgl. Keller 1991:353f.

²⁵² Vgl. Keller 1991:353f.

²⁵³ Vgl. Keller 1991:355.

Hinblick auf das Konditionensystem als auch auf einzelne Konditionenarten.²⁵⁴ Diese Restriktionen sind im weiteren Prozess zu beachten.

Nach der Erfassung der Rahmenbedingungen werden innerhalb der Analysephase nun die **Ziele** des Herstellers²⁵⁵ festgelegt, die dieser mit der Konditionengewährung verfolgt.²⁵⁶ Dafür schlägt Keller folgenden Ablauf vor:

1. Feststellung der Entscheidungsebenen und Formulierung der Ziele
2. Überprüfung der Ziele im Hinblick auf Kompatibilität
3. Behebung der registrierten Zieldefizite

Tabelle 4: Festlegung der Zielvorgaben für die Konditionengewährung

Quelle: in Anlehnung an Keller 1991:356

In einem ersten Schritt werden die Ziele verschiedener Entscheidungsebenen des Unternehmens, wie z. B. Unternehmensziele, Absatzziele, Produktionsziele etc., möglichst eindeutig formuliert. Dann werden diese Ziele im Hinblick auf ihre Kompatibilität zueinander und zu den untersuchten Rahmenbedingungen überprüft. Schließlich werden identifizierte Defizite, wie etwa unpräzise Formulierungen, Zielkonflikte oder Unverträglichkeiten mit Rahmenbedingungen, behoben. Am Ende dieses Prozesses sollten exakt formulierte Ziele als Ausgangspunkt für die Gestaltung eines Konditionensystems zur Verfügung stehen.²⁵⁷

Nach der Analyse der Rahmenbedingungen und der Ziele wird nun das bisher eingesetzte **Konditionensystem** untersucht. Keller schlägt vor, zunächst eine unternehmensspezifische Betrachtung vorzunehmen und anschließend auch wettbewerbsbezogene Konditioneninformationen zu berücksichtigen.

1. Unternehmensspezifische Analyse des Konditionensystems
2. Wettbewerbsbezogene Analyse des Konditionensystems

Tabelle 5: Analyse des bisher eingesetzten Konditionensystems

Für die unternehmensspezifische Untersuchung des Konditionensystems empfiehlt Keller den langfristigen Aufbau eines Konditioneninformationssystems²⁵⁸, da die Daten nicht nur einmalig bei der Neugestaltung eines Konditionensystems erhoben, sondern regelmäßig in bestimmten Zeitabständen erfasst werden sollten. Die unternehmensspezifische Analyse findet auf der Grundlage der im Konditioneninformationssystem vorhandenen Daten auf drei Ebenen statt. Es

²⁵⁴ Vgl. Keller 1991:355.

²⁵⁵ Vgl. dazu auch Kapitel 2.2.3 dieser Arbeit.

²⁵⁶ Vgl. Keller 1991:356f.

²⁵⁷ Vgl. Keller 1991:356f.

²⁵⁸ Zur Beschreibung der Inhalte eines Konditioneninformationssystems vgl. Keller 1991:358ff.

werden die Informationen über Leistungen und Gegenleistungen in Bezug auf einzelne Absatzmittler, auf Gruppen von Absatzmittlern und auf die Gesamtzahl der Absatzmittler ausgewertet.²⁵⁹

Die Analyse der Daten zu einzelnen Absatzmittlern oder Gruppen hat insbesondere das Ziel zu überprüfen, ob die Leistungen, die diese Absatzmittler oder Gruppen erbringen, in einem angemessenen Verhältnis zu den Gegenleistungen stehen, die der Hersteller gewährt. Es werden also Informationen²⁶⁰, wie Art und Höhe der Konditionenzahlungen, ihre Entwicklung im Zeitablauf, Umsatzvolumen, abgenommene Mengen, Deckungsbeiträge etc., erhoben und ausgewertet. Ziel ist es dabei zu einer Bewertung zu kommen, ob die Konditionengewährung gegenüber bestimmten Absatzmittlern oder Mittlertgruppen zu verändern ist.²⁶¹ Die Analyse der Informationen in Bezug auf die Gesamtzahl der Absatzmittler hat dagegen das Ziel zu bewerten, ob das Konditionensystem in seiner Gesamtheit leistungs- und zielerreichungsfördernd ist, und es in Bezug auf die Systeme des Wettbewerbs zu beurteilen.²⁶² Schließlich ist zu überprüfen, ob das bisherige Konditionensystem den bereits in Kapitel 2.3 beschriebenen Anforderungen genügt oder sich aus erkannten Defiziten Veränderungsbedarf ergibt.²⁶³

Für die wettbewerbsbezogene Analyse schlägt Keller eine branchenweite Erhebung durch neutrale Sammelstellen wie Verbände oder wissenschaftliche Institute vor, die die Informationen in anonymisierter Form an alle beteiligten Unternehmen weitergeben.²⁶⁴ Losgelöst von der Frage, ob es gelingt eine unternehmensübergreifende Erhebung der Daten zu initiieren, und unabhängig vom Detaillierungsgrad der Informationen, die möglicherweise auf anderen Wegen erhoben werden können, hat eine wettbewerbsbezogene Untersuchung der Konditionengewährung das Ziel, durch einen Vergleich mit anderen die Stärken und Schwächen des eigenen Systems herauszuarbeiten.²⁶⁵

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die von Keller vorgeschlagene Vorgehensweise in Bezug auf die Analysephase systematisch, umfassend und praxisorientiert ist, so dass sie als nützliche Entscheidungshilfe zur Festlegung der Rahmenbedingungen und Ziele sowie zur Überprüfung des bisher eingesetzten Konditionensystems genutzt werden kann.

2.5.3.2 Gestaltungsphase

In der darauf folgenden Gestaltungsphase ist die Struktur eines Konditionensystems festzulegen. In Kapitel 2.4 sind die dazu erforderlichen Entscheidungsaufgaben

²⁵⁹ Vgl. Keller 1991:357, 360f. und 375ff. sowie Martus/Selzer 1995:104f.

²⁶⁰ Eine ausführliche Liste der zu erhebenden Informationen findet sich bei Keller 1991:370ff. Vgl. auch Steffenhagen 1996:43.

²⁶¹ Vgl. Keller 1991:361f. und Steffenhagen 1996:42.

²⁶² Vgl. Keller 1991:357ff., Kramer 1993:357ff., Steffenhagen 1995:249f. und 1996:43.

²⁶³ Vgl. Keller 1991:358.

²⁶⁴ Vgl. Keller 1991:379ff.

²⁶⁵ Vgl. Keller 1991:392.

sowie die jeweils bestehenden Handlungsoptionen bereits ausführlich dargestellt worden. Darauf aufbauend wird nun betrachtet, welche Entscheidungshilfen Keller den Entscheidungsträgern zur Auswahl der Alternativen und damit zur eindeutigen Festlegung des Konditionensystems anbietet. Dazu betrachtet Keller zunächst die folgenden Entscheidungsaufgaben unabhängig von bestimmten Konditionenarten:

- Geltungsbereich
- Adressaten
- Art der Gegenleistung

In Bezug auf den **Geltungsbereich**²⁶⁶ empfiehlt Keller, die Entscheidung für oder gegen ein nach Produkten und/oder Absatzmittlern differenziertes Konditionensystem am Ausmaß von deren Heterogenität festzumachen. Anzeichen für eine nach Produkten differenzierte Konditionengestaltung sind danach z. B. unterschiedliche Produktionstechniken, Kosten- oder Wettbewerbsstrukturen. Eine Differenzierung der Absatzmittler ist beispielsweise zu empfehlen, wenn diese durch ein zu unterschiedliches Leistungsniveau gekennzeichnet sind.²⁶⁷ Obwohl Keller die Vorgehensweise, die zur Festlegung des Geltungsbereiches führt, nicht besonders ausführlich beschreibt, ist das von ihm genannte Kriterium ein ausreichender Hinweis für die Entscheidungsfindung.

In Bezug auf die Entscheidung, ob die Zentrale des Absatzmittlers oder einzelne Einheiten **Adressaten**²⁶⁸ der Konditionengewährung sein sollten, kommt Keller zu der Erkenntnis, dass die Konditionen den Einheiten einer Handelsorganisation zu gewähren sind, die die Erbringung der zu belohnenden Leistung verantworten. Darüber hinaus sind seiner Ansicht nach auch Rahmenbedingungen wie z. B. Branchensusancen, Machtverhältnisse und die Intensität der Beziehung zu berücksichtigen.²⁶⁹ Wie schon in Bezug auf den Geltungsbereich sollte auch die Auswahl der Adressaten mit Hilfe von Kellers Kriterien festzulegen sein.

Zur Festlegung der **Art der Gegenleistung**²⁷⁰ sind die Wertdimension und die Bezugsbasis zu bestimmen. Als Entscheidungskriterien zur Auswahl einer materiellen oder immateriellen Wertdimension bzw. Vergütungsart führt Keller insbesondere die Akzeptanz des Handels, die Zielsetzung des Herstellers, Branchen- und Marktusancen sowie die Auswirkungen auf die finanzielle Situation des Herstellers an.²⁷¹ Auch wenn diese Hinweise etwas vage sind, sollte eine Entscheidung in Bezug auf die Wertdimension damit grundsätzlich möglich sein.

²⁶⁶ Vgl. auch Kapitel 2.4.1 dieser Arbeit.

²⁶⁷ Vgl. Keller 1991:401f.

²⁶⁸ Vgl. auch Kapitel 2.4.6 dieser Arbeit.

²⁶⁹ Vgl. Steffenhagen 1996:44.

²⁷⁰ Vgl. auch Kapitel 2.4.4 dieser Arbeit. Keller unterscheidet monetäre Vergütungsarten und den Naturalrabatt, vgl. Keller 1991:404.

²⁷¹ Vgl. Keller 1991:404ff.

Im Hinblick auf die Bezugsbasis, d. h. auf den Wert, der als Grundlage der Berechnung der Vergütung fungiert, präferiert Keller den Listenpreis, dem in vielen Branchen und insbesondere in der Konsumgüterbranche als wesentlichem Ausgangspunkt der Konditionenvergabe eine große Bedeutung zukommt.²⁷² Keller beschreibt ausführlich, wie die dem Listenpreis zugrunde liegenden Standardleistungen identifiziert werden können²⁷³ und wie darauf aufbauend die Höhe des Listenpreises festzulegen ist.²⁷⁴ Für die Auswahl anderer Bezugsbasen nennt Keller allerdings keine konkrete Vorgehensweise,²⁷⁵ so dass ein Entscheidungsträger in diesem Falle kaum Unterstützung von Kellers prozessorientiertem Ansatz erhält.

Während Keller die bereits diskutierten Entscheidungen unabhängig von einzelnen Konditionenarten betrachtet, ist er der Ansicht, dass die folgenden Entscheidungsaufgaben aufgrund der unterschiedlichen Ausgangslagen im Einzelfall nur in Bezug auf spezifische Absatzmittlerleistungen zu lösen sind:²⁷⁶

- Zeitbezug des Konditionensystems
- Art der Leistungen (Anlass der Konditionengewährung)
- Höhe der Gegenleistung
- Form und Zeitpunkt der Gegenleistung

Daher beschreibt Keller nicht eine Vorgehensweise, wie jede der vier genannten Entscheidungsaufgaben bewältigt werden kann, sondern untersucht zwei übergeordnete Fragestellungen, die seiner Ansicht nach für die Beschäftigung mit den o. g. vier Entscheidungsaufgaben von Bedeutung sind. Dies sind die Leistungsmessung und die Leistungsbewertung. Nach Kellers Meinung müssen zu beiden Aspekten „jeweils Lösungsansätze gefunden werden, die im übrigen dann auch die oben erwähnten Entscheidungsaufgaben einbeziehen“.²⁷⁷ D. h. die Beschäftigung mit der Leistungsmessung und -bewertung führt zur Bewältigung der ausstehenden Entscheidungsaufgaben.²⁷⁸

Die **Leistungsmessung**²⁷⁹ beschäftigt sich mit der Frage, wie eine Absatzmittlerleistung im konkreten Fall zu erfassen ist und wie groß ihr Ausmaß

²⁷² Vgl. Keller 1991:430ff. und Steffenhagen 1995:251.

²⁷³ Vgl. Keller 1991:408ff. Eine ausführliche Ableitung der Sinnhaftigkeit der Normalleistung der Branche für die Bestimmung der im Listenpreis enthaltenen Standardleistungen findet sich bei Keller 1991:270ff. Die Gestaltungsspielräume des Herstellers bei der unternehmensspezifischen Festlegung der Standardleistungen beschreibt Keller 1991:410ff. Vgl. auch Steffenhagen 1995:251 und Lange 1993:327.

²⁷⁴ Vgl. Keller 1991:412ff.

²⁷⁵ Vgl. Keller 1991:430ff.

²⁷⁶ Vgl. Keller 1991:401, 406 u. 434. Zur inhaltlichen Beschreibung der genannten Entscheidungsaufgaben vergleiche auch Kapitel 2.4 dieser Arbeit.

²⁷⁷ Keller 1991:435.

²⁷⁸ Vgl. Keller 1991:349 und 434f.

²⁷⁹ Vgl. zur Leistungsmessung auch das Kapitel 4.2.

ist.²⁸⁰ Die Leistungsmessung hat das Ziel, eine Leistung messbar zu machen. Dazu sind Messgrößen und konkrete Messvorschriften festzulegen. Zunächst müssen beobachtbare und messbare Größen gefunden werden, die das Vorhandensein und die Ausprägung einer bestimmten Leistung belegen können.²⁸¹ Anschließend ist in einer Messvorschrift festzulegen, wo, wie und wann eine Messgröße erfasst werden soll, um die damit verbundene Leistung zu messen.²⁸² Die Leistungsmessung ist die Grundlage für die Auswahl der zu vergütenden Leistungsart und Voraussetzung der Leistungsbewertung.

Die **Leistungsbewertung** stellt die Frage, was eine messbare Leistung für den Hersteller wert ist. Entsprechend dieses Wertes bestimmt der Hersteller zum einen, ob eine bestimmte Leistung der Absatzmittler in das Konditionensystem einbezogen wird. Zum anderen legt ein Hersteller entsprechend der Leistungsbewertung auch die Höhe der Vergütung fest, die ein Absatzmittler für die Erbringung seiner Leistung erhalten wird.²⁸³ Je höher er den Wert der Leistung einschätzt, desto höher wird die Vergütung sein, die er bereit ist, dem Mittler für die Erbringung der Leistung zu gewähren.

Die Leistungsbewertung erfolgt nach Ansicht von Keller durch die Hersteller unter Berücksichtigung der Sichtweise der Absatzmittler. Aus Sicht der Hersteller ist eine Leistung subjektiv nach der Höhe ihres Nutzens zu bewerten. Was als nutzbringend anzusehen ist, entscheidet jeder Hersteller auf der Grundlage seiner individuellen Ziele unter Berücksichtigung des Verhaltens der Wettbewerber und der Absatzmittler.²⁸⁴ Insbesondere die Sichtweise der Absatzmittler ist zu beachten, weil das Konditionensystem einen Anreiz für die Mittler darstellen soll. Der Hersteller steht also vor der Aufgabe, einen hinreichenden Anreiz für die Mittler zu schaffen, um sie zu motivieren, die erwünschten Leistungen zu erbringen.²⁸⁵ Dazu ist es erforderlich, dass der Hersteller Wirkungsprognosen erstellt, „die den Zusammenhang zwischen den von ihm offerierten Wert-Stimuli und den zugehörigen Leistungsreaktionen des Handels offenlegen.“²⁸⁶

Keller stellt allerdings weder dar, wie ein Entscheidungsträger den Nutzen bestimmter Leistungsarten subjektiv entsprechend seiner Ziele bestimmt, noch wie die Reaktion der Absatzmittler abgeschätzt werden kann.²⁸⁷ „Angesichts der Komplexität der Überführung von Handelsleistungen in Konditionengewährung steht [...] nicht der Raum zur Verfügung, um [...] diesbezügliche Problemlösungsverfahren detailliert zu erörtern und möglicherweise beispielartige Rechnungen

²⁸⁰ Vgl. Keller 1991:243.

²⁸¹ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, 1991:642ff. Vgl. auch Böhler 1985:94ff. und Keller 1991:240.

²⁸² Vgl. Keller 1991:240f. und 441f.

²⁸³ Vgl. Keller 1991:243.

²⁸⁴ Vgl. Keller 1991:180 u. 449, Diller 1985:25, Steffenhagen 1995:46 sowie Härdtl 1995:21.

²⁸⁵ Vgl. Keller 1991:244ff, Petersen 1989:27 und Krapp 2000:6.

²⁸⁶ Keller 1991:245f.

²⁸⁷ Vgl. Keller 1991:448ff.

durchzuführen.“²⁸⁸ Stattdessen beschreibt Keller am Beispiel von fünf verschiedenen Leistungsbereichen²⁸⁹ die Ergebnisse der Leistungsmessung und -bewertung und leitet daraus allgemeine Empfehlungen zur Gestaltung von Konditionensystemen ab. Da aber der Nutzen bestimmter Absatzmittlerleistungen von den Herstellern subjektiv zu bewerten ist, können allgemeine Empfehlungen eine prozessorientierte Entscheidungshilfe nicht ersetzen. In Bezug auf die Gestaltungsphase lässt sich also zusammenfassend festhalten, dass nicht alle der beschriebenen Entscheidungsaufgaben mit dem Ansatz von Keller zu lösen sind.

2.5.3.3 Implementierungsphase

Nach der Analyse- und der Gestaltungsphase folgt schließlich die Implementierungsphase, die sich mit der Frage beschäftigt, wie ein Konditionensystem erfolgreich eingeführt werden kann. Dabei ist nach Keller insbesondere die **Akzeptanz** des Systems bei Mitarbeitern des Herstellers und bei den Absatzmittlern sicherzustellen. Dazu sind mögliche Akzeptanzprobleme zu identifizieren und zu beseitigen.²⁹⁰

Für Mitarbeiter des Herstellers besteht ein Grund, der zur Ablehnung des Systems führen kann, u. a. darin, dass die Konditionen mit den Absatzmittlern nicht mehr eigenständig verhandelt werden können, sondern bereits fixierte Konditionen gegenüber den Mittlern vertreten werden müssen. Des Weiteren könnten auch sonstige neue Arbeitsanforderungen, die durch Prozessveränderungen auftreten, die Ablehnung der Mitarbeiter begründen. Den Vorbehalten der eigenen Mitarbeiter kann allerdings i. d. R. durch die Einbeziehung in den Entscheidungsprozess, intensive Schulungen und Informationsveranstaltungen sowie durch die Erstellung und Kommunikation der entscheidenden Argumente für die Vorteilhaftigkeit des Systems begegnet werden, wie Keller ausführlich beschreibt.²⁹¹

Aus Sicht der Absatzmittler könnte ein wesentlicher Grund für die Ablehnung eines neuen Konditionensystems die Befürchtung von Einbußen sein. Aber auch Prozessveränderungen in den Arbeitsabläufen führen möglicherweise zu Vorbehalten.²⁹² Daher ist die Akzeptanz der Absatzmittler durch Vergleichsrechnungen, Hinweise auf Gewinnchancen und auf die Verbesserung der Zusammenarbeit, mithilfe der Durchführung von Workshops und des Anfertigen von Dokumentationen auf breiter Basis sicherzustellen.²⁹³

²⁸⁸ Keller 1991:435.

²⁸⁹ Die Leistungsbereiche, auf die Keller sich bezieht, sind folgende: Marktbearbeitungsleistungen, Kaufvolumenleistungen, Geldlogistikleistungen, Güterlogistikleistungen und Marktinformationsleistungen, vgl. dazu auch Keller 1991:179ff. und Kapitel 4.1 dieser Arbeit.

²⁹⁰ Vgl. Keller 1991:479 und Grewe 2000:40.

²⁹¹ Vgl. Keller 1991:480, Kramer 1993:370, Steffenhagen 1996:43, Grewe 2000:46f und Bretz 1991:328f.

²⁹² Vgl. Keller 1991:479ff.

²⁹³ Vgl. Steffenhagen 1996:46 und Keller 1991:479ff.

Keller nennt also sowohl wesentliche Hindernisse einer erfolgreichen Einführung von Konditionensystemen als auch verschiedene Maßnahmen, um Akzeptanzprobleme zu verhindern, so dass in Bezug auf die Implementierungsphase Kellers prozessorientierter Ansatz als Entscheidungshilfe genutzt werden kann.

2.5.3.4 Kritische Würdigung

Der prozessorientierte Ansatz von Keller geht deutlich über die beschriebenen heuristischen und modellgestützten Ansätze hinaus, weil Keller mit seinem Ansatz auf den gesamten Prozess der Konditionengestaltung eingeht. Dabei wird berücksichtigt, dass vor der Gestaltung eines Konditionensystems eine detaillierte Analyse notwendig ist und nach einer Neuausrichtung Strategien zur Umsetzung des Systems erforderlich sind.

In Bezug auf die Gestaltung eines Konditionensystems arbeitet Keller die relevanten Entscheidungsaufgaben heraus, die dazu beitragen, die Gesamtentscheidung der Konditionengestaltung in übersichtliche Arbeitsschritte zu unterteilen.²⁹⁴ Während Keller jedoch zu den Entscheidungsaufgaben Geltungsbereich, Adressaten und Art der Gegenleistung (Wertdimension und teilweise Bezugsbasis) entscheidungsunterstützende Kriterien benennt, sind seine Ausführungen zu den folgenden Entscheidungsaufgaben weniger hilfreich für eine unternehmensspezifische und praktisch umsetzbare Entscheidungsfindung:

- Zeitbezug des Konditionensystems
- Art der Leistungen (Anlass der Konditionengewährung)
- Höhe der Gegenleistung
- Form und Zeitpunkt der Gegenleistung

Die Hilfestellung, die Keller anbietet, ist die Beschreibung, wie Leistungen grundsätzlich zu messen und zu bewerten sind. Im Hinblick auf die **Leistungsmessung** empfiehlt Keller die Festlegung von Messgrößen sowie einer geeigneten Messvorschrift. Schwieriger wird es mit der **Leistungsbewertung**. Wie ein praktisch durchführbares Verfahren für die Bewertung der Leistungen konkret aussehen kann, bleibt offen.²⁹⁵ Auch Keller erkennt die Forschungslücke zu diesem Thema und empfiehlt für weitere Arbeiten zum Themenbereich Konditionengestaltung die Beschäftigung mit „Wirkungsprognosen zur Leistungsverhaltens-Reaktion [der Absatzmittler, Anm. der Verf.] auf die Konditionengewährung“.²⁹⁶

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass trotz der Möglichkeiten, die der prozessorientierte Ansatz von Keller grundsätzlich bietet, insbesondere die

²⁹⁴ Vgl. Keller 1991:400f.

²⁹⁵ Vgl. Keller 1991:436 und 448ff.

²⁹⁶ Keller 1991:487.

Leistungsbewertung weiter untersucht werden sollte, um die Gestaltung von Konditionensystemen insbesondere in Bezug auf die Entscheidungsaufgaben Art der Leistung und der Höhe der Gegenleistung aber auch in Bezug auf die Form und Zeitpunkt der Gegenleistung sowie den Zeitbezug der Konditionengewährung weiterzuentwickeln.

2.6 Die Bewertung von Absatzmittlerleistungen

Wie bereits beschrieben, stellt die Leistungsbewertung die Frage, was eine definierte und messbare Leistung für den Hersteller wert ist. Während die Leistungsmessung ein möglichst objektives Vorgehen erfordert, ist die Leistungsbewertung grundsätzlich subjektiv geprägt. Wie schon Keller in seinem prozessorientierten Ansatz verdeutlicht, bildet die Bewertung von Leistungen die Grundlage für zwei bedeutsame Entscheidungsaufgaben im Prozess der Konditionengestaltung: die Auswahl der Absatzmittlerleistungen und die Festlegung der Höhe der Gegenleistung.

Die Bewertung der Leistungen ist erstens erforderlich, um aus der Vielzahl der möglichen Absatzmittlerleistungen diejenigen auszuwählen, die innerhalb eines Konditionensystems durch bestimmte Konditionen vergütet werden sollen.²⁹⁷ D. h. der Hersteller muss eine Entscheidung darüber treffen, welche Leistungen er als so nützlich bewertet, dass er die Absatzmittler dafür entlohnt.²⁹⁸ Für den Hersteller sind dabei folgende Fragen zu klären:

- Welche Leistungen der Absatzmittler unterstützen die Zielerreichung des Herstellers, d. h. gibt es einen Zusammenhang zwischen der Zielerreichung des Herstellers und den Leistungen der Mittler?
- In welchem Ausmaß unterstützen die Absatzmittlerleistungen die Zielerreichung bzw. wie verändert sich der Grad der Zielerreichung im Hinblick auf unterschiedlich hohe Leistungsausmaße, d. h. wie groß ist der Zusammenhang zwischen der Zielerreichung und den Leistungen?

Die Bewertung der Leistungen ist zweitens erforderlich, um die Höhe der Vergütung festzulegen, die ein Absatzmittler für die Erbringung einer ausgewählten Leistung erhalten wird.²⁹⁹ Je höher der Hersteller den Wert der Leistung einschätzt, desto höher wird die Vergütung sein, die er bereit ist, dem Mittler für die Erbringung dieser Leistung zu gewähren. Zur Festlegung der Höhe der Gegenleistung sind insbesondere folgende Fragestellungen zu klären:

²⁹⁷ Diese Entscheidungsaufgabe wird, wie im Kapitel 2.4.3 dargestellt, auch als Auswahl der Anlässe der Konditionengewährung bezeichnet.

²⁹⁸ Vgl. Keller 1991:57.

²⁹⁹ Vgl. Keller 1991:243. Grundsätzlich erfolgt eine Festlegung der Vergütungshöhe sowohl für materielle als auch immaterielle Vergütungsarten. Im Folgenden wird jedoch insbesondere auf die materiellen Arten näher eingegangen.

- Ist es grundsätzlich möglich, die Absatzmittler zu bestimmten Leistungen zu motivieren, d. h. besteht auf Seiten der Mittler eine grundlegende Akzeptanz?
- Welche Anreize sind besonders Erfolg versprechend, um die Absatzmittler zu Leistungen zu motivieren, die sich positiv auf die Unternehmensziele auswirken?
- Welche Wirkung hat der Einsatz des Konditionenbudgets auf die Unternehmensziele, wenn es als Anreiz für die unterschiedlichen Absatzmittlerleistungen eingesetzt wird?
- Wie verändert sich die Wirkung bei Variation der Vergütungshöhe?

Die Bewertung der Absatzmittlerleistungen ist also für zwei wesentliche Entscheidungsaufgaben der Konditionengestaltung von Bedeutung und kann zusammenfassend als Analyse der Wirkungszusammenhänge zwischen den Leistungen der Mittler, den Zielen der Hersteller und der Höhe der Konditionen beschrieben werden.

Zur Beantwortung der vorstehenden Fragen wird eine Entscheidungshilfe z. B. in Form des folgenden Modells benötigt.³⁰⁰ Da das Modell ausschließlich genutzt wird, um die oben beschriebenen Grundsatzfragen zu verdeutlichen, wird eine einfache lineare Konditionenfunktion unterstellt und es werden weitere Vereinfachungen vorgenommen. Für eine Anwendung in der Praxis müssten die getroffenen Annahmen entsprechend angepasst werden.

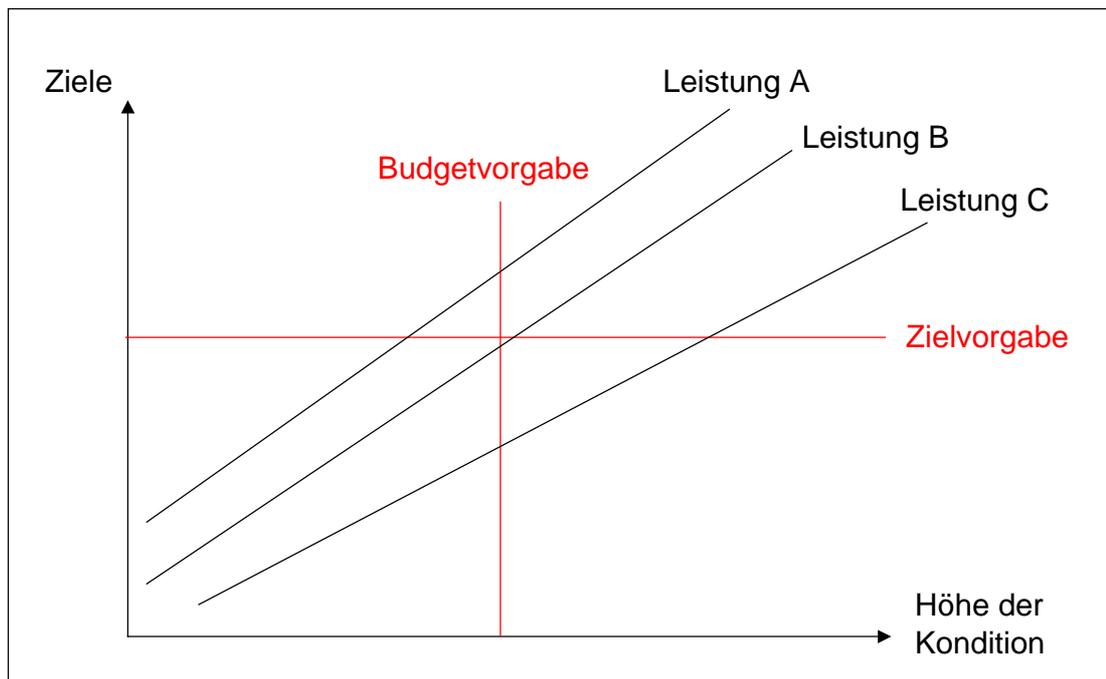


Abbildung 13: Wirkungsweise von Konditionensystemen
(Modell unter der Annahme eines linearen Zusammenhangs)

³⁰⁰ Vgl. dazu auch Steffenhagen 1980:2 und 17ff.

Wenn es gelänge, das der Abbildung zugrunde liegende Modell realitätsnah darzustellen, könnte ein Entscheidungsträger zu den beiden Aspekten der Leistungsbewertung Aussagen ableiten.

Zum einen wäre für den Entscheidungsträger ersichtlich, ob und wenn ja, welche Wirkungen er bei gegebenem Konditionenbudget auf das jeweilige Ziel erreichen kann, wenn er es als Anreiz für verschiedene Absatzmittlerleistungen einsetzt. Der Veranstalter könnte somit zu einer Einschätzung darüber gelangen, in welche Leistungen er überhaupt investieren sollte.

Das Modell lieferte darüber hinaus auch Aussagen dazu, wie hoch der Entscheidungsträger das Konditionenbudget für die Entlohnung bestimmter Absatzmittlerleistungen wählen müsste, um vorgegebene Unternehmensziele zu erreichen. Damit erhielte der Entscheidungsträger Informationen über die zu wählende Höhe der Vergütung bestimmter Leistungen. Das Modell ermöglichte es dem Entscheidungsträger also auch unter bestimmten Vorgaben einen geeigneten Einsatz des Konditionenbudgets sicherzustellen und damit sein Allokationsproblem zu lösen.³⁰¹

Allerdings ist, wie in Kapitel 2.5.3.4 ausgeführt, offen, wie ein praktisch durchführbares Verfahren der Leistungsbewertung konkret aussehen kann.³⁰² Keller empfiehlt, für die Leistungsbewertung sowohl die Sichtweise der Hersteller als auch die der Absatzmittler zu berücksichtigen.³⁰³ Die Herstellersicht stellt dabei die Frage in den Vordergrund, welchen Nutzen einzelne Mittlerleistungen im Hinblick auf die Unternehmensziele erbringen, während die Sichtweise der Absatzmittler stärker den Aspekt der Akzeptanz und der Anreizwirkung eines Konditionensystems fokussiert.³⁰⁴ Die Herstellersicht stellt also auf den Zusammenhang zwischen den Herstellerzielen und den Mittlerleistungen ab, während die Absatzmittlersicht eher den Zusammenhang zwischen den von den Herstellern erwünschten Leistungen und den dafür erforderlichen Anreizen betrachtet. Die nachstehende Abbildung stellt die beiden Sichtweisen dar, die im Folgenden näher beschrieben werden.

³⁰¹ Vgl. Steffenhagen 1991:256.

³⁰² Vgl. Keller 1991:436 und 448ff. sowie Steffenhagen 1980:17ff., der deutlich macht, dass Marktreaktionsmodelle, die die Reaktion des Handels auf absatzpolitische Maßnahmen des Herstellers abbilden, wenig diskutiert werden.

³⁰³ Vgl. Keller 1991:244f.

³⁰⁴ Vgl. Keller 1991:244f.

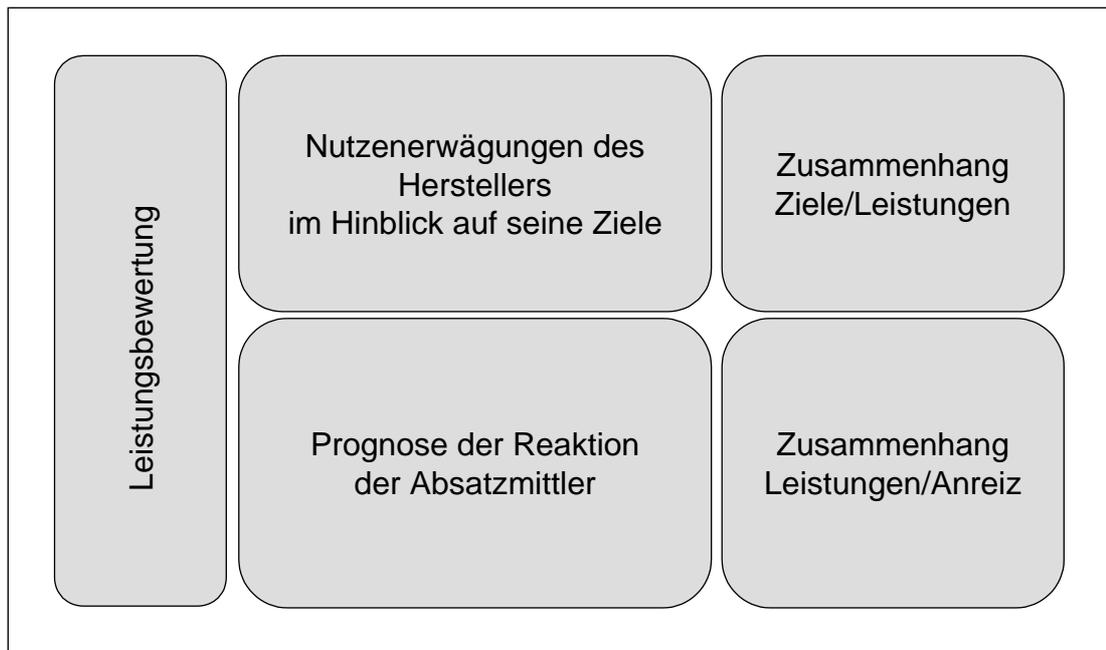


Abbildung 14: Sichtweisen bei der Bewertung von Absatzmittlerleistungen

2.6.1 Leistungsbewertung aus Herstellersicht

Aus Sicht der Hersteller ist eine Handelsleistung subjektiv nach der Höhe ihres Nutzens zu bewerten. D. h. der Hersteller nimmt eine Bewertung der Leistung vor, indem er den Nutzen einer Leistung für sein Unternehmen abschätzt.³⁰⁵ Da sich der Begriff Leistung nach der in Kapitel 2.1.2 beschriebenen einzelwirtschaftlichen Definition als Beitrag zur Zielerreichung des Herstellers beschreiben lässt, ist damit aus Sicht der Hersteller der Nutzen oder Wert einer bestimmten Absatzmittlerleistung um so größer, je höher der Anteil ist, den eine bestimmte Leistung zur Erreichung seiner Ziele beiträgt.³⁰⁶

Aus Sicht des Herstellers erscheint es daher sinnvoll, zunächst seine Ziele für eine bestimmte Zeitperiode festzulegen und anschließend die Frage zu klären, welche Leistungen der Absatzmittler einen Beitrag zu diesen Zielen liefern.³⁰⁷ Dazu ist zu untersuchen, ob es überhaupt einen positiven Zusammenhang zwischen den Leistungen und der Zielerreichung gibt und wie groß dieser Zusammenhang ist. Die folgende Abbildung verdeutlicht dies. Es werden wieder die schon beschriebenen Vereinfachungen des Modells vorgenommen.

³⁰⁵ Vgl. Keller 1991:242f. und 449f.

³⁰⁶ Vgl. Keller 1991:244.

³⁰⁷ Vgl. Steffenhagen 1994:109.

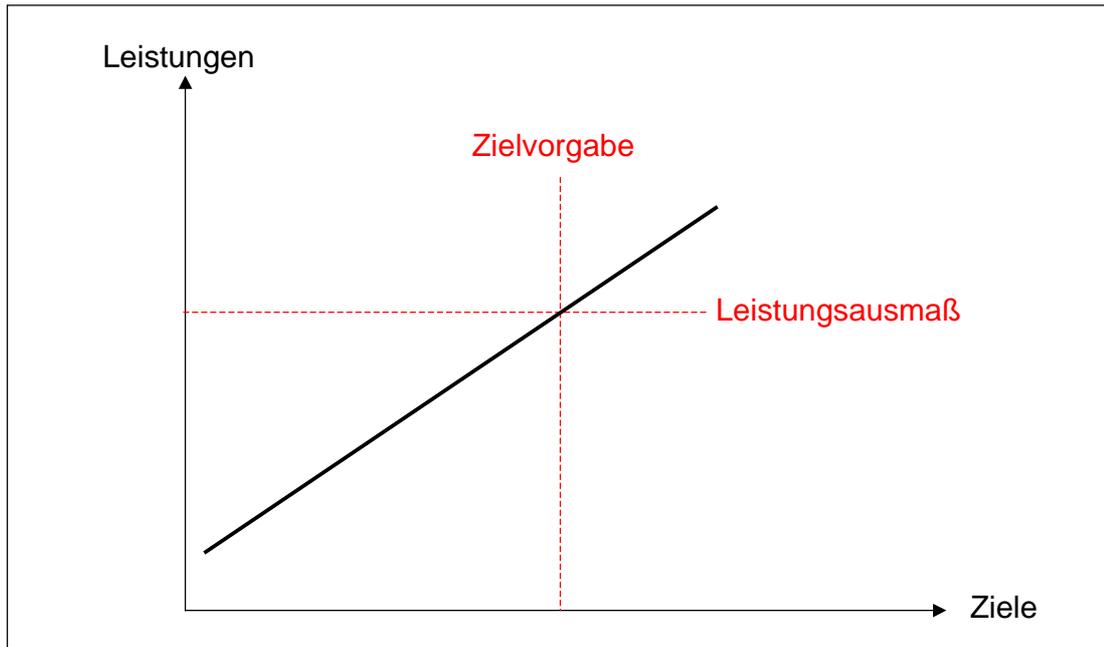


Abbildung 15: Zusammenhang zwischen Absatzmittlerleistungen und Herstellerzielen

Mit Hilfe des zugrunde liegenden Modells wäre es möglich, die folgenden Fragen des Herstellers zu beantworten:

- Welche Leistungen liefern einen Beitrag zur Zielerreichung des Herstellers?
- Welches Ausmaß einer bestimmten Leistung der Mittler wird benötigt, um ein definiertes Ziel zu erreichen?
- Wie viele Einheiten einer bestimmten Leistung sind zusätzlich erforderlich, um eine weitere Einheit eines bestimmten Zieles zu erreichen?

Wäre den Herstellern dieser Zusammenhang bekannt, ergäbe sich daraus eine umsetzbare Entscheidungshilfe für die Auswahl der zu vergütenden Absatzmittlerleistungen.³⁰⁸ Die Hersteller würden die Absatzmittlerleistungen auswählen, die den größten positiven Zusammenhang zu ihren Zielen aufweisen, d. h. den größten Beitrag zur Zielerreichung liefern. Auch für die Festlegung der Vergütungshöhe ergäben sich erste Hinweise, denn je größer der Beitrag der Leistung zu den Herstellerzielen ist, desto größer wäre auch ihr Anteil am Gesamtkonditionenbudget.

2.6.2 Leistungsbewertung aus Absatzmittlersicht

Neben den Einschätzungen der Hersteller ist, wie die Agency-Theorie deutlich macht, auch die Sichtweise der Absatzmittler zu berücksichtigen, um die Akzeptanz und die Anreizwirkung des Konditionensystems sicherzustellen.³⁰⁹

³⁰⁸ Vgl. dazu auch Steffenhagen 1980:17ff.

³⁰⁹ Vgl. Keller 1991:244f.

Aus der Sicht der Absatzmittler hat die Bewertung der Leistungen zwei Aspekte. Zunächst haben die Absatzmittler Vorstellungen grundsätzlicher Art darüber, welche Leistungen die Hersteller innerhalb ihres Konditionensystems vergüten sollten und welche nicht. Dahinter stehen Einschätzungen über die Realisierungsmöglichkeit der geforderten Leistung, über die Transparenz und Verständlichkeit des Systems sowie zur Gerechtigkeit und Qualität der Leistungsmessung (siehe auch Kapitel 2.3). Die Einschätzungen der Mittler über diese einzelnen Faktoren führen entweder zur **Akzeptanz** des Konditionensystems oder zur Ablehnung. Eine realistische Einschätzung der Absatzmittlerperspektive ist also für die Hersteller zur Gestaltung eines Konditionensystems von großer Bedeutung.³¹⁰

Um den Absatzmittlern einen **Anreiz** zur Ausführung einer erwünschten Leistung zu geben, wird es aus der Perspektive eines Mittlers neben der grundsätzlichen Akzeptanz des Konditionensystems mindestens erforderlich sein, die mit der Leistungserstellung verbundenen Risiken und Kosten durch eine entsprechende Konditionengewährung zu kompensieren. Liegt die Vergütung unterhalb dieser Kosten, wird ein Absatzmittler die gewünschte Leistung grundsätzlich nicht erbringen.³¹¹ Diese Betrachtungsweise gibt Aufschluss über eine Art Konditionenuntergrenze aus Sicht der Absatzmittler. Hinweise zur Bestimmung dieser Konditionenuntergrenze ergeben sich durch die Analyse der Prozesskosten.³¹²

Entsprechend der Agency-Theorie wird der Absatzmittler allerdings einen über dieser Untergrenze liegenden Anreiz für seine Leistungsbereitschaft als angemessen empfinden. Die Verteilung von Zeit und Aufmerksamkeit eines Absatzmittlers auf mehrere Aktivitäten wird grundsätzlich durch die erzielbaren Grenzerträge bestimmt. Sind diese ungleich hoch, wird er der Tätigkeit mit dem niedrigeren Grenzertrag weniger oder keine Aufmerksamkeit und Zeit widmen. Dies gilt es insbesondere in Branchen zu beachten, in denen ein Absatzmittler Leistungen für mehrere konkurrierende Hersteller erbringt.³¹³

Die Erbringung einer bestimmten Leistung muss auch aus der Sicht der Absatzmittler lohnend erscheinen. Der Hersteller steht vor der Aufgabe, einen hinreichenden Anreiz für die Mittler zu schaffen, um sie dazu zu motivieren die erwünschten Leistungen zu erbringen.³¹⁴ Als Lösungsansatz gibt die Agency-Theorie an, dass die Harmonisierung der Nutzenfunktionen anzustreben ist.³¹⁵ Es stellt sich somit die Frage, wie hoch ein Anreiz sein muss, damit die Absatzmittler

³¹⁰ Vgl. Lange 1993:330.

³¹¹ Vgl. Krapp 2000:6, Keller 1991:108 und 245, Tomczak/Feige 1995:9, Guthof 1995:18 und Steffenhagen 1994:108f.

³¹² Vgl. Steffenhagen 1994:109 und Hildebrandt 1996:25f. Prozesskostenanalysen wurden zum Beispiel von den TUI ReiseCentern sowie den LufthansaCityCentern durchgeführt, vgl. Spielberger 1998a:8ff.

³¹³ Vgl. Krapp 2000:6 und Petersen 1989:32ff.

³¹⁴ Vgl. Keller 1991:244ff.

³¹⁵ Vgl. Meuthen 1997:161.

aktiv werden. Die folgende vereinfachte Abbildung verdeutlicht diesen Zusammenhang.

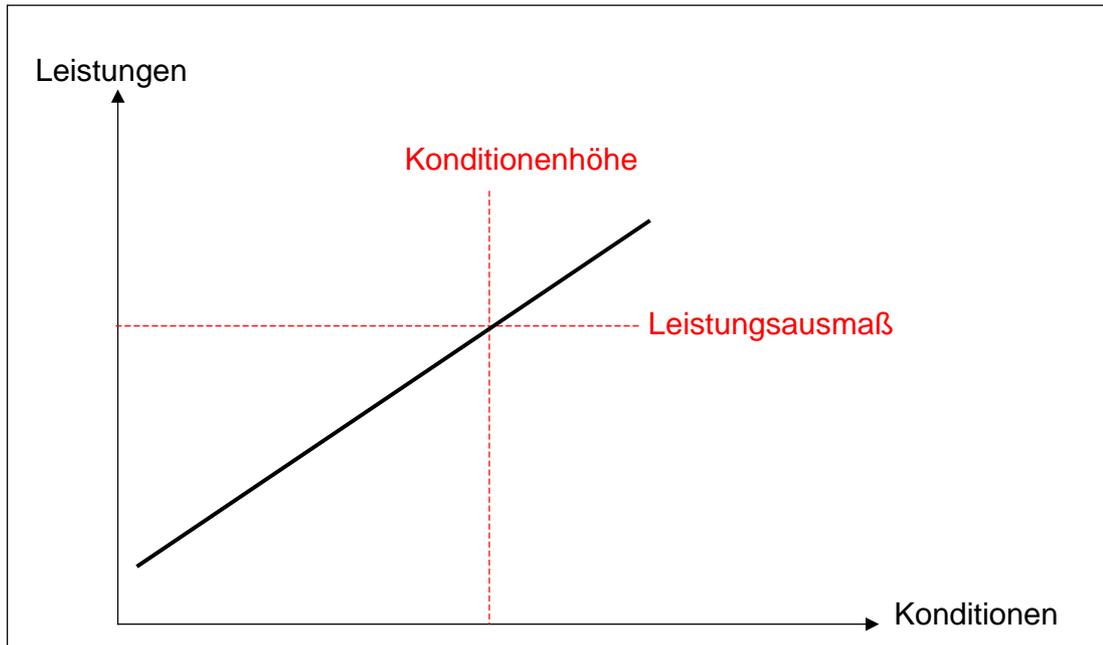


Abbildung 16: Zusammenhang zwischen Absatzmittlerleistungen und der Konditionenhöhe

Mit Hilfe des zugrunde liegenden Modells wäre es möglich die folgenden Fragen zu beantworten:

- Welche Anreize sind grundsätzlich geeignet, die Absatzmittler zu bestimmten Leistungen zu motivieren?
- Wie hoch muss dieser Anreiz sein, um die Absatzmittler zu einem bestimmten Leistungsausmaß zu motivieren?
- Wie viele Einheiten eines bestimmten Anreizes sind zusätzlich erforderlich, um eine weitere Einheit einer bestimmten Leistung zu erhalten?

Wäre den Herstellern dieser Zusammenhang bekannt, ergäbe sich daraus eine umsetzbare Entscheidungshilfe für die Festlegung der Vergütungshöhe. Die Höhe würde so festgelegt werden, dass die Absatzmittler zur Erbringung eines bestimmten Leistungsausmaßes motiviert werden könnten. Dazu wäre es erforderlich, dass der Hersteller die o. g. Wirkungsprognosen erstellt, „die den Zusammenhang zwischen den von ihm offerierten Wert-Stimuli und den zugehörigen Leistungsreaktionen des Handels offenlegen.“³¹⁶

2.6.3 Zusammenführung der Sichtweisen

Führt man die beschriebenen Sichtweisen der Hersteller und der Absatzmittler zusammen, so ist es zusätzlich zu den schon dargestellten Erkenntnissen auch möglich, den Zusammenhang zwischen den Zielen der Hersteller und der Höhe der

³¹⁶ Keller 1991:245f.

Konditionen aufzuzeigen, wie dies die folgende Abbildung verdeutlicht. Wieder wird eine einfache lineare Verknüpfung der Modellvariablen unterstellt.

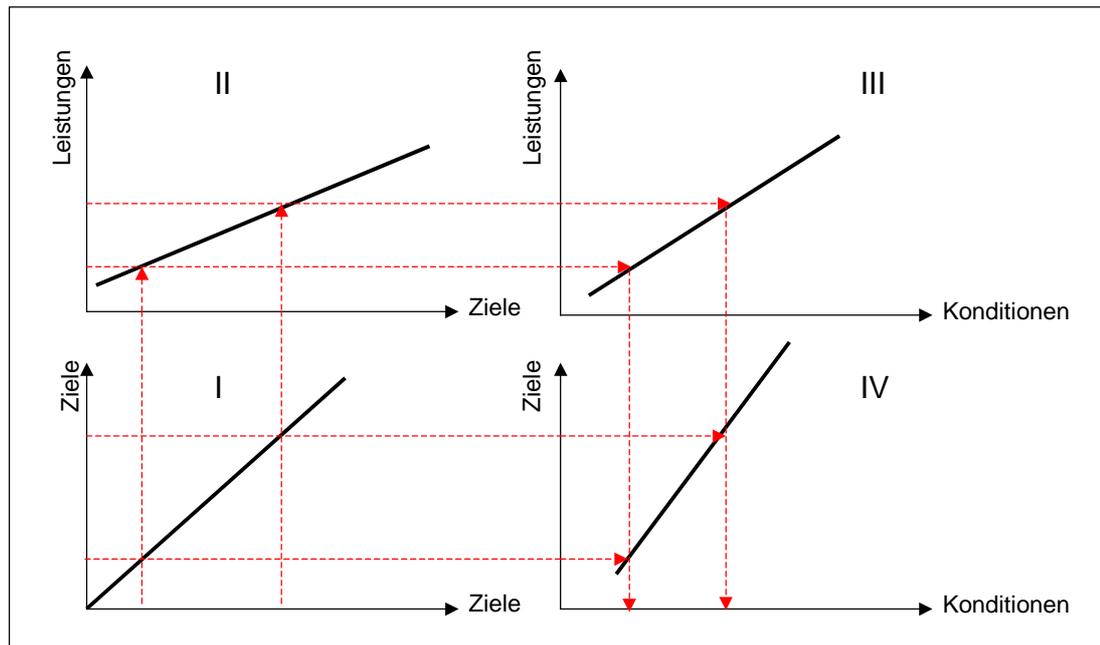


Abbildung 17: Zusammenhang zwischen den Herstellerzielen, den Absatzmittlerleistungen und der Konditionenhöhe

Ausgangspunkt ist die Teilabbildung I. Dort wird zunächst eingetragen, welches Ziel ein Hersteller in welchem AusmaÙe erreichen möchte. Ziele dieser Art können Umsatzvolumen, Ertrag, Kundenzufriedenheit, Teilnehmersteigerung u. a. sein. Die Winkelhalbierende stellt die Übertragung der Ziele in die Teilabbildungen II und IV sicher.

Die Teilabbildung II bildet den in Kapitel 2.6.1 beschriebenen Zusammenhang zwischen den Zielen der Hersteller und den Leistungen der Absatzmittler ab. Es wird ersichtlich, welchen Beitrag eine bestimmte Leistung zur Zielerreichung liefert.

Den in Kapitel 2.6.2 beschriebenen Zusammenhang zwischen den von einem Hersteller erwünschten Leistungen und den Anreizen, die erforderlich sind, um die Absatzmittler dazu zu motivieren, diese Leistung zu erbringen, verdeutlicht Teilabbildung III.

Die Teilabbildung IV fasst schließlich die bisherigen Erkenntnisse zusammen, indem sie die Beziehung zwischen den Zielen eines Herstellers und den Anreizen darstellt, die erforderlich sind, um die Absatzmittler zu den für die Zielerreichung relevanten Leistungen zu motivieren. Damit wird deutlich, wie sich die Vergütung bestimmter Absatzmittlerleistungen auf die Ziele der Veranstalter auswirkt, d. h. die Vergütung definierter Leistungen wird in einen quantitativen Bezug zu der Erreichung der operationalisierten Unternehmensziele gesetzt. Dies gibt einem Hersteller einen Hinweis darauf, mit welchen finanziellen Mitteln er seine Ziele erreichen kann.

Das beschriebene Modell wäre dazu geeignet, die dargestellten Fragestellungen in Bezug auf die Auswahl der Leistungen und die Kalkulation der Konditionenhöhe zu beantworten.

2.6.4 Grundlegende Probleme der Leistungsbewertung

Die Entwicklung der beschriebenen Entscheidungshilfe sieht sich allerdings diversen Schwierigkeiten ausgesetzt. Diese bestehen zum einen in der **Komplexität** der Fragestellung. Für eine umfassende Wirkungsanalyse in einem Unternehmen mit mehreren Zielen ist eine Vielzahl von Ziel-Leistungskombinationen zu untersuchen. Berücksichtigt man die Möglichkeit, dass in einem Konditionensystem mehrere Absatzmittlerleistungen mit unterschiedlichen Konditionenhöhen belohnt werden, erhöhen sich die zu untersuchenden Kombinationsmöglichkeiten noch um ein Vielfaches.³¹⁷

Die Komplexität steigt auch dadurch an, dass es eine Vielzahl an Möglichkeiten gibt, die Absatzmittlerleistungen zu entlohnen, d. h. dass eine Leistung in unterschiedlicher Art und Weise mit einer bestimmten Konditionenart verknüpft werden kann. Vergegenwärtigt man sich, dass u. U. aufgrund der Heterogenität der Absatzmittler oder der Verschiedenartigkeit der Produkte eine weitere Differenzierung des Konditionensystems notwendig ist, wird die Komplexität der o. g. Fragestellung äußerst deutlich.³¹⁸

Neben der Grundproblematik der Komplexität besteht eine weitere Schwierigkeit der Untersuchung von Wirkungsweisen neu zu gestaltender Konditionensysteme darin, dass **Vergangenheitswerte** über die Entwicklung der Unternehmensziele in Abhängigkeit von verschiedenen Konditionensystemen nicht verfügbar sind. Dies liegt daran, dass Unternehmen intensivere Erfahrungen nur mit bisher eingesetzten Konditionen- und Absatzmittlerleistungsarten haben. Die Analyse muss also nicht nur in der Lage sein, die Sensitivität der Unternehmensergebnisse bezogen auf bestehende und durch Erfahrungswerte gestützte Konditionenarten und Absatzmittlerleistungen einzuschätzen, sondern darüber hinaus eine Möglichkeit bieten, die Wirkung von bisher weder im Unternehmen noch in der Branche üblichen neuen Konditionenbausteinen einzuschätzen. Dies bedeutet ggf., dass Absatzmittlerleistungen bewertet werden, die noch nie vergütet wurden. Das Fehlen von Erfahrungswerten verhindert den Einsatz solcher Verfahren, die auf der Basis von Vergangenheitswerten die Zukunft extrapolieren.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Wirkung der Vergütung von **mehreren am Verkaufsprozess Beteiligten** abhängt.³¹⁹ Auf Seiten der Mittler sind dies in der Veranstalterreisebranche die Inhaber, die Entscheidungsträger im Bereich

³¹⁷ Vgl. Diller 1980:8ff. und Grewe 2000:113.

³¹⁸ Vgl. Keller 1991:246f.

³¹⁹ Vgl. Grewe 2000:113.

Steuerung in den Zentralen der Ketten und Kooperationen sowie die Expedienten. Die Wirksamkeit eines Konditionensystems ist davon abhängig, wie Informationen zwischen den Beteiligten weitergegeben werden, ob die Kooperationsbereitschaft aller Beteiligten geweckt werden kann und die Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden können. Eine fehlende verkäuferische Ausrichtung oder eine mangelnde Qualifizierung des Expedienten kann z. B. trotz sehr guter Anreizwirkung des Konditionensystems zu anderen als den erwünschten Ergebnissen führen. Die Vielzahl der an dem Verkaufsprozess Beteiligten sowie deren schwer definierbaren Anteil am Endergebnis beeinträchtigt die Leistungsbewertung erheblich.

Ein weiterer Grund für das Fehlen insbesondere von empirischen wissenschaftlichen Forschungsarbeiten zum Thema ist schließlich auch die Tatsache, dass weder Hersteller noch Absatzmittler bereit sind, hinsichtlich eines so **sensiblen und erfolgskritischen Themas** wie dem der Gestaltung von Konditionensystemen Daten und eigene Modelle zur Simulation von verschiedenen Konditionensystemen offen zu legen oder sich an unternehmensübergreifenden Analysen zu beteiligen. Hersteller, die ihre Absatzmittler frühzeitig in Überlegungen zu neuen Konditionensystemen einbinden, befürchten, dass Ergebnisse bekannt werden und somit die Chance, durch eine Innovation im Bereich Konditionen einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen, gefährdet wird. Dieses Verhalten macht empirisches Arbeiten auf diesem Gebiet so gut wie unmöglich.³²⁰

2.7 Zusammenfassung

Konditionensysteme regeln als Instrument des vertikalen Marketings die Leistungsbeziehungen zwischen Herstellern und Absatzmittlern und ordnen bestimmten Leistungen der Absatzmittler eine nach Art und Ausmaß beschriebene Gegenleistung des Herstellers zu. Wie die Beschäftigung mit den Grundlagen gezeigt hat, ist die Gestaltung der Konditionensysteme durch eine Vielzahl einzelner Entscheidungsaufgaben gekennzeichnet. Obwohl grundsätzlich alle diese Entscheidungen von hoher Bedeutung sind, erscheint doch insbesondere die **Auswahl der Absatzmittlerleistungen** wesentlich für die Festlegung der Struktur eines Konditionensystems, weil dieser Entschluss maßgeblich für viele weitere Entscheidungen ist. Er ist z. B. ausschlaggebend für die Festlegung der Art und Höhe der Gegenleistung, denn je höher der Hersteller den Wert der Leistung einschätzt, desto eher wird er die Leistung auswählen und desto höher wird die Vergütung sein, die er bereit ist, dem Mittler für die Erbringung dieser Leistung zu gewähren.

Für die Auswahl der konditionenbegründenden Absatzmittlerleistungen ist nach Ansicht von Keller die Bewertung aus der subjektiven Sicht des Herstellers unter Berücksichtigung der Mittlerinteressen erforderlich. Wie die Analyse der wissenschaftlichen Literatur gezeigt hat, fehlt aber gerade eine umfassende

³²⁰ Vgl. Diller 1999:46.

Auseinandersetzung mit der **Leistungsbewertung**. In Kapitel 2.6 wurden auf der Grundlage der Agency-Theorie die aus Hersteller- und Absatzmittlersicht wichtigsten Fragestellungen dazu beschrieben. Auf der Basis eines vereinfachten Modells wurde anschließend theoretisch abgeleitet, wie eine Beantwortung dieser Fragen mit Hilfe einer Entscheidungshilfe, die den Zusammenhang zwischen den Zielen der Veranstalter, den Leistungen der Absatzmittler und der Höhe der Vergütung abbildet, möglich wäre. Die Berechnung der Funktionen, die dieser Entscheidungshilfe zugrunde liegen, erscheint aber aufgrund der in Kapitel 2.6.4 beschriebenen Schwierigkeiten in einem ersten Schritt nicht möglich. Im Rahmen der im Kapitel 1 beschriebenen Problemstellung scheint daher die Beschäftigung mit der Bewertung von Absatzmittlerleistungen zur Auswahl relevanter Absatzmittlerleistungen in der Veranstalterreisebranche erforderlich.

Dazu ist, wie aus der Darstellung der Grundlagen der Konditionengestaltung deutlich geworden ist, die Berücksichtigung der geltenden **Rahmenbedingungen** notwendig, um zu umsetzbaren Lösungen zu kommen. Dies bedeutet, dass eine Untersuchung des Verhaltens der Absatzmittler, der Kunden und des Wettbewerbs sowie die Entwicklung der Umwelt in die Überlegungen zur Leistungsbewertung einzubeziehen sind. Auch die Ziele der Hersteller sind als Rahmenbedingungen vorab zu definieren.

Darüber hinaus ist als Grundlage der Leistungsbewertung zu ermitteln, wie mögliche **Leistungen der Absatzmittler** identifiziert, beschrieben und erfasst, d. h. messbar gemacht werden können. Erst auf dieser Basis können diese Leistungen schließlich bewertet werden.

Letztendlich sind die durch die Leistungsbewertung erarbeiteten Lösungen an den bereits diskutierten **Anforderungen** an die Konditionengestaltung zu messen, um sicherzustellen, dass wesentliche Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung erfüllt sind.

3 Die Konditionengestaltung im Veranstalterreisemarkt

Nach der Beschreibung der theoretischen Grundlagen der Konditionengestaltung in Kapitel 3 wird im Folgenden auf die Gestaltung von Konditionensystemen im Veranstalterreisemarkt eingegangen. Dazu werden zunächst die branchenspezifischen begrifflichen Grundlagen und die geltenden Konditionensysteme beschrieben. Anschließend werden in Anlehnung an das Kapitel 2.2 die für den Veranstalterreisemarkt spezifischen Rahmenbedingungen der Konditionengestaltung dargestellt. Darauf aufbauend werden erste Ansätze neu zu gestaltender Konditionensysteme abgeleitet.

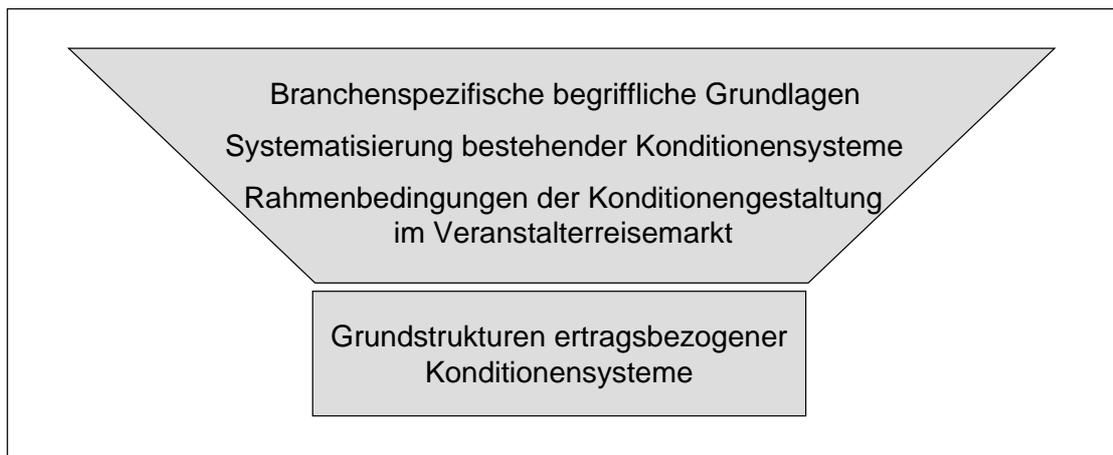


Abbildung 18: Aufbau des Kapitels 3

3.1 Grundlagen

3.1.1 Veranstalterreisemarkt³²¹

Zu Beginn der Beschäftigung mit der Konditionengestaltung erscheint es sinnvoll, den Markt, auf den sich die folgenden Ausführungen beziehen, näher zu definieren.

Der **Tourismusmarkt** umfasst „alle Reisen, unabhängig von ihren Zielen und Zwecken [...], die den zeitweisen Aufenthalt an einem anderen als dem Wohnort einschließen und bei denen die Rückkehr Bestandteil der Reise ist.“³²² Vom Tourismusmarkt ist der **Urlaubsreisemarkt** zu unterscheiden, der ausschließlich privat veranlasste Urlaubsreisen umfasst, unabhängig davon, ob diese von den Reisenden selbst oder von einem Dienstleister organisiert werden.³²³ Ein Teil des Urlaubsreisemarktes ist wiederum der **Veranstalterreisemarkt**. Darunter fallen alle „über einen Reiseveranstalter gebuchte Reisen, die in der Regel zu Urlaubszwecken unternommen werden.“³²⁴ Diese Definition schließt Pauschalreisen und die von Reiseveranstaltern angebotenen Einzelbausteine, wie z. B.

³²¹ Im Rahmen dieser Arbeit werden die Begriffe Veranstaltermarkt und Veranstalterreisebranche synonym benutzt.

³²² Mundt 2001:3. Vgl. auch Tupy 1984:217f.

³²³ Vgl. Mund 2001:10. Der Urlaubsreisemarkt wird z. T. auch als Privatkundengeschäft bezeichnet, vgl. dazu FVW 2001:1.

³²⁴ FVW 2000b:10. Vgl. auch Mundt 2001:34f.

Ferienwohnungen, Hotelunterkünfte, Rundreisen, Mietwagen und Ferienflugtickets ein. Auch Consolidator-Tickets sind enthalten, soweit der Veranstalter dieses Geschäft selbst betreibt.³²⁵ Der Markt für Veranstalterreisen erreichte im Touristikjahr 1999/2000 ein Umsatzvolumen von 15,4 Mrd. EUR.³²⁶

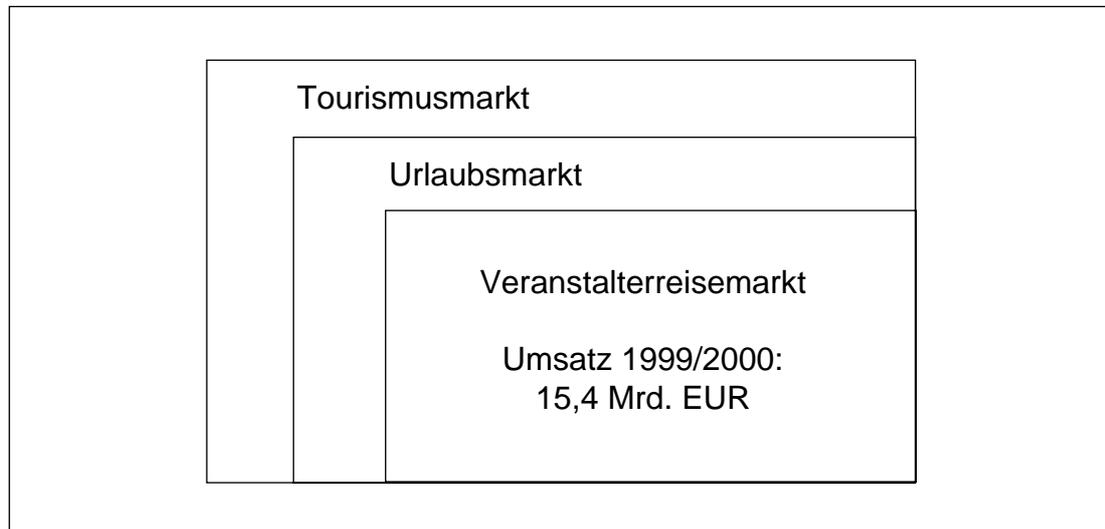


Abbildung 19: Marktdefinitionen im Vergleich

Im Rahmen dieser Arbeit sollen die Konditionensysteme der deutschen Reiseveranstalter betrachtet werden. Es steht also der Markt der Veranstalterreisen im Mittelpunkt der folgenden Betrachtungen. Dabei spielen die **Pauschalreisen** aufgrund ihrer großen Umsatzbedeutung innerhalb der Veranstalterreisen eine besonders große Rolle. Unter Pauschalreise versteht man die Bündelung von mindestens zwei touristischen Dienstleistungen zu einem Produkt, das dem Kunden zu einem Gesamtpreis verkauft wird, ohne dass für ihn zu erkennen ist, welchen Wert die Einzelleistungen haben.³²⁷

Im Folgenden wird nun näher auf die Marktteilnehmer der Veranstalterreisebranche, d. h. auf die Reiseveranstalter, Reisemittler und Konsumenten eingegangen.

3.1.2 Reiseveranstalter³²⁸

Die Angebotsseite des Veranstalterreisemarktes wird durch die Reiseveranstalter vertreten. „Reiseveranstalter übernehmen – gemäß ihrer ursprünglichen Rolle – die Planung, Organisation und Abwicklung der Reisen.“³²⁹ Reiseveranstalter bündeln im weiteren Sinne touristische Einzelleistungen von Leistungsträgern entsprechend des § 651a BGB zu einem neuen, eigenständigen Produkt, der Pauschalreise.

³²⁵ Vgl. FVW 2000b:10 und Mundt 2001:35.

³²⁶ Vgl. FVW 2000b:1. Die Dokumentation der FVW ist auf der Basis von 53 Veranstaltern erstellt worden und deckt damit entsprechend den Berechnungen des DRV 84 % des gesamten Veranstaltermarktes ab, vgl. dazu auch FVW 2000b:1 und 10.

³²⁷ Vgl. Hebestreit 1992:20f., Kreilkamp 1995:69 und Ganser 1991:92f.

³²⁸ Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff Veranstalter synonym benutzt.

³²⁹ Vgl. Haedrich 2000:7.

Diese bieten sie im eigenen Namen zu einem Gesamtpreis an.³³⁰ Neben Pauschalreisen bieten einige Veranstalter auch Einzelleistungen, wie z. B. Flüge, Hotels, Mietwagen etc., an. Reiseveranstalter sind der Dienstleistungsbranche zuzurechnen, so dass die in Kapitel 2.1.3 ausgeführten dienstleistungsspezifischen Merkmale sowie ihre Auswirkungen auf die Konditionengestaltung zu beachten sind.³³¹

Der deutsche Markt für Veranstalterreisen erreichte im Touristikjahr 1999/2000 nach FVW-Angaben ein Teilnehmervolumen von 28,6 Mio. und ein Umsatzvolumen von 15,4 Mrd. EUR. Dies entspricht einem Umsatzwachstum von +6,9 % im Vergleich zum Vorjahr. 82,8 % des gesamten Umsatzes wurden von den Großveranstaltern realisiert.³³²

Zu den **Großveranstaltern** mit jeweils über 0,51 Mrd. EUR Umsatz³³³ gehören die Veranstalter TUI Deutschland, Thomas Cook, REWE Touristik (LTU Touristik, Dertour und ITS), FTI und Alltours.

Der Marktführer TUI Deutschland gehört zum Preussag-Konzern und ist mit den Veranstaltern TUI Schöne Ferien!, Transeuropa Reisen, Airtours International, Wolters und L'Tur³³⁴ am Markt vertreten. TUI Group ist darüber hinaus auch an den Veranstaltern OFT mit 50 % und an GeBeCo mit 35 % beteiligt.³³⁵ Während der Verkauf aller Produkte von TUI Schöne Ferien!, Transeuropa Reisen und GeBeCo durch dasselbe Konditionensystem vergütet wird, haben Airtours, Wolters, L'Tur und OFT jeweils ein eigenes Konditionensystem am Markt etabliert.³³⁶

Thomas Cook ist zu jeweils 50 % im Besitz der Deutschen Lufthansa AG und der Karstadt AG. Am deutschen Markt ist Thomas Cook mit den Veranstaltern Neckermann Reisen, Kreuzer Touristik, Terramar und Aldiana präsent.³³⁷ Zum Geschäftsjahr 2000/2001 hat Thomas Cook ein einheitliches Konditionensystem für alle Veranstalter eingeführt.³³⁸

Die REWE Touristik ist auf dem deutschen Markt mit den Veranstaltern ITS, Dertour und der LTU Touristik vertreten. LTU tritt mit den Marken Jahn Reisen, Tjaereborg,

³³⁰ Vgl. Mundt 2001:34, Haedrich 2000:7f., Hebestreit 1992:13ff., Freyer 1998:150, Strangfeld 1998:97, Regele/Schmücker 1998:409 und Roth 1992:123. Zu den Merkmalen einer Pauschalreise vgl. Pompl 2000:74.

³³¹ Vgl. Roth 2000:397f. und Geppert 1995:13f.

³³² Vgl. FVW 2000b:3.

³³³ Zu der Definition Großveranstalter vgl. FVW 2000b:3.

³³⁴ TUI Deutschland hält eine Beteiligung von 51% an L'Tur, vgl. dazu auch FVW 2000b:19.

³³⁵ Vgl. FVW 2000b:22.

³³⁶ Vgl. Stephan 2000:3.

³³⁷ Vgl. FVW 2000b:19. Da sich die FVW mit dem Geschäftsjahr 1999/2000 beschäftigt, wird dort Thomas Cook noch als C&N bezeichnet. Vgl. auch Mundt 2000:44.

³³⁸ Vgl. Gröning 2000b:10.

Meier's Weltreisen, Smile & Fly, THR Tours und Marlboro Reisen auf.³³⁹ REWE unterteilt die Konditionensysteme nach Pauschal- und Bausteinprodukten. Für den Pauschalreisenbereich gilt für die Marken ITS, Jahn Reisen, Tjaereborg und smile & fly ab dem Geschäftsjahr 2001/2002 ein einheitliches Konditionensystem. Auch für die Baustein- und Ferntouristik, also für die Marken Dertour, Meier's Weltreisen und ADAC wurde ein einheitliches System eingeführt.³⁴⁰

Während die genannten drei Veranstaltergruppen deutschen Konzernen angehören, wurde FTI im Sommer 2000 zu 100 % von dem britischen Touristikkonzern Airtours übernommen.³⁴¹ Auf dem deutschen Markt ist FTI mit den Veranstaltern FTI Touristik, LAL Sprachreisen, Sport Scheck, Club Valtur, Air-Maritime Seereisen sowie mit Fünf vor Flug vertreten. Für alle Veranstalter besteht ein einheitliches Konditionensystem.³⁴²

Als einziger konzernunabhängiger Großveranstalter agiert Alltours auf dem deutschen Markt.³⁴³ Alltours bietet hauptsächlich preisgünstige Flugpauschalreisen unter einer Marke an.

Neben den beschriebenen Großveranstaltern gibt es eine Vielzahl kleinerer Veranstalter, die im Touristikjahr 1999/2000 zusammen einen Marktanteil von 17,2 % erreichten.³⁴⁴ Sie lassen sich unterteilen in mittelgroße und kleine Reiseveranstalter.

Die **mittelgroßen Veranstalter**, d. h. Unternehmen mit einem Umsatz von weniger als 0,51 Mrd. EUR, aber mehr als 30,67 Mio. EUR,³⁴⁵ generierten im Touristikjahr 1999/2000 15 % Marktanteil. Zu den mittelgroßen Veranstaltern gehören u. a. die Öger-Gruppe, Studiosus, Hapag-Lloyd Kreuzfahrten, Seetours, Nazar, Phönix, GeBeCo, ADAC Reise, Olimar.³⁴⁶ In Bezug auf die mittelgroßen Veranstalter ist eine zunehmende Spezialisierung auf bestimmte Marktsegmente, wie z. B. eine Ausrichtung auf spezifische Reisearten, Zielgebiete etc., festzustellen.³⁴⁷

Zu den **kleinen Veranstaltern** mit einem Umsatz von weniger als 30,67 Mio. EUR³⁴⁸ gehören z. B. Wikinger, Attika, Schumann Reisen u. ä. Insgesamt generierten die kleinen Veranstalter 1999/2000 einen Marktanteil von 2,2 %.³⁴⁹

³³⁹ Vgl. FVW 2000b:19f und Berninger 2001a:12ff.

³⁴⁰ Vgl. Göddert 2001b:6.

³⁴¹ Vgl. Haedrich 2000:16 und FVW 2000b:3.

³⁴² Vgl. Jüngert 2001a:36.

³⁴³ Vgl. FVW 2000b:15.

³⁴⁴ Vgl. FVW 2000b:1.

³⁴⁵ Zu der Definition „mittelgroß“ vgl. FVW 2000b:3 und 19.

³⁴⁶ Vgl. FVW 2000b:3.

³⁴⁷ Vgl. Kreilkamp 1995:128.

³⁴⁸ Zu der Definition „klein“ vgl. FVW 2000b:23.

³⁴⁹ Vgl. FVW 2000b:3.

Zusammenfassend lässt sich der deutsche Reiseveranstaltermarkt als Angebotsoligopol bezeichnen.³⁵⁰

3.1.3 Stationäre Reisemittler³⁵¹

Die Produkte der Reiseveranstalter werden in Deutschland zumeist von stationären Absatzmittlern, d. h. von Reisebüros vertrieben.³⁵² Hebestreit formuliert den Begriff des Reisemittlers als einen Betrieb, „der Leistungen Dritter zur Befriedigung des zeitweiligen Ortsveränderungsbedürfnisses und damit zusammenhängender anderweitiger Bedürfnisse vermittelt“.³⁵³ Im juristischen Sinne sind Reisemittler nach § 84 ff. HGB Handelsvertreter, die für ihre Vermittlungstätigkeit Provisionen erhalten.³⁵⁴ Es gelten also die in Kapitel 2.1.4 dargestellten spezifischen Rechte und Pflichten sowie ihre Auswirkungen auf die Konditionengestaltung. Nach dem Grad der rechtlichen Selbstständigkeit unterscheidet man Reisemittler in ungebundenen Reisebüros, Reisebürokooperationen, Franchisesysteme und Reisebüroketten.³⁵⁵ Unabhängig von der Organisationsform liegt in allen Fällen eine Prinzipal-Agent-Beziehung vor. Der gesamte deutsche Reisemittlermarkt³⁵⁶ erreichte 2000 mit geschätzten 15.700 Haupterwerbsreisebüros ein Umsatzvolumen von 25,07 Mrd. EUR. Dies entspricht einem Umsatzwachstum von +3,5 % im Vergleich zum Vorjahr.³⁵⁷

Davon generierten ca. 5600 **ungebundene Reisebüros**³⁵⁸ im Geschäftsjahr 2000 einen Umsatz von 3,27 Mrd. EUR. Dies entspricht einem Marktanteil von 13 %.³⁵⁹ Als ungebundene Reisebüros werden stationäre Mittler bezeichnet, die weder einer Kooperation, einem Franchisesystem oder einer Kette angeschlossen sind, als rechtlich selbstständig gelten und eine große unternehmerische Entscheidungsfreiheit besitzen.³⁶⁰ Jedes Büro vereinbart die Zusammenarbeit mit den Veranstaltern selbst und ist Adressat der Konditionensysteme der Veranstalter.

³⁵⁰ Vgl. Kirstges 2000:162 und zur Definition der Markttypologien auch Steffenhagen 1991:57f.

³⁵¹ Im Rahmen dieser Arbeit werden die Begriffe Absatzmittler, Reisevermittler, Mittler, Reisebüro und Agentur synonym benutzt.

³⁵² Vgl. Mundt 2001:317 und FVW 2000b:29. Weitere Vertriebskanäle, die von den Veranstaltern für die Distribution genutzt werden, sind insbesondere E-Commerce, TV-Shoppingkanäle und Direktvertrieb, vgl. Geppert 1995:108ff.

³⁵³ Hebestreit 1992:15, vgl. auch Tupy 1984:13.

³⁵⁴ Vgl. Mundt 2001:320, Freyer 1998:164, Bartl 2000:16, Sülberg 1998:590, Kreilkamp 1995:32, Regele/Schmücker 1998:417, Geppert 1995:13 und Dörr/Raasch 1989:50f.

³⁵⁵ Vgl. Kreilkamp 1995:157 und Freyer 1998:167. Zu anderen Systematisierungsansätzen vgl. Geppert 1995:38ff., Mundt 2001:323, Roth 1992:128 und Tupy 1984:12f.

³⁵⁶ Der Reisemittlermarkt umfasst alle Umsätze, die von Reisebüros generiert werden, also die Umsätze der Sparten Touristik, Flug, Bahn oder sonstiger, vgl. dazu FVW 2001:3. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff Reisebüromarkt synonym benutzt.

³⁵⁷ Vgl. FVW 2001:1 und Mundt 2001:321. Die Dokumentation der FVW ist auf der Basis von 19 Reisebüroketten, vier Franchisesystemen und 16 Kooperationen erstellt worden und deckt damit entsprechend den Berechnungen des DRV 83,6 % des gesamten Reisemittlermarktes ab, vgl. dazu auch FVW 2001:12.

³⁵⁸ Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff freies Reisebüro synonym verwendet.

³⁵⁹ Vgl. FVW 2001:3.

³⁶⁰ Vgl. Kreilkamp 1995:157 und Geppert 1995:36ff.

Eine **Kooperation** ist dagegen eine „freiwillige, überbetriebliche und/oder zwischenbetriebliche Zusammenarbeit selbständiger Unternehmen“³⁶¹, die das Ziel verfolgt, durch Bündelung von Interessen ihre Verhandlungsposition zur Erzielung günstigerer Konditionen bei Unternehmen der vorgelagerten Wirtschaftsstufen zu stärken.³⁶² In der Praxis sind die einzelnen Kooperationen sehr unterschiedlich ausgeprägt, so dass eine allgemein gültige Charakterisierung schwierig ist.³⁶³ Konditionensysteme für Kooperationen sind meist so aufgebaut, dass die Vereinbarungen für Einzelbüros auch für jedes Kooperationsbüro gelten. Darüber hinaus gewähren die meisten Reiseveranstalter eine Sondervergütung für die Kooperationszentrale.³⁶⁴ Im Geschäftsjahr 2000 gab es in Deutschland ca. 5000 Kooperationen, die gemeinsam einen Umsatz von 7,51 Mrd. EUR generierten. Dies entspricht einem Marktanteil von 30 %.³⁶⁵

Den höchsten Marktanteil erreichten mit 57 % die Ketten und Franchisesysteme. Sie generierten mit ca. 5000 Büros 12,52 Mrd. EUR Umsatz.³⁶⁶

Franchisesysteme stellen eine zunehmend an Bedeutung gewinnende Form des Zusammenschlusses dar.³⁶⁷ „Franchising ist ein vertikal-kooperativ organisiertes Absatzsystem rechtlich selbständiger Unternehmen auf der Basis eines vertraglichen Dauerschuldverhältnisses, das am Markt einheitlich auftritt und geprägt wird durch das arbeitsteilige Leistungsprogramm der Systempartner sowie durch ein Weisungs- und Kontrollsystem eines systemkonformen Verhaltens.“³⁶⁸ Obwohl auch die Franchisenehmer rechtlich selbstständig bleiben, stellen Franchisesysteme im Vergleich zu den Kooperationen eine stärker abgestimmte Form der Zusammenarbeit dar. Die Franchisenehmer treten in mehreren Bereichen gemeinsam am Markt auf. So werden nicht nur die Verhandlungen mit den Leistungsträgern gemeinsam geführt, sondern z. B. auch ein einheitlicher Auftritt, gemeinschaftliche Marketingaktionen und abgestimmte Back-Office-Abläufe vereinbart.³⁶⁹ Die von den Reiseveranstaltern für die Franchisesysteme konzipierten Konditionensysteme richten sich grundsätzlich an denen für Kooperationen aus.

Reisebüroketten zeichnen sich schließlich dadurch aus, dass die Büros in Form von Filialbetrieben einheitlich von einer Zentrale geführt werden und keine rechtliche und wirtschaftliche Eigenständigkeit besitzen. Die Führung einer solchen Betriebsstätte wird einem Filialleiter übertragen, der die Weisungen der Zentrale

³⁶¹ Kreilkamp 1995:156 und Heller 1996:38.

³⁶² Vgl. Kreilkamp 1995:156, Laurent 1996:81 und Heller 1996:38.

³⁶³ Vgl. FVW 2001:12 und Geppert 1995:43 sowie 88ff.

³⁶⁴ Vgl. Mundt 2001:328.

³⁶⁵ Vgl. FVW 2001:3.

³⁶⁶ Vgl. FVW 2001:3.

³⁶⁷ Vgl. Heller 1996:38.

³⁶⁸ Burgstaller 1991:471.

³⁶⁹ Vgl. FVW 2001:3 und 4, Pepels 2001:48, Kreilkamp 1995:156, Tietz 1993c:170f. und Tupy 1984:81f.

dezentral umsetzt.³⁷⁰ Im Vergleich zu den bereits beschriebenen Organisationsformen zeichnen sich also die Reisebüroketten durch eine sehr starke Bindung der einzelnen Agenturen aus. Dies zeigt sich auch in Bezug auf die Konditionengestaltung. Die Konditionensysteme der Veranstalter beziehen sich nicht auf jedes einzelne Büro, sondern orientieren sich an der Leistung der Kette als Gesamtheit.³⁷¹

3.1.4 Konsumenten³⁷²

Als Konsumenten werden im Folgenden diejenigen betrachtet, die Veranstalterreisen über stationäre Reisemittler buchen. Diese Kunden lassen sich nach ihrem Entscheidungsverhalten im Kaufentscheidungsprozess in vier Gruppen einteilen.³⁷³

Als **Selbstplaner** können diejenigen Kunden bezeichnet werden, die die Auswahl ihrer Pauschalreise weitgehend selber vornehmen. Sie durchlaufen einen ausgedehnten Entscheidungsprozess, der größtenteils zu Hause stattfindet, auf dem Studium der Kataloge basiert und Mitreisende einbezieht. Das Reisebüro übernimmt für die Selbstplaner insbesondere die Vakanzprüfung und die Einbuchung der ausgewählten Reise. Da die Selbstplaner also mit einem Set an definierten Alternativen das Reisebüro aufsuchen, ist die Steuerung dieser Kundengruppe durch den Expedienten nur sehr eingeschränkt möglich.³⁷⁴

Im Gegensatz dazu sind die **Vorstrukturierten** weitgehend flexibel bei der Entscheidung für konkrete Angebote und daher in höherem Maße steuerbar. Diese Kundengruppe zeichnet sich durch einen eingeschränkt extensiven, teilweise habituellen Entscheidungsprozess aus, der im Wesentlichen zur Festlegung der Urlaubsart, des Zielgebietes und des Termins führt. Die Vorstrukturierten nutzen das Reisebüro, um auf Grundlage der zu Hause entwickelten Informationsbasis ein konkretes Angebot zu ermitteln.³⁷⁵

Den **Schnäppchenjägern** dient dagegen der Reisebürobesuch dazu, ein besonders günstiges Angebot zu finden. Sie durchlaufen vorher einen Entscheidungsprozess, der als teils habituell, teils impulsiv und insbesondere preisdominiert beschrieben werden kann und i. d. R. zu einer Festlegung der

³⁷⁰ Vgl. Kreilkamp 1995:156 und Heller 1996:38.

³⁷¹ Vgl. Berninger 2001b:24.

³⁷² Im Rahmen dieser Arbeit werden die Begriffe Kunden, Verbraucher, Gäste und Teilnehmer synonym benutzt.

³⁷³ Vgl. Kreilkamp/Obier/Schmücker 2000:3. Kreilkamp et al. führten im Februar 2000 im Auftrag der TUI Deutschland GmbH jeweils vier Gruppendiskussionen mit Konsumenten und Expedienten durch, um das Switchpotenzial für alternative Flugpauschalreisenangebote zu ermitteln. In der Literatur existieren auch andere Ansätze. Geppert unterscheidet z. B. folgende fünf Kundengruppen: Globetrotter, Freizeit-Touristen, häusliche, traditionelle Touristen und Anfänger. Die Einteilung richtet sich an den Euro-Styles-Typen des GfM-Forschungsinstitutes aus, die von Kuoni auf die Touristik-Branche angepasst wurden, vgl. Geppert 1995:68f.

³⁷⁴ Vgl. Kreilkamp/Obier/Schmücker 2000:3.

³⁷⁵ Vgl. Kreilkamp/Obier/Schmücker 2000:3.

Urlaubsart und teilweise auch des Termins führt. Da die Schnäppchenjäger allerdings bezüglich konkreter Angebote sehr flexibel sind, besteht für das Reisebüro in den Grenzen eines bestimmten Preis-Leistungsverhältnisses die Möglichkeit der Steuerung dieser Kundengruppe.³⁷⁶

Als vierte Kundengruppe sind schließlich die **Unterstützungsbedürftigen** zu nennen. Sie besuchen das Reisebüro ohne konkretere Vorstellungen und nutzen es für eine ausführliche Beratung. Da die Unterstützungsbedürftigen vom Reisebüro erwarten, dass gemeinsam Alternativen entwickelt und bewertet werden, ist das Steuerungspotenzial in Bezug auf diese Kundengruppe besonders groß.³⁷⁷

In Bezug auf die Konditionengestaltung wird deutlich, dass die Wirksamkeit eines Konditionensystems insbesondere davon abhängt, ob es möglich ist, die Kunden im Sinne der Zielsetzung zu steuern.³⁷⁸

3.1.5 Die Beziehungen zwischen den Marktpartnern

Die Wirksamkeit von Konditionensystemen ist nicht nur von der Steuerbarkeit der Konsumenten, sondern auch von der Beziehung zwischen Reisemittler und Veranstalter abhängig. Diese Beziehung wird durch die Prinzipal-Agency-Theorie beschrieben und insbesondere von den handelnden Individuen, von den jeweils verfolgten Zielen sowie der Rollen- und Machtverteilung zwischen den Marktpartnern geprägt.³⁷⁹

Die **Individuen** beeinflussen die Wirksamkeit der Konditionensysteme, weil nicht ausschließlich rationale Entscheidungen aufgrund definierter Ziele die Beziehung zwischen den Marktpartnern ausmacht, sondern auch persönliche Motive, Einstellungen und Erfahrungen der handelnden Personen eine Rolle spielen. So wird das Verhalten der Expedienten beispielsweise auch durch den Kontakt zu den Mitarbeitern der Veranstalter, Seminare, Incentivereisen, Verkaufswettbewerbe, eigene Urlaubserfahrungen u. ä. beeinflusst.³⁸⁰ Dies verdeutlicht, dass die Konditionengestaltung als ein Teil des vertikalen Marketings zu begreifen ist.

Auch die von Absatzmittlern und Reiseveranstaltern verfolgten **Ziele** haben Einfluss auf die Wirksamkeit von Konditionensystemen, je nachdem, ob sich die Ziele gegenseitig unterstützen oder aber konkurrieren. Komplementäre Ziele liegen i. d. R. hinsichtlich eines gemeinsamen Oberziels vor, wohingegen die Vorstellungen über die Mittel der Zielerreichung oftmals divergieren.³⁸¹ Während die Veranstalter z. B. die Produkt- und Markenprofilierung gegenüber dem Wettbewerb anstreben,

³⁷⁶ Vgl. Kreilkamp/Obier/Schmücker 2000:3.

³⁷⁷ Vgl. Kreilkamp/Obier/Schmücker 2000:3.

³⁷⁸ Vgl. dazu auch Kreilkamp 1995:140.

³⁷⁹ Vgl. Ahlert 1996:88ff. und Klöppner 1997:79ff.

³⁸⁰ Vgl. Geppert 1995:45 sowie eine Studie über die Gründe, warum Expedienten bestimmte Reiseveranstalter empfehlen, Hannstein 2000:8. Vgl. auch Regele/Schmücker 1998:428, Dittrich 1991:183f, Güthlein/Niedecken 1999:64ff. und Diller 1994:80ff.

³⁸¹ Vgl. Engelhardt 1990:43, Geppert 1995:46ff und Pabst 1993:81.

verfolgen die Reisemittler die Profilierung ihrer Verkaufsstelle.³⁸² Solche divergierenden Ziele können in Bezug auf die Konditionengestaltung zu Konflikten führen.³⁸³

Neben den Zielen prägen auch **Rollenerwartungen** die Beziehung zwischen Veranstaltern und Reisemittlern und beeinflussen damit die Wirksamkeit von Konditionensystemen. Weichen die Vorstellungen darüber, welche Funktionen die Marktpartner ausüben sollten, vom tatsächlichen Verhalten Einzelner ab, können sich Rollenkonflikte ergeben, die dazu führen, dass mittels Sanktionen ein rollenkonformes Verhalten erzwungen wird.³⁸⁴ Beispielsweise wurde der Reiseveranstalter MEDICO, der in seinen Anzeigen auf eine Direktbuchungsmöglichkeit hinwies, von einer Reisebüro-Kette ausgelistet und nur noch gegen Zahlung einer Listungsgebühr wieder in das Sortiment aufgenommen.³⁸⁵ Auch in Bezug auf die Einführung von Konditionensystemen können Rollenerwartungen Grenzen aufzeigen.

Wer welche Ziele und Rollenerwartungen letztendlich durchsetzen kann, wird entscheidend von der **Machtbeziehung** zwischen den Marktpartnern bestimmt. Macht wird dabei als die Fähigkeit eines Individuums verstanden, Entscheidungen und Handlungen eines Anderen zu beeinflussen und den eigenen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen.³⁸⁶ Man unterscheidet Marktmacht als die Fähigkeit eines Unternehmens, gegenüber dem Gesamtmarkt seine Vorstellungen umsetzen zu können und Partnermacht als die Durchsetzungsfähigkeit gegenüber einem Marktpartner.

Das Ausmaß der Partnermacht ist erstens von der Marktstruktur abhängig, die die Ausweichmöglichkeiten beider Marktpartner definiert. So können Veranstalter z. B. auf andere Vertriebskanäle oder die Reisemittler auf andere Veranstalter ausweichen.³⁸⁷ Zweitens hängt die Machtverteilung auch von der Stärke der Marken ab. Je bekannter und beliebter eine Veranstaltermarke bei den Verbrauchern ist, desto eher sind die Reisemittler darauf angewiesen, diese in ihrem Sortiment zu führen.³⁸⁸ Drittens bedingt auch die Gatekeeperfunktion der Absatzmittler die Machtbeziehung der Marktpartner. Als Gatekeeper werden Mittler deswegen bezeichnet, weil sie zumeist ausschließlich den direkten Kontakt zu den Konsumenten pflegen, in dieser Weise zum Filter zwischen Veranstalter und

³⁸² Vgl. Frey 1994:267.

³⁸³ Vgl. auch Pepels 2001:61ff.

³⁸⁴ Vgl. Ahlert 1996:94, Engelhardt 1990:45f., Steffenhagen 1991:40f., Geppert 1995:49 und Pabst 1993:83.

³⁸⁵ Vgl. Geppert 1995:117.

³⁸⁶ Vgl. Steffenhagen 1991:39, Keller 1991:111, Ahlert 1996:99, Diller 1989:217 und Horst 1992:117.

³⁸⁷ Vgl. Keller 1991:22ff., Lach 1995:155f, Geppert 1995:51f. und Laurent 1996:97.

³⁸⁸ Vgl. Kreilkamp 1995:141 und Geppert 1995:51f.

Reisemittler werden und damit Einfluss auf die Erhältlichkeit der Produkte, das Image des Veranstalters und die Kaufentscheidung des Konsumenten ausüben.³⁸⁹

Damit verfügen beide Marktpartner über Macht gegenüber dem jeweils anderen. Weist keiner von ihnen einen Machtüberschuss auf, so spricht man von symmetrischer Machtverteilung, wohingegen bei Vorliegen eines Machtüberschusses von asymmetrischer Machtverteilung gesprochen wird.³⁹⁰

Zusammenfassend betrachtet kann aufgrund der bisher geltenden Marktstrukturen und aufgrund der Stärke der Veranstaltermarken heute von einer zugunsten der großen und z. T. auch mittelgroßen Veranstalter asymmetrischen Machtverteilung ausgegangen werden, die allerdings aufgrund der Konzentrationsprozesse im Reisemittlermarkt im Wandel ist.³⁹¹ Auf dieser Basis haben sich die bisher bestehenden Konditionensysteme entwickelt.

3.1.6 Systematisierung bestehender Konditionensysteme

Die bisher in der Veranstalterreisebranche eingesetzten Konditionensysteme lassen sich mit Hilfe der im Kapitel 2.4 dargestellten strukturbestimmenden Entscheidungsaufgaben unternehmensübergreifend beschreiben.

Mit dem **Geltungsbereich** legen Veranstalter fest, für welche Produkte und Absatzmittler das Konditionensystem gültig sein soll. Dabei lässt sich das Bestreben der Reiseveranstalter feststellen, möglichst viele Produkte in einem einheitlichen Konditionensystem abzubilden. Dies zeigt sich u. a. daran, dass die Konzerne neu erworbene Veranstaltermarken weitestgehend in ihre Konditionensysteme integrieren.³⁹²

In Bezug auf die Absatzmittler differenzieren die Veranstalter Konditionensysteme danach, ob freie Reisebüros, Kooperationen bzw. Franchisesysteme oder Ketten vergütet werden. Die meisten Veranstalter setzen also drei entsprechend der Organisationsform der Absatzmittler spezifisch gestaltete Konditionensysteme ein, die sich allerdings in ihrem Grundaufbau ähneln. D. h. die Veranstalter wählen zumeist eine einheitliche Systematik für die Vergütung ihrer Absatzmittler, die je nach Organisationsform leicht verändert wird, z. B. durch eine Vereinbarung zusätzlicher Leistungen und Gegenleistungen.³⁹³

Mit dem **Zeitbezug** legen Veranstalter den Zeitraum fest, in dem ein Konditionensystem Gültigkeit besitzt. Die Konditionensysteme der Veranstalter gelten i. d. R. ein Geschäftsjahr. Ihre Geltung beginnt jeweils zur Wintersaison, d. h.

³⁸⁹ Vgl. Pabst, 1993:90 und Geppert 1995:52f.

³⁹⁰ Vgl. Laurent 1996:97, Lach 1995:152ff und Geppert 1995:54.

³⁹¹ Vgl. Mundt 2001:330, Geppert 1995:118, Berninger 2000b:98 und Spielberger 1997:12f.

³⁹² Vgl. Berninger 2001a:15f, Berninger 2000a:7, Jüngert 2001a:36, Göddert 2001b:6, Gröning 2000c:1, Hartung 2000a:26 und Hartung 2000b:5.

³⁹³ Gespräch mit Herrn Schmidt, Leiter Key Account Management TUI Deutschland GmbH. Vgl. auch Kreilkamp 1995:190.

mit Erscheinen der Winterkataloge im August für alle Reisen, deren Abreisezeitpunkte im November oder später liegen.³⁹⁴ Von dieser langfristigen Konditionengestaltung sind verkaufssteuernde Konditionen zu unterscheiden, deren Ziel es ist, kurzfristig den Verkauf bestimmter Produkte zu forcieren und deren Zeitbezug meist auf einige Wochen beschränkt ist.³⁹⁵ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit stehen langfristig angelegte Konditionensysteme im Vordergrund.

Mit der **Art der Leistung** beschreiben die Veranstalter die Leistungsmerkmale der Absatzmittler, die als vergütungswürdig anzusehen sind. Als Voraussetzung für die Zusammenarbeit wird von vielen Veranstaltern als grundsätzliche Leistung ein Mindestumsatz gefordert.³⁹⁶

Die meisten Reiseveranstalter belohnen den von den Mittlern realisierten Gesamtumsatz in EUR. Der Gesamtumsatz stellt in den bestehenden Konditionensystemen die von den Veranstaltern am häufigsten geforderte Leistung dar.³⁹⁷ Neben dem Gesamtumsatz belohnen einige Veranstalter auch den Umsatz, den die Absatzmittler mit bestimmten Produktgruppen oder Marken generieren. Für das Geschäftsjahr 2001/2002 hat die TUI z. B. ein System eingeführt, das neben dem Gesamtumsatz auch den Umsatzanteil der TUI-Hotelmarken belohnt.³⁹⁸ Für die Leistung Umsatzvolumen legen viele Veranstalter Umsatzstufen fest, deren Überschreitung jeweils mit einer höheren Vergütung verbunden ist. Die Unterschreitung der bisher geltenden Umsatzstufen hat ein Absinken der Vergütung zur Folge.³⁹⁹ Je kleiner die Umsatzstufen sind, desto größer ist für die Reisemittler der Anreiz in die nächsthöhere Stufe zu kommen.⁴⁰⁰

Nach dem Gesamtumsatz ist eine weitere von den Veranstaltern geforderte Leistung das Umsatzwachstum, das sich aus einem Vergleich des Umsatzvolumens zweier aufeinander folgender Geschäftsjahre ergibt. Der Mehrumsatz im Vergleich zum Vorjahr wird in EUR oder in Prozent gemessen. Auch in Bezug auf das Umsatzwachstum legen einige Veranstalter Stufen fest, deren Übertreffen mit einer höheren Vergütung belohnt wird.⁴⁰¹ FTI differenziert die Superprovision z. B. danach, ob ein Umsatzwachstum unter 5 %, ab 5 %, ab 10 %, ab 20 % oder ab 30 % realisiert wird.⁴⁰²

³⁹⁴ Vgl. Boergen 1999:1 und Berninger 1999:6.

³⁹⁵ Gespräch mit Herrn Schmidt, Leiter Key Account Management TUI Deutschland GmbH.

³⁹⁶ Vgl. Mundt 2001, Lanz 1999c:28 und Kreilkamp 1995:135.

³⁹⁷ Vgl. Lanz/Jüngert 2001:30ff., Berninger 2001c:6ff. Regele/Schmücker 1998:418 und Kreilkamp 1995:137.

³⁹⁸ Vgl. Lanz/Jüngert 2001:31, Berninger 2001c:7 und Göddert 2001b:6.

³⁹⁹ Vgl. Mundt 2001:321, Lanz/Jüngert 2001:31ff., Jüngert/Lanz 2002b:35 und Göddert 2002:1.

⁴⁰⁰ Vgl. Lanz/Jüngert 2001:33 und Hartung 2000b:5.

⁴⁰¹ Vgl. Lanz/Jüngert 2001:31ff., Spielberger 2001:10, Gröning 2000b:10, Hartung 2000b:5, Lindner 1998:9, Regele/Schmücker 1998:417 und Kreilkamp 1995:135.

⁴⁰² Vgl. Jüngert 2001a:36.

Neben der Umsatzgenerierung fordern viele Veranstalter in ihren Konditionensystemen auch die Nutzung der Computerreservierungssysteme. Diese Leistung wird mit Hilfe der Anzahl der Buchungen gemessen, die über das CRS eingebucht wurden.⁴⁰³

Wie die Ausführungen verdeutlichen, vergüten die meisten Veranstalter quantitative Leistungen der Reisebüros, die mit Hilfe von quantitativen Messgrößen erfasst werden können. Einige Veranstalter verfolgen aber auch qualitative Ansätze. Ein Beispiel dafür ist der Veranstalter Studiosus, der u. a. die Teilnahme der Absatzmittler an Produktschulungen, den Einsatz der Studiosus-Schaufensterdekoration, die Präsentation von Studiosus-Katalogen sowie die Durchführung von Mailings als Leistungen der Absatzmittler in ihrem Konditionensystem honoriert.⁴⁰⁴

Auch in Vereinbarungen mit Ketten und Kooperationen ergänzen einige Veranstalter die o. g. quantitativen Leistungen durch qualitative. Zu den geforderten qualitativen Leistungen zählen z. B. die Durchführung von Werbeaktivitäten, die Präsentation der Kataloge, die Nutzung der Schaufensterdekoration sowie die Leistung eines Veranstalters.⁴⁰⁵

Mit der **Art der Gegenleistung** bestimmen die Veranstalter anschließend, in welcher Art und Weise die Absatzmittler zu bestimmten Leistungen motiviert werden können. In der Veranstalterreisebranche überwiegen die materiellen Vergütungsarten in Form von Provisionen.

Die Veranstalter zahlen den Reisemittlern, mit denen eine Zusammenarbeit vereinbart wurde, unabhängig von der Höhe des realisierten Umsatzvolumens eine Basis- oder Grundprovision. Die Bezugsgröße der Basisprovision ist der Gesamtumsatz eines Absatzmittlers. Das Umsatzvolumen wird von den Veranstaltern mit Hilfe der Staffelprovision vergütet, die mit jeder Umsatzstufe ansteigt. Dies gibt den Absatzmittlern einen Anreiz, den Umsatz mit einem bestimmten Veranstalter über die festgelegten Schwellenwerte hinaus zu erhöhen. Auch für die Staffelprovision ist die Bezugsgröße der Umsatz. Einige Veranstalter integrieren die Basisprovision als den Provisionssatz, der bei Erreichen der niedrigsten Umsatzstufe erreicht wird.⁴⁰⁶

Das Umsatzwachstum wird mit der sog. Super- oder Plusprovision vergütet. Auch in Bezug auf das Umsatzwachstum legen einige Veranstalter Stufen fest, die den Absatzmittlern einen Anreiz geben, ein möglichst großes Wachstum bei einem Veranstalter zu generieren. Bezugsgröße der Superprovision ist meist der

⁴⁰³ Vgl. Kreilkamp 1995:135.

⁴⁰⁴ Vgl. Hildebrandt 1998c:9.

⁴⁰⁵ Gespräch mit Herrn Schmidt, Leiter Key Account Management TUI Deutschland GmbH. Vgl. auch Kreilkamp 1995:191.

⁴⁰⁶ Vgl. Mundt 2001:318 und Kreilkamp 1995:140.

Mehrumsatz im Vergleich zum Vorjahr. Während die meisten Veranstalter die Superprovision ab dem ersten EURO Mehrumsatz zahlen, verlangen andere Veranstalter von den Absatzmittlern einen über dem im Vorjahr liegenden realisierten Umsatz.⁴⁰⁷

Die Nutzung der Computerreservierungssysteme wird durch den sog. CRS-Bonus vergütet, der als absoluter Betrag in EURO ausgezahlt wird. Bezugsbasis dieses Bonus ist die Anzahl der Buchungen, die über das Buchungssystem reserviert wurden.⁴⁰⁸ Als erster großer Veranstalter hat die REWE Touristik den CRS-Bonus im Konditionensystem für das Geschäftsjahr 2001/2002 gestrichen.⁴⁰⁹

Die Durchführung von Werbemaßnahmen vergüten die meisten Veranstalter durch Werbekostenzuschüsse. Diese werden zumeist als prozentuale Beteiligung des Veranstalters an den Kosten gewährt, die durch die Durchführung der Maßnahme verursacht wurden. Bezugsgröße ist also der Rechnungsbetrag.⁴¹⁰

Wie die Ausführungen verdeutlichen, überwiegt in der Veranstalterreisebranche die materielle Vergütung. Vereinzelt werden auch immaterielle Vergütungsarten, wie z. B. die Belieferung der Absatzmittler mit Statistiken und Analysen, die Reservierung von Seminarreisen, die Vereinbarung eines regionalen Gebietsschutzes oder die Bereitstellung exklusiver Angebote, vereinbart.⁴¹¹

Mit der **Höhe der Gegenleistung** legen die Veranstalter schließlich fest, wie hoch das Gesamtbudget für die Konditionenzahlungen an die Absatzmittler insgesamt zu wählen und wie es auf einzelne Konditionenarten und Umsatzstufen zu verteilen ist. In Bezug auf die Konditionenhöhe verhalten sich die Veranstalter sehr unterschiedlich. Durchschnittlich beträgt die Vergütung der Absatzmittler in Deutschland ca. 11-12 % vom Umsatz. Einen Großteil davon investieren die Veranstalter in die Basis- und Staffelp provision.⁴¹²

Eine darüber hinausgehende veranstalterübergreifende Systematisierung der Konditionenhöhe ist äußerst schwierig, weil diverse Einflussfaktoren wie u. a. die durchschnittliche Höhe der Reisepreise und der Agenturumsätze zu berücksichtigen sind. Die Vergleichbarkeit der Konditionenhöhe wird auch dadurch erschwert, dass die Veranstalter für die Berechnung der Superprovision durchgerechnete oder angestoßene Staffeln nutzen. Der Unterschied zwischen beiden besteht darin, dass sich die Vergütung in durchgerechneten Staffeln auf die Gesamtleistung bezieht, während sie sich in angestoßenen Staffeln nur auf die Leistung bezieht, die einen

⁴⁰⁷ Vgl. Mundt 2001:318 und Kreilkamp 1995:135.

⁴⁰⁸ Vgl. Kreilkamp 1995:135.

⁴⁰⁹ Vgl. Berninger 2001c:9 und Lanz/Jüngert 2001:33.

⁴¹⁰ Gespräch mit Herrn Schmidt, Leiter Key Account Management TUI Deutschland GmbH.

⁴¹¹ Gespräch mit Herrn Schmidt, Leiter Key Account Management TUI Deutschland GmbH. Vgl. auch Kreilkamp 1995:191f.

⁴¹² Vgl. Lanz/Jüngert 2001:32, Göddert 2001b:6, Kreilkamp 1995:190f und Sülberg 1998:603.

bestimmten Schwellenwert übersteigt.⁴¹³ Von den Veranstaltern werden beide Möglichkeiten genutzt. Ebenso werden lineare, leicht progressive und leicht degressive Verläufe zur Gestaltung der Staffeln verwendet. Lineare Staffeln überwiegen allerdings.

Mit der **Festlegung des Adressaten** der Gegenleistung treffen die Veranstalter eine Entscheidung darüber, an welche Organisationseinheiten der Absatzmittler die Vergütung bestimmter Leistungen auszuzahlen ist. Die meisten Veranstalter differenzieren dabei ungebundene Reisebüros, Kooperationen bzw. Franchisesysteme und Ketten. Die freien Reisebüros, die einzeln daran gemessen werden, wie viel der geforderten Leistung sie erbringen, erhalten auf dieser Grundlage jeweils einzeln ihre Vergütung. Adressat sind die Reisebüroinhaber. Dies gilt grundsätzlich auch für Kooperations- und Franchisebüros. Haben Veranstalter mit den jeweiligen Zentralen zusätzliche Leistungen vereinbart, wird die damit verbundene Vergütung allerdings direkt an diese Zentralen ausgezahlt. Die Agenturen der Reisebüroketten werden dagegen nicht einzeln, sondern als Gesamtheit vergütet. Die Adressaten der Gegenleistung sind in diesem Fall die Zentralen.⁴¹⁴

Mit der **Form und dem Zeitpunkt der Gegenleistung** legen die Veranstalter schließlich fest, wie und wann die Vergütung der Mittler zur Auszahlung kommt. In der Veranstalterreisebranche erhalten die Absatzmittler i. d. R. monatlich vor oder nach Reiseantritt der Kunden eine Provisionsabschlagzahlung, die zunächst unabhängig von der Leistung der Absatzmittler gewährt wird. Während bei Mittlern, die das Agenturinkasso nutzen, diese Zahlungen mit den von den Kunden eingenommenen Reisepreisen verrechnet werden, erhalten Mittler, die das Direktinkasso nutzen, eine separate Auszahlung. Am Ende des Geschäftsjahres wird der Differenzbetrag zwischen der Abschlagszahlung und dem auf der Grundlage der erreichten Ergebnisse errechneten Provisionsanspruch ausbezahlt.⁴¹⁵

Darüber hinaus erhalten die Absatzmittler von vielen Veranstaltern einmal im Geschäftsjahr dann eine Provisionsvorauszahlung, wenn sie das Direktinkasso wählen. Beim Direktinkasso bezahlen die Kunden den Reisepreis direkt an den Veranstalter, so dass den Reisebüros Liquidität verloren geht. Um dies auszugleichen, gewähren viele Veranstalter einen prozentualen Wert auf das in einem bestimmten Zeitraum des letzten Geschäftsjahres generierte Umsatzvolumen als Vorauszahlung im ersten Quartal des neuen Geschäftsjahres.⁴¹⁶

⁴¹³ Vgl. auch Kapitel 2.4.5 der vorliegenden Arbeit.

⁴¹⁴ Gespräch mit Herrn Schmidt, Leiter Key Account Management TUI Deutschland GmbH.

⁴¹⁵ Vgl. Spielberger/Jüngert 2000:8. Dort findet sich auch eine detaillierte Darstellung der Abrechnungsmodalitäten von TUI, C & N, LTT, Dertour, FTI, ITS und Alltours. Zu Schwierigkeiten bei der Abrechnung vgl. auch Sander 2001:34.

⁴¹⁶ Vgl. Lanz/Jüngert 2001:32 und Spielberger/Jüngert 2000:9.

Zusammenfassend lassen sich die in der Veranstalterbranche am häufigsten eingesetzten Leistungen und Gegenleistungen folgendermaßen darstellen.

Staffelprovision auf den Gesamtumsatz in %	Superprovision auf den Mehrumsatz in %	CRS-Bonus pro Buchung in €	WKZ auf den Rechnungs- betrag in %										
Von ... € bis ... €: a_1 % Von ... € bis ... €: a_2 % Von ... € bis ... €: a_n % Über ... €: a_n %	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">1. Alternative</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">2. Alt.</td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px solid black;">Von ... % bis ... % : b_1 %</td> <td style="border-right: 1px solid black;">Von ... % bis ... % : b_1 %</td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px solid black;">Von ... % bis ... % : b_2 %</td> <td style="border-right: 1px solid black;">B%</td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px solid black;">Von ... % bis ... % : b_n %</td> <td style="border-right: 1px solid black;">C €</td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px solid black;">Über ... % : b_n %</td> <td style="border-right: 1px solid black;">D%</td> </tr> </table>	1. Alternative	2. Alt.	Von ... % bis ... % : b_1 %	Von ... % bis ... % : b_1 %	Von ... % bis ... % : b_2 %	B%	Von ... % bis ... % : b_n %	C €	Über ... % : b_n %	D%	C €	D%
1. Alternative	2. Alt.												
Von ... % bis ... % : b_1 %	Von ... % bis ... % : b_1 %												
Von ... % bis ... % : b_2 %	B%												
Von ... % bis ... % : b_n %	C €												
Über ... % : b_n %	D%												
Umsatzsteuerung		CRS	Werbung										

Abbildung 20: In der Veranstalterbranche übliche Leistungen und Gegenleistungen

In vielen der geltenden Konditionensysteme ist die Steuerung des Umsatzes von wesentlicher Bedeutung. Die Absatzmittler werden dazu von den Veranstaltern meist mit einer nach Umsatzstufen differenzierten Staffelprovision sowie einer Superprovision auf den Mehrumsatz motiviert. Die Superprovision wird von einigen Veranstaltern nach der Höhe der erreichten Umsatzsteigerung abgestuft. Eine weitere Komponente bildet in vielen Konditionensystemen der CRS-Bonus, der für alle über das Veranstalterreservierungssystem getätigten Buchungen gilt. Darüber hinaus geben viele Veranstalter den Absatzmittlern einen Anreiz zur Durchführung von gemeinsamen Werbeaktivitäten, indem sie sich mit einem festgelegten Prozentsatz an den dafür investierten Aufwendungen beteiligen. Obwohl einige Veranstalter auch andere Leistungen vergüten, sind die o. g. die in geltenden Konditionensystemen meist genutzten.

Spiegelt man diese Konditionensystematik an den im Kapitel 2.3 dargestellten Anforderungen, wird deutlich, dass sie mit folgenden Stärken und Schwächen verbunden sind.

Da in der Vergangenheit ein wesentliches Ziel der Veranstalter in der Steigerung des Umsatzes bestand, können die bisher gültigen Konditionensysteme grundsätzlich als **zielorientiert** gelten. Allerdings mehren sich die Anzeichen dafür, dass sich die Ziele der Veranstalter verändern und damit die Konditionensysteme als weniger zielorientiert zu bezeichnen sind.⁴¹⁷ Ein weiteres Beispiel für eine abnehmende Zielorientierung ist der CRS-Bonus, der eingeführt wurde, um den Absatzmittlern einen Anreiz zur Verwendung der damals neuen

⁴¹⁷ Vgl. Berninger 2000a:7f. und Kreilkamp 1995:190.

Reservierungssysteme zu geben. Aus Sicht der Veranstalter stellt die Nutzung der CRS heute allerdings aufgrund ihrer Verbreitung keine Leistung mehr dar.⁴¹⁸

Die Konditionensysteme können aber grundsätzlich als **leistungsbezogen** gelten, da die meisten Veranstalter keine Leistung ohne Gegenleistung gewähren. Die Auszahlung einer Vergütung ohne die Erbringung der geforderten Leistungen ist in der Veranstalterreisebranche selten und betrifft eher kleinere Veranstalter, die sich aufgrund ihrer geringen Machtposition dazu veranlasst sehen.

Zumeist führen die geltenden Konditionensysteme nicht zu einer **Ungleichbehandlung**, weil unterschiedlichen Absatzmittlern mit gleichartiger und gleich hoher Leistung auch eine gleichartige und gleich hohe Vergütung gewährt wird. Allerdings kommt es auch in diesem Aspekt in Einzelfällen aufgrund ungleicher Machtverhältnisse zu Abweichungen von der Regel.⁴¹⁹

Überdies sind die geltenden Konditionensysteme größtenteils **transparent**, da nur einige wenige Leistungen vergütet werden und der Umsatz als wesentliche Maßgröße bekannt, nachvollziehbar und verständlich ist.

Ob die Systeme als **leistungsgerecht** empfunden werden, ist im Wesentlichen von der Vergütungshöhe abhängig und daher veranstalterübergreifend schwer zu beurteilen. Unabhängig von der Höhe werden jedoch einige andere Aspekte in Bezug auf die geltenden Konditionensysteme von den Absatzmittlern als ungerecht empfunden. Dies betrifft z. B. den Verkauf von Last-Minute-Reisen. Der Umsatz von Last-Minute-Angeboten wird genauso verprovisioniert wie andere Reisen, allerdings verdienen die Reisebüros durch den niedrigeren Durchschnittsumsatz weniger. Der Beratungsaufwand wird aber als gleich hoch eingeschätzt. Die Absatzmittler empfinden es als ungerecht, dass sie mit gleichem Ressourceneinsatz weniger an dem Verkauf von Last-Minute-Reisen verdienen.⁴²⁰ Ein zweiter Aspekt betrifft die Realisierung von Mehrumsatz im Vergleich zum Vorjahr. Da dieser als prozentuale Größe gemessen wird, erachten umsatzstarke Absatzmittler die Vergütung als ungerecht, weil umsatzschwache Reisemittler absolut gesehen viel weniger Mehrumsatz generieren müssen, um den gleichen Provisionssatz zu erreichen. Gerade wenn der Markt insgesamt nicht mehr wächst, wird die Vergütung des Mehrumsatzes als besonders kritisch empfunden. Daher fordern insbesondere die Reisebüroketten die Abschaffung der Superprovision.⁴²¹

Ein Konditionensystem sollte **messbar** sein. Da der Umsatz als auch die CRS-Quote über die Buchungssysteme erfasst werden, erscheint die Qualität der Leistungsmessung weitestgehend gesichert.

⁴¹⁸ Vgl. Berninger 1999:8 und Lanz/Jüngert 2001:33. Die Mittler fordern aber die Zahlung eines CRS-Bonus, vgl. dazu Jüngert/Lanz 2002a:1.

⁴¹⁹ Vgl. dazu auch Berninger 1999:8.

⁴²⁰ Vgl. Mundt 2000:68.

⁴²¹ Vgl. Althoff 2000:14.

Die geltenden Systeme garantieren eine **hinreichende zeitliche Gültigkeit**, die zumeist für ein Geschäftsjahr eingesetzt und in den Folgejahren selten grundlegend verändert, sondern vielmehr leicht angepasst wird.

Darüber hinaus besitzen sie grundsätzlich eine gewisse **Flexibilität**. So können neue Produkte oder Veranstalter aufgenommen, die Umsatzstufen verändert oder die Vergütungshöhe angepasst werden.

Überdies sind bisher auch keine **wettbewerbsrechtlichen oder -politischen Bedenken** gegen geltende Konditionensysteme bekannt.⁴²²

Ob sie schließlich **bezahlbar** sind, hängt von der Festlegung der Vergütungshöhe ab und ist veranstalterspezifisch zu bewerten. Hohe Umsatzsteigerungen führen aber aufgrund der Superprovision zu einem Ansteigen der Vertriebskosten, die das Ergebnis der Veranstalter belasten.⁴²³

Der Abgleich mit den Anforderungen verdeutlicht, dass die geltenden Konditionensysteme insbesondere daraufhin zu überprüfen sind, ob sie auch unter sich ändernden Rahmenbedingungen noch an den Zielen der Veranstalter ausgerichtet sind und wie die Leistungsgerechtigkeit aus Sicht der Absatzmittler verbessert werden kann.

3.2 Rahmenbedingungen der Konditionengestaltung

Wie bereits in Kapitel 2.2 beschrieben, findet die Gestaltung eines Konditionensystems jeweils innerhalb spezifischer Rahmenbedingungen statt.⁴²⁴ Daher ist es das Ziel dieses Kapitels die Rahmenbedingungen darzustellen, die Auswirkungen auf die Konditionengestaltung in der Veranstalterreisebranche haben. Es werden dabei solche Einflussgrößen und Ziele in den Mittelpunkt der Betrachtungen gestellt, die für eine Vielzahl von Unternehmen der Branche gelten können. Die Rahmenbedingungen für ein spezifisches Unternehmen können davon in ihrer Bedeutung und Ausprägung abweichen. Für den Fall einer unternehmensspezifischen Betrachtung sind sie entsprechend anzupassen. Die Rahmenbedingungen werden grundsätzlich aus der Literatur abgeleitet und mit Hilfe einer Befragung auf ihre Vollständigkeit und Relevanz überprüft.

3.2.1 Befragungsdesign

Ziel der Befragung ist es, konditionenrelevante Entwicklungen der Reisemittler, Veranstalter, Kunden und der Umwelt sowie die Ziele der Veranstalter zu

⁴²² Vgl. Boergen 1999:1. Allerdings hat die EU-Kommission entschieden, dass eine umsatzabhängige Staffelung der Provisionen von Airlines in einer marktbeherrschenden Stellung unzulässig sind, wenn sie dadurch andere Fluggesellschaften behindern, vgl. Krane 1999a:10 und Felger/Jüngert 2000:8f.

⁴²³ Vgl. Gröning 2001:14.

⁴²⁴ Vgl. dazu auch Kirstges 2000:26.

identifizieren, so dass in einer auf diese Erkenntnisse aufbauenden Befragung alle relevanten Aspekte berücksichtigt werden. Dazu wurde im Rahmen einer explorativen Vorstudie eine schriftliche standardisierte Befragung von Experten mittels Fragebogen durchgeführt.

Der **Fragebogen**⁴²⁵ umfasst mehrere Teile. Der erste Teil besteht aus einer kurzen Einleitung. Anschließend folgt die Bewertung einiger Branchenentwicklungen sowie von deren Auswirkungen auf die Konditionengestaltung auf einer Viererskala von *relevant* bis *nicht relevant*. Nachfolgend wurden die Befragten aufgefordert, weitere aus ihrer Sicht fehlende Entwicklungen sowie deren Auswirkungen zu benennen.

Im nächsten Teil erhielten die Befragten die Aufgabe, eine vorgegebene Liste möglicher konditionenbegründender Ziele zu ergänzen. Außerdem wurden die Probanden gebeten, die Ziele auf einer Viererskala dahingehend zu bewerten, ob sie sie im Hinblick auf die Konditionengestaltung für *relevant* oder *nicht relevant* halten. Jedes Ziel wurde dann durch die Angabe von Segmenten konkretisiert, d. h. es wurde angeführt, ob es sich auf bestimmte Zielgebiete, Quellmärkte, Kundengruppen o. Ä. bezieht. Die Experten wurden aufgefordert, im Hinblick auf die Konditionengestaltung zu beurteilen,

- ob jedes Zielsegment im Voraus für das gesamte Geschäftsjahr im Konditionensystem fixiert werden sollte oder
- ob es unabhängig vom Grundmodell unterjährig bei Bedarf eingesetzt werden kann oder
- ob es nicht sinnvoll umsetzbar ist.

Außerdem wurden die Befragten gebeten, weitere fehlende Segmente zu nennen. Der letzte Teil des Fragebogens dient der Erhebung einiger statistischer Daten und organisatorischen Hinweisen.⁴²⁶

Der Fragebogen wurde einem Pretest unterzogen und im Juni 2000 **Experten** von Reiseveranstaltern und Unternehmensberatungen zugeschickt. Für die Befragung wurden, wie die folgende Abbildung zeigt, alle Veranstalter ausgewählt, die im GJ 1998/99 einen Umsatz von mehr als 102 Mio. EUR erreichten.⁴²⁷ Die nach diesem Kriterium ausgewählten 17 Veranstalter realisieren gemeinsam fast 94 % des getätigten Veranstalterreiseumsatzes in Deutschland.⁴²⁸ Aus jedem der folgenden Unternehmen wurde der Vertriebsvorstand bzw. -geschäftsführer befragt.

⁴²⁵ Siehe Anhang 7.1.1.

⁴²⁶ Zu den Strategie-Profilen der Veranstalter vgl. Kreilkamp 1995:193.

⁴²⁷ Es wurden die Veranstalterumsätze des Geschäftsjahres 1998/99 berücksichtigt, weil sie zum Zeitpunkt der Befragung, d. h. im Juni 2000 über die FVW verfügbar waren, vgl. FVW 1999b:3.

⁴²⁸ Vgl. FVW 1999b:3. Die Dokumentation der FVW ist auf der Basis von 52 Veranstaltern erstellt worden und deckt damit entsprechend den Berechnungen des DRV 75 % des gesamten Veranstaltermarktes ab, vgl. dazu auch FVW 1999b:5.

Veranstalter GJ 98/99	Umsatz in Mio. EUR	Marktanteil in %	Marktanteil kumuliert in %
TUI Deutschland	3.908,8	27,05	27,05
C & N Touristik ⁴²⁹	3.265,8	22,60	49,65
LTU Touristik	1.524,6	10,55	60,20
Dertour	926,5	6,41	66,61
FTI	898,0	6,21	72,82
ITS	784,1	5,43	78,25
Alltours	685,1	4,74	82,99
Öger-Gruppe	388,0	2,72	85,71
Studiosus	190,5	1,32	87,03
Arkona Touristik ⁴³⁰	145,2	1,00	88,03
Hapag-Lloyd Kreuzfahrten	141,1	0,98	89,01
ADAC	134,5	0,94	89,95
Olimar	124,0	0,86	90,81
Nazar	112,5	0,78	91,59
GeBeCo/Dr. Tigges	111,5	0,77	92,36
Phönix	102,9	0,71	93,07
Ameropa	102,9	0,71	93,78
Summe restliche Veranstalter	896,5	6,22	100,00
Summe	14.447,5	100,00	100,00

Tabelle 6: Umsatz und Marktanteil deutscher Reiseveranstalter im Geschäftsjahr 1998/99

Quelle: FVW 1999b:3

Neben den Reiseveranstaltern wurden, um das Wissen über andere Branchen zu nutzen, Beratungsfirmen in die Befragung eingebunden, die über Erfahrungen in der Reisebranche verfügen. Auf der Grundlage von Empfehlungen der Veranstalterexperten wurden schließlich die Unternehmensberatungen Dr. Fried & Partner, McKinsey, Roland Berger, project m, Simon, Kucher & Partner, Management Zentrum St. Gallen sowie das Meffert-Institut ausgewählt.

In die Befragung wurden also insgesamt 24 Experten einbezogen, 17 Veranstalter und sieben Beratungsfirmen. Weil nicht zu erwarten ist, dass nach der Befragung von 24 Experten wesentlich neue Aspekte der Fragestellung zutage treten und es sich bei der Befragung um eine qualitativ angelegte Vorstudie handelt, erscheinen weitere Befragungen aus Zeit- und Kostengründen nicht erforderlich.

Nach Ablauf der Abgabefrist ergab sich ein Rücklauf von 20 ausgefüllten Fragebögen.⁴³¹ Sieben der 20 Fragebögen wurden von Unternehmensberatungen beantwortet. Darunter befanden sich hauptsächlich eher konzernungebundene Beratungsunternehmen mit Spezialisierung, die eher international tätig sind und sich als Marktführer einstufen. Nach der Branche befragt, die die Unternehmen am

⁴²⁹ Das Unternehmen C&N änderte 2001 seinen Namen in Thomas Cook.

⁴³⁰ Das Unternehmen Arkona-Touristik änderte 2001 seinen Namen in Seetours.

⁴³¹ Die Experten, die an der Befragung teilgenommen haben, sind im Anhang 7.2.1 aufgeführt.

intensivsten beraten, gaben zwei der Befragten Tourismus sowie jeweils ein Unternehmen die Branchen Dienstleistung allgemein, Handel/Banken, Transport/Verkehr und Pharma/Chemie an.

Unter den 13 Reiseveranstaltern, die an der Befragung teilgenommen haben, sind sowohl Veranstalter, die eine Massenmarktstrategie verfolgen, als auch solche, die sich auf bestimmte Marktsegmente fokussieren. Ein Unternehmen gab an, eine konsequente Preisstrategie zu verfolgen, die übrigen Veranstalter ordneten sich als *eher qualitätsorientiert* ein. Bezüglich der Art der Unternehmen gaben acht Veranstalter an, mehr oder weniger stark in einen Konzern integriert zu sein. Zwei der befragten Reiseveranstalter sind Einzelunternehmen. Darüber hinaus ordnete sich die Mehrzahl der Befragten in die Kategorien *Marktführer* und *international tätig* ein. Zusammenfassend betrachtet lässt die Struktur der befragten Reiseveranstalter darauf schließen, dass alle wesentlichen Gruppierungen berücksichtigt werden konnten.

Die Ergebnisse der dargestellten Befragung werden in den beiden folgenden Kapiteln beschrieben. In Kapitel 3.2.2 wird zunächst auf die Verhaltenssysteme und in Kapitel 3.2.3 anschließend auf die konditionenbegründenden Ziele von Veranstaltern eingegangen.

Die Analyse der Befragungsergebnisse wird dabei aufgrund der Tatsache, dass es sich bei der Befragung um eine qualitativ angelegte Vorstudie mit geringen Fallzahlen und ordinalen Skalenniveaus handelt, weitgehend explorativ durchgeführt, d. h. es werden Verfahren der Datenanalyse benutzt, die keine Modellannahmen wie z. B. die Linearität oder die Normalverteilung der Daten voraussetzen, sondern Kenngrößen bevorzugen, die gewisse Robustheitseigenschaften besitzen.

3.2.2 Die Verhaltenssysteme auf dem Veranstalterreisemarkt

Wie in Kapitel 2.2.2 beschrieben, werden die Rahmenbedingungen der Konditionengestaltung durch das Verhalten der Reiseveranstalter, der Reisemittler und der Konsumenten sowie durch die Umwelt beeinflusst.⁴³²

3.2.2.1 Reiseveranstalter

In Bezug auf die Reiseveranstalter wurden aus der Literatur drei Entwicklungen abgeleitet, die für die Konditionengestaltung von Bedeutung sein können. Eine dieser Entwicklungen ist die zunehmende **Unternehmenskonzentration**,⁴³³ die dazu geführt hat, dass rund zwei Drittel des Umsatzes von nur drei großen touristischen Konzernen realisiert werden. Diese horizontale Konzentration ist wesentlich auch durch den Eintritt der Preussag, der REWE sowie durch den Zusammenschluss von Karstadt und Lufthansa beschleunigt worden. Damit haben

⁴³² Vgl. dazu auch Kreilkamp 1998a:296ff. und Schrand 1992a:2ff.

⁴³³ Vgl. Mundt 2000:30ff. und Spielberger 1996b:12. Zum Begriff der Unternehmenskonzentration vgl. auch Kirstges/Schusdziara 1999:16.

teils branchenfremde, teils börsennotierte Unternehmen maßgeblichen Einfluss am Veranstalterreisemarkt gewonnen.⁴³⁴

Dies hat u. a. zur Folge, dass mit Blick auf den Shareholder-Value das operative Geschäft der Veranstalter stärker als bisher von den Renditeerwartungen der Muttergesellschaften geprägt ist. Dem Shareholder-Value kommt als Entscheidungskriterium eine immer wichtigere Bedeutung zu.⁴³⁵ Es erscheint daher sinnvoll, die Konditionengestaltung auch dazu zu nutzen, die Ertragslage der Veranstalter zu verbessern.

Von den befragten Experten sind 55 % der Meinung, dass es sich bei der beschriebenen Entwicklung um eine für die Konditionengestaltung *relevante* Entwicklung handelt. Weitere 35 % schätzen sie als *eher relevant* ein. Nur 10 % sind der Ansicht, dass es sich um eine *eher nicht relevante* Entwicklung handelt.

Die Beteiligung der touristischen Konzerne an vor- und nachgelagerten Stufen der **Wertschöpfungskette** ist eine weitere relevante Entwicklung auf dem Veranstalterreisemarkt.⁴³⁶ Sie wird auch als vertikale Konzentration bezeichnet.⁴³⁷ Vom Mix und der Anzahl der integrierten Wertschöpfungsstufen hängt aufgrund der unterschiedlichen Höhe der Renditen einzelner Wertschöpfungsstufen die realisierbare Konzernrendite ab.⁴³⁸ Die folgende Abbildung stellt die einzelnen Stufen der touristischen Wertschöpfungskette dar.⁴³⁹

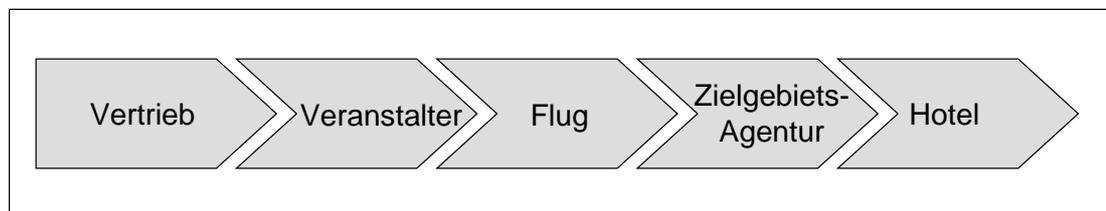


Abbildung 21: Die touristische Wertschöpfungskette

Quelle: in Anlehnung an Mundt 2001:336

Nachdem die Integrationswelle mit der Beteiligung an Hotel- und Fluggesellschaften begonnen hat, ist seit einiger Zeit insbesondere eine Integration der Wertschöpfungsstufe Vertrieb zu beobachten.⁴⁴⁰ Gründe für die Beteiligung an den Wertschöpfungsstufen Hotel, Flug und Zielgebietsagenturen sind aus

⁴³⁴ Vgl. Niedecken/Jacobs 2001:17, Haedrich 2000:17, Scharrer 2000:47, FVW 2000b:12 und Kreilkamp 1995:108.

⁴³⁵ Vgl. Berninger 2001c:6, Niedecken/Jacobs 2001:17, Hildebrandt 2000:28 und FVW 2000b:14. Zu den negativen Auswirkungen der Shareholder-Value-Orientierung vgl. Krane 2000:28.

⁴³⁶ Vgl. Regele/Schmücker 1998:433, Mundt 2001:336 und Kreilkamp 1995:147.

⁴³⁷ Vgl. Mundt 2000:30.

⁴³⁸ Vgl. Freitag 2000a:57, Mundt 2001:337, Gröning 2000a:9, FVW 2000b:14, Heine 1998:619 Kreilkamp 1998a:307f. und Kreilkamp 1995:109.

⁴³⁹ Vgl. auch Kirstges 2000:31ff.

⁴⁴⁰ Vgl. Regele/Schmücker 1998:433ff., Mundt 2001:339, FVW 2001:1, FVW 2000b:29, Kreilkamp 1995:133 und Geppert 1995:87f.

Veranstaltersicht in der langfristigen Kapazitätssicherung, in der Einflussnahme auf die Produktqualität, in der Erzielung von Synergiepotenzialen und in der Partizipation an den Gewinnen dieser Wertschöpfungsstufen zu sehen.⁴⁴¹ Mit der vertikalen Integration der Hotel- und Fluggesellschaften ist aber auch ein erhebliches finanzielles Risiko verbunden, weil die Veranstalter diese Kapazitäten auslasten müssen. Die Beteiligung an Reisemittlern hat daher zum Ziel, einen Einfluss auf die Vertriebssteuerung zu erlangen und so den Absatz der eigenen Kapazitäten zu sichern.⁴⁴² Auch die Konditionengestaltung kann die Absatzsteuerung auf konzerneigene Produkte unterstützen. Daher wird die Auslastung der eigenen Fluggesellschaft und der eigenen Hotels als Zielsetzung für die Konditionensysteme integrierter Unternehmen wichtiger werden.

35 % der Befragten geben an, dass die vertikale Integration eine für die Konditionengestaltung *relevante* Entwicklung ist. Weitere 40 % schätzen sie als *eher relevant* ein. Demgegenüber halten 20 % der Probanden sie für *eher nicht relevant* und 5 % für *nicht relevant*. Dazu ist anzumerken, dass die Meinungen der Experten, die in integrierten Konzernen beschäftigt sind, von denen, die in Einzelunternehmen arbeiten, abweichen.

Eine Erschwernis im Vertrieb von Pauschalreisen und damit eine weitere Herausforderung für die Konditionengestaltung ist die weitgehend **fehlende Differenzierung** des touristischen Leistungsangebots. Die Austauschbarkeit der Produkte entsteht insbesondere dadurch, dass die Reiseveranstalter ihre Produkte zum Teil von den gleichen Leistungsträgern beschaffen.⁴⁴³ Die durchschnittliche Stammkundenquote der großen Veranstalter von nur 15 bis 20 % verdeutlicht, dass es bisher nicht gut genug gelungen ist, die unterschiedlichen Marken am Markt zu positionieren und einen aus Kundensicht eindeutigen USP zu schaffen.⁴⁴⁴

Aus Sicht der Reiseveranstalter können die Reisemittler schon am Point of Sale den Kunden diesen USP deutlich machen. Die Schaffung des USP hängt daher auch von der Leistungsbereitschaft und der Qualität der Reisemittler ab.⁴⁴⁵ Die Bindung der Absatzmittler und ihre Nutzung für die Profilierung des Angebotes am Point of Sale wird als Zielsetzung für die Konditionensysteme also wichtiger.

Von den befragten Experten sind 35 % der Ansicht, dass die fehlende Differenzierung der Produkte *relevant* für die Konditionengestaltung ist. Weitere 50 % schätzen sie als *eher relevant* ein. Nur 15 % der Probanden halten sie für *eher nicht relevant*.

⁴⁴¹ Vgl. Born 2001: 24, Kirstges 2000:37, Mundt 2000:33, Kreilkamp 1995:110, Intat 1993:104ff.

⁴⁴² Vgl. FVW 2001:1, Intat 1993:65, Mundt 2001:342, Freitag 2000a:57 und Zehle 1991:485ff.

⁴⁴³ Vgl. Hebestreit 1992:53ff. und 196, Mundt 2001:325, Kreilkamp 1998b:351 sowie Geppert 1995:73.

⁴⁴⁴ Vgl. Geppert 1995:73.

⁴⁴⁵ Vgl. Engelhardt 1990:133 und Geppert 1995:75.

3.2.2.2 Stationäre Reisemittler

In Bezug auf die Reisemittler lassen sich in der Literatur drei weitere Entwicklungen ermitteln, die für die Konditionengestaltung von Bedeutung sein können.

Auch am Reisemittlermarkt ist eine **Konzentrationstendenz** festzustellen, d. h. die Umsatzbedeutung der ungebundenen Reisemittler geht zugunsten der in Ketten, Franchisesystemen oder Kooperationen gebundenen Agenturen zurück.⁴⁴⁶ Während die gebundenen Agenturen im Jahre 1990 nur einen Anteil von 40 % am Gesamtumsatz erzielten,⁴⁴⁷ stieg dieser 1996 auf 71 %, erreichte im Jahre 1999 89 %, ⁴⁴⁸ fiel allerdings im Jahr 2000 auf 87 % zurück.⁴⁴⁹ Mittelfristig wird ein Anteil der freien Reisebüros von 10 % erwartet.⁴⁵⁰

Für die Reiseveranstalter bedeutet dies je nach Ausgestaltung des Konditionensystems tendenziell eine wachsende Provisionsbelastung, weil die meisten Veranstalter den gebundenen Reisemittlern höhere Provisionen zahlen, als der Summe ihrer Mitglieder nach einer Einzelverprovisionierung gewährt werden würde. Während also für die Veranstalter die Vergütung durch den Konzentrationsprozess tendenziell teurer wird, streben die Absatzmittler weitere Konditionsvorteile durch die Kumulierung von Umsätzen an.⁴⁵¹

Langfristig führt die Konzentration auch zu einer Veränderung der Machtstrukturen zwischen Reiseveranstaltern und Absatzmittlern. Während heute die Sortimentsanteile der Reiseveranstalter gemessen an den Gesamtumsätzen der Absatzmittler grundsätzlich höher sind als die Umsatzanteile einzelner Absatzmittler am Gesamtumsatz dieser Reiseveranstalter, können weitere Zusammenschlüsse diese Verhältnisse verändern und sich damit die Machtverteilung zugunsten der Reisemittler verschieben.⁴⁵²

40 % der Befragten sind der Ansicht, dass die Konzentration der Absatzmittler eine für die Konditionengestaltung *relevante* Entwicklung darstellt. Weitere 35 % halten sie für *eher relevant*. Nur 20 % bzw. 5 % schätzen sie als *eher nicht relevant* bzw. *nicht relevant* ein.

Eine weitere Entwicklung ist der Ausbau der **Verkaufs- und Sortimentssteuerung** der Absatzmittler. Mit Aufhebung der Vertriebsbindung im Jahre 1994 wurde den Reisemittlern die Möglichkeit gegeben, grundsätzlich alle Veranstalter zu führen.⁴⁵³

⁴⁴⁶ Vgl. FVW 2000a:22, Mundt 2001:328, Berninger 2001c:75, Sülberg, 1998, S. 577ff und Geppert 1995:81f.

⁴⁴⁷ Vgl. FVW 1997:16.

⁴⁴⁸ Vgl. FVW 2000b:22.

⁴⁴⁹ Vgl. FVW 2001:3.

⁴⁵⁰ Vgl. Berninger 2000a:7.

⁴⁵¹ Vgl. Geppert 1995:82, Schrand 1992b:371 und Kramer 1993:357.

⁴⁵² Vgl. Geppert 1995:82.

⁴⁵³ Vgl. Kreilkamp 1995:33 und Mundt 2000:58f.

Die Aufnahme neuer Veranstalter in das Sortiment und das Aufsplitten der Umsätze auf viele Veranstalter bedeutete allerdings aufgrund der meist an Umsatzvolumen orientierten Konditionensysteme für viele Absatzmittler einen Verfall ihrer Erträge. Nach einiger Zeit kristallisierte sich daher der Trend heraus, die Umsätze auf einige wenige Veranstalter mit guten Verdienstmöglichkeiten zu steuern und die Sortimente wieder zu straffen.⁴⁵⁴ Vor diesem Hintergrund versuchen sowohl Ketten, Franchisesysteme als auch Kooperationen, EDV-gestützte Instrumente zu entwickeln, die eine zielorientierte Steuerung gewährleisten.⁴⁵⁵

Auf die Konditionengestaltung hat der Einsatz solcher Systeme diverse Auswirkungen. Erstens steigt durch die Systemunterstützung die Vergleichbarkeit der Konditionensysteme verschiedener Veranstalter tendenziell an. Zweitens wird der Einsatz eines solchen Systems möglicherweise dazu führen, dass Konditionenzahlungen im Vergleich zu immateriellen Leistungen, die in einem solchen System weniger gut hinterlegt werden können, sehr stark an Bedeutung gewinnen. Drittens besteht eine weitere Auswirkung auch darin, dass aufgrund der Systemunterstützung zukünftig kompliziertere Konditionensysteme möglich werden. Schließlich wird viertens die Fähigkeit, zielorientiert zu steuern, u. U. auch die Machtstrukturen zwischen Absatzmittlern und Reiseveranstaltern verändern. Die Berücksichtigung der steigenden Steuerungsfähigkeit wird für die Konditionengestaltung also wichtiger.

Von den Befragten sind 55 % der Ansicht, dass die zunehmende Steuerungsfähigkeit der Absatzmittler eine für die Konditionengestaltung *relevante* Entwicklung ist. Weitere 40 % schätzen sie als *eher relevant* ein. Nur 5 % der Experten halten sie für *eher nicht relevant*.

Eine Entwicklung, die insbesondere durch die Airlines massiv vorangetrieben wurde, ist die **Kürzung der Provisionen**, die die Absatzmittler für ihre Leistungen erhalten. Die Provisionskürzungen der Airlines haben in den Reisebüros zu einer Verringerung der Erträge geführt. Einige Mittler haben deshalb eine Ticketgebühr eingeführt, die bei der Buchung von Linienflug- und Bahntickets erhoben wird.⁴⁵⁶

In der Diskussion darüber, wie die Rendite in den Reisebüros künftig zu steigern sei, kommt daher auch immer wieder die Frage auf, ob Gebühren für die Beratung und/oder Buchung von Pauschalreisen eingeführt werden sollten. Für die Konditionengestaltung könnte dies bedeuten, dass die Vergütung der Reiseveranstalter teilweise oder ganz durch eine Gebührenerhebung der Reisemittler ersetzt wird. Trotz geltender Preisbindung würde dies dazu führen, dass die Konsumenten nach Berücksichtigung anfallender Gebühren

⁴⁵⁴ Vgl. Mundt 2000:63, Berninger 2000b:98, Lanz 1999c:28, Kreilkamp 1995:187, Sander 2000:48f. und Schrand 1992b:371.

⁴⁵⁵ Vgl. Lanz/Jüngert 2001:32, Lenner 1998:56f, FVW 1998:18f. und Kreilkamp 1995:188.

⁴⁵⁶ Vgl. Kreilkamp 1999b:18, Lanz 1999a:8, Bremkes 2000:8 und Hutschneker 1996:36.

unterschiedlich hohe Endpreise für die gleiche Reise eines Veranstalters zu bezahlen hätten.⁴⁵⁷

Nur 5 % der Befragten sind der Meinung, dass die beschriebene Entwicklung *relevant* ist für die Konditionengestaltung. 55 % halten sie für *eher relevant* und 30 % für *eher nicht relevant*. Schließlich sind 10 % der Experten der Ansicht, dass die Entwicklung *nicht relevant* ist.

3.2.2.3 Konsumenten

Auch in Bezug auf die Konsumenten lassen sich einige relevante Entwicklungen identifizieren, die für die Konditionengestaltung von Bedeutung sind.⁴⁵⁸ Eine Entwicklung ist beispielsweise, dass die Konsumenten aufgrund zunehmender Reiseerfahrung stetig **steigende Erwartungen** an die touristische Dienstleistung haben. Um diese Erwartungen erfüllen zu können, sind die Qualität der Produkte der Veranstalter, aber ebenso die Beratungsqualität der Absatzmittler sicherzustellen. Den Mittlern kommt dabei die Aufgabe zu, durch eine gute Beratung Einfluss auf die Erwartungen der Kunden zu nehmen.⁴⁵⁹ Die Sicherung der Beratungsqualität wird als Zielsetzung für die Konditionensysteme also wichtiger.

Von den befragten Experten halten 40 % die steigenden Erwartungen für eine konditionenrelevante Entwicklung. Weitere 35 % schätzen sie als *eher relevant* ein. Nur 25 % sind der Ansicht, dass es sich um eine *eher nicht relevante* Entwicklung handelt.

Des Weiteren zeichnen sich die Kunden durch eine hohe Preissensibilität, zunehmend hybrides Kaufverhalten sowie insbesondere durch **kurzfristiges Buchungsverhalten** aus.⁴⁶⁰ Aus Sicht der Reiseveranstalter gewinnt daher die Steuerung der Buchungseingänge durch die Reisemittler an Bedeutung. Der frühzeitige Verkauf von Reisen wird als Zielsetzung für die Konditionensysteme damit wichtiger.

Das zunehmend kurzfristige Buchungsverhalten der Kunden halten 40 % der Experten für eine konditionenrelevante Entwicklung. Weitere 30 % schätzen es als *eher relevant* ein. Demgegenüber sind 25 % bzw. 5 % der Ansicht, dass es sich um eine *eher nicht relevante* bzw. *nicht relevante* Entwicklung handelt.

Eine schon seit Ende der achtziger Jahre zu beobachtende Entwicklung ist der Wandel der Veranstalterreisebranche **vom Verkäufer- zum Käufermarkt**. Während insbesondere in den sechziger, siebziger Jahren und Anfang der achtziger Jahre

⁴⁵⁷ Vgl. Lanz 1999b:21f., Ganster 1999:22f.

⁴⁵⁸ Eine ausführliche Beschreibung der Veränderungen der Angebotsseite findet sich bei Kreilkamp 1998a:299ff.

⁴⁵⁹ Vgl. Litzeroth 1999:79, Geppert 1995:119f. und Klein 1993:109f.

⁴⁶⁰ Vgl. Berninger 2001c:74f, Spielberger 1996:12, Geppert 1995:119 und Kirstges/Schusdziara 1999:54.

der Markt grundsätzlich durch einen Nachfrageüberhang gekennzeichnet war, ist die Situation heute anders. Wenige Zielgebiete und Reisezeiträume ausgenommen, herrscht ein Angebotsüberschuss vor.⁴⁶¹ Der Konditionengewährung wird von den Veranstaltern eine große Bedeutung beigemessen, um insbesondere bei stagnierendem oder abnehmendem Marktwachstum Umsatzzuwächse realisieren zu können, somit Marktanteile zu gewinnen und die eigenen Kapazitäten auszulasten.⁴⁶²

Den zunehmenden Verdrängungswettbewerb schätzen 55 % der Probanden als eine für die Konditionengestaltung *relevante* Entwicklung ein. Weitere 25 % halten ihn für *eher relevant*. Allerdings sind auch 20 % der Ansicht, dass es sich um eine *eher nicht relevante* Entwicklung handelt.

3.2.2.4 Umwelt

Schließlich sind auch in Bezug auf die Umwelt zwei Entwicklungen ableitbar, die für die Konditionengestaltung von Bedeutung sein können. Durch die **Einführung des Euro** zum 01.01.2002 werden im Euroraum Preise, aber auch die Vergütung der Reisemittler transparent. Dies erfordert das Überdenken des Geltungsraumes der Konditionensysteme. Bisher richteten die meisten Veranstalter diesen entsprechend der Ländergrenzen aus. Die Konditionengestaltung, z. B. die Höhe der Provisionen, orientiert sich dabei an landestypischen Gepflogenheiten. Diese sind von Land zu Land sehr unterschiedlich. Länderübergreifend agierende Reisemittler werden möglicherweise ein entsprechendes länderübergreifendes Konditionensystem einfordern.⁴⁶³

Die Einführung des Euro schätzen nur 5 % der Befragten als *relevant* für die Konditionengestaltung ein. 30 % halten sie für *eher relevant*. Die Mehrheit der Befragten (55 %) ist allerdings der Meinung, dass es sich um eine *eher nicht relevante* Entwicklung handelt. Weitere 10 % halten sie für *nicht relevant*.

Eine künftige Entwicklung könnte des Weiteren die **Aufhebung der Preisbindung** zwischen den Reiseveranstaltern und Absatzmittlern sein. In Deutschland arbeiten Reisebüros nach § 84 HGB als Handelsvertreter (siehe auch Kapitel 2.1.4) und sind somit an die Preise gebunden, die der Reiseveranstalter vorgibt. In der letzten Zeit sind Aufweichungen der Preisbindung in Form von Provisionsweitergaben und der Erhebung von Gebühren zu beobachten.⁴⁶⁴ Als Folge davon wären die Absatzmittler nicht länger an den Katalogpreis gebunden, so dass ein Preiswettbewerb unter Reisebüros möglich und damit eine Marktbereinigung wahrscheinlich werden würde.⁴⁶⁵ Die Reiseveranstalter müssten nicht mehr in alternativen Vertriebskanälen Produkte zu den gleichen Preisen anzubieten, so

⁴⁶¹ Vgl. Tupy 1984:7.

⁴⁶² Vgl. Munsch 1998:68 und Kirstges/Schusdziana 1999:69.

⁴⁶³ Vgl. Hildebrandt 1998a:8, Kramer 1993:357 und Tietz 1993c:99f.

⁴⁶⁴ Vgl. Lanz 1998:8, Kreilkamp 1998a:299 und Regele/Schmücker 1998:418.

⁴⁶⁵ Vgl. Kreilkamp 1995:212 und Sülberg 1998:591.

dass „ein und dieselbe Pauschalreise im Internet wesentlich günstiger zu erhalten wäre als im Reisebüro“⁴⁶⁶. Für die Konditionengestaltung hätte diese Entwicklung weit reichende Folgen. Sie wird jedoch mittelfristig nicht erwartet.

Zusammenfassend lassen sich entsprechend der befragten Experten folgende Auswirkungen der Entwicklungen auf den Veranstalterreisemarkt erwarten. Sie sind entsprechend der Zustimmung der Probanden zu den Ausprägungen *relevant* und *eher relevant* in eine Rangfolge gebracht.

Rang	Entwicklungen des Veranstalterreisemarktes und ihre Auswirkungen auf die Konditionengestaltung	TOP Box in %
1	Entwicklung: Die Steuerungsfähigkeit der Absatzmittler nimmt zu. Auswirkung: Die Berücksichtigung der steigenden Steuerungsfähigkeit der Absatzmittler wird als Zielsetzung für die Konditionensysteme wichtiger.	95
2	Entwicklung: Aufgrund der Unternehmenskonzentration spielt die Ertragsoptimierung für Reiseveranstalter eine immer größere Rolle. Auswirkung: Die Orientierung an den von einem Absatzmittler realisierten Erträgen wird als Zielsetzung für die Konditionensysteme wichtiger.	90
3	Entwicklung: Die Produkte der Veranstalter sind zum großen Teil austauschbar, d. h. wenig differenziert. Auswirkung: Die Bindung der Absatzmittler und ihre Nutzung für die Profilierung des Angebotes am Point of Sale wird als Zielsetzung für die Konditionensysteme wichtiger.	85
4	Entwicklung: Der Veranstalterreisemarkt hat sich vom Verkäufer- zum Käufermarkt entwickelt. Der Verdrängungswettbewerb nimmt zu. Auswirkung: Die Bewahrung und Gewinnung von Marktanteilen wird als Zielsetzung für die Konditionensysteme wichtiger.	80

⁴⁶⁶ Spielberger 1998b:39.

Rang	Entwicklungen des Veranstalterreisemarktes und ihre Auswirkungen auf die Konditionengestaltung	TOP Box in %
5	Entwicklung: Die Beteiligung der Konzerne an der touristischen Wertschöpfungskette, insbesondere an Fluggesellschaften und Hotels, nimmt zu. Auswirkung: Die Auslastung der eigenen Fluggesellschaft und der eigenen Hotels wird als Zielsetzung für die Konditionensysteme wichtiger.	75
6	Entwicklung: Der Konzentrationsprozess bei den Absatzmittlern nimmt zu. Auswirkung: Der Konzentrationsprozess kann zu Konflikten zwischen Absatzmittlern und Veranstaltern führen. Während für die Veranstalter die Vergütung eines steigenden Umsatzvolumens immer teurer wird, versprechen sich die Absatzmittler weitere Konditionsvorteile durch die Kumulierung von Umsätzen durch Zukauf.	75
7	Entwicklung: Das Kaufverhalten der Kunden ist gekennzeichnet durch steigende Erwartungen. Auswirkung: Die Sicherung der Beratungsqualität wird als Zielsetzung für die Konditionensysteme wichtiger.	75
8	Entwicklung: Das Kaufverhalten der Kunden ist gekennzeichnet durch ein kurzfristigeres Buchungsverhalten. Auswirkung: Der frühzeitige Verkauf von Reisen wird als Zielsetzung für die Konditionensysteme wichtiger.	70
9	Entwicklung: Insbesondere durch Provisionskürzungen sinkt die Rendite der Absatzmittler weiter. Auswirkung: U. U. führen die Absatzmittler aufgrund sinkender Konditionen eine Beratungsgebühr für Pauschalreisen ein. Trotz geltender Preisbindung würde dies dazu führen, dass die Konsumenten nach Berücksichtigung anfallender Gebühren unterschiedlich hohe Endpreise für die gleiche Reise eines Veranstalters zu bezahlen hätten.	60
10	Entwicklung: Der Euro wird eingeführt. Auswirkung: Es werden länderübergreifende Konditionensysteme im Euroraum erforderlich.	35

Tabelle 7: Entwicklungen des Veranstalterreisemarktes und ihre Auswirkungen auf die Konditionengestaltung

Da mit Ausnahme der Einführung des Euro alle beschriebenen Entwicklungen Werte > 50 % Zustimmung erreichen, wenn die Antwortmöglichkeiten *relevant* oder *eher relevant* zugrunde gelegt werden, werden im Folgenden alle beschriebenen Entwicklungen bis auf die Euroeinführung weiter in die Überlegungen einbezogen.

3.2.3 Konditionenbegründende Ziele von Reiseveranstaltern

Zu den für die Konditionengestaltung relevanten Rahmenbedingungen gehören auch die Ziele eines Reiseveranstalters. Entsprechend der im Kapitel 2.2.3 dargestellten Zielhierarchie von Unternehmen lässt sich auch für Veranstalter eine Fülle von Zielen unternehmensspezifisch ableiten.⁴⁶⁷

Im Rahmen dieser Arbeit sind von der Vielfalt möglicher Ziele diejenigen relevant, die sowohl von einem Reiseveranstalter im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit den Reisemittlern verfolgt werden können als auch durch die Konditionengestaltung beeinflussbar sind.

„Da praktisch alle Entscheidungen in einer Unternehmung einerseits am ökonomischen Prinzip, andererseits am erwerbswirtschaftlichen Prinzip zu orientieren sind, überrascht es nicht, daß das Gewinnstreben die alle anderen Zielgrößen überragende Leitlinie für das marktgerichtete Verhalten eines Anbieters darstellt.“⁴⁶⁸

Der Gewinn eines Unternehmens ergibt sich aus der Differenz von Umsatz und Kosten. Maßgeblich für die Größe Umsatz sind die abgesetzte Menge und der Umsatz pro Mengeneinheit.⁴⁶⁹ Daraus ergibt sich für die Konditionengestaltung die Bedeutung von Zielen, die die Beeinflussung der Menge, des Umsatzes oder der Kosten anstreben.⁴⁷⁰

Der Gewinn wird in der Finanzbuchhaltung auch als positive Differenz zwischen Ertrag und Aufwand bezeichnet.⁴⁷¹ Der Ertrag stellt dabei die wegen der Erstellung von Gütern oder Dienstleistungen zugerechneten Einnahmen dar.⁴⁷² Erträge führen zu einer Erhöhung des Nettovermögens.⁴⁷³ Für die Konditionengestaltung lässt sich daraus das Ziel der Beeinflussung des Ertrages ableiten.

Der Gewinn hängt nach der PIMS-Studie darüber hinaus auch von der Qualität ab, so dass auch diese zu berücksichtigen ist.⁴⁷⁴ Im Folgenden werden daher als konditionenbegründende Ziele Teilnehmer, Umsatz, Kosten, Ertrag und Qualität für die Veranstalterreisebranche unternehmensübergreifend näher untersucht.⁴⁷⁵ Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Ziele nicht auf einer zu abstrakten Ebene beschrieben werden.

⁴⁶⁷ Vgl. Wiegand 2001:15, Kreilkamp 1998a:294 und Langer 1993: 23. Zum Prozess der Zielplanung vgl. Meffert 1991:74ff.

⁴⁶⁸ Steffenhagen 1991:68.

⁴⁶⁹ Vgl. Steffenhagen 1991:70 und Diller 1985:34.

⁴⁷⁰ Vgl. dazu auch Fratschner 1997:168.

⁴⁷¹ Vgl. Wöhe 1986:887.

⁴⁷² Vgl. Gablers Wirtschaftslexikon 1988: Bd. 2, 1607.

⁴⁷³ Vgl. Wöhe 1986:879.

⁴⁷⁴ Vgl. Buzzell/Bradley 1989:91ff., Heller 1996:11ff und auch Fratschner 1997:168.

⁴⁷⁵ Vgl. dazu Fratschner 1997:168, der die Meinung vertritt, dass in der Praxis die Zielgrößen Ergebnis, Deckungsbeitrag, Umsatz und qualitative Größen überwiegen.

Um Ziele zu operationalisieren, ist deren Konkretisierung nach Inhalt, Ausmaß, Zeit- und Segmentbezug erforderlich.⁴⁷⁶ Die Bestimmung des Zielinhaltes erfordert eine Festlegung darauf, was angestrebt wird.⁴⁷⁷ Das Ausmaß eines Zieles beschreibt, wie viel einer bestimmten Zielgröße erreicht werden soll.⁴⁷⁸ Der Zeitbezug macht deutlich, bis zu welchem Zeitpunkt oder innerhalb welcher Periode eine bestimmte Zielgröße erreicht werden soll.⁴⁷⁹ Der Segmentbezug gibt an, auf welchen Ausschnitt der vom Unternehmen bearbeiteten Angebots- oder Kundensegmente sich das Ziel bezieht.⁴⁸⁰ Ein in dieser Art operationalisiertes Ziel liegt z. B. dann vor, wenn der Büroleiter eines Reisebüros das Ziel verfolgt, innerhalb des nächsten Geschäftsjahres (Zeitbezug) einen Umsatzzuwachs (Zielinhalt) im Studienreisensegment (Segmentbezug) von 10 % gegenüber dem Vorjahr (Ausmaß) zu realisieren.

Das Festlegen des Zielausmaßes erscheint aufgrund der benötigten Daten nur unternehmensspezifisch unter Einbezug der Unternehmensplanung sinnvoll. Dieses ist im Rahmen dieser Arbeit nicht zu leisten. Daher werden die konditionenbegründenden Ziele im Folgenden anhand ihres Inhaltes sowie anhand des Segment- und Zeitbezuges veranstalterübergreifend dargestellt. Der Zeitbezug wird dadurch berücksichtigt, dass die Ziele danach unterschieden werden, ob sie lang- oder kurzfristig zu erreichen sind. Da die meisten Konditionensysteme eine Gültigkeit von jeweils einem Geschäftsjahr haben, bedeutet der Begriff langfristig eine Verankerung des Zieles im Konditionensystem für mindestens ein oder aber mehrere Geschäftsjahre. Im Gegensatz dazu sind kurzfristige Ziele unterjährig innerhalb weniger Wochen zu erreichen. Die vorliegende Arbeit unterscheidet deshalb Ziele danach, ob sie im Voraus für das gesamte Geschäftsjahr im Konditionensystem verankert werden oder ob sie ad hoc unterjährig, d. h. zusätzlich zur üblichen Konditionengewährung verfolgt werden. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden die langfristig zu erreichenden Ziele in den Vordergrund gestellt.⁴⁸¹

Im Folgenden werden nun operationalisierte, konditionenrelevante Ziele von Reiseveranstaltern dargestellt und mit Hilfe einer Expertenbefragung (vgl. Kapitel 3.2.1) auf ihre Vollzähligkeit und Relevanz hin überprüft.

3.2.3.1 Teilnehmerbezogene Ziele⁴⁸²

Grundsätzlich besteht ein Ziel der Konditionengewährung in der Beeinflussung der Menge der von den Absatzmittlern verkauften Produkte gemessen in

⁴⁷⁶ Vgl. Roth 1992:144, Diller 1985:25, Meffert 1991:82 und Steffenhagen 1991:65f.

⁴⁷⁷ Vgl. Meffert 1991:82.

⁴⁷⁸ Vgl. Steffenhagen 1991:66f. und Pepels 1995:177.

⁴⁷⁹ Vgl. Meffert 1991:84 und Pepels 1995:177.

⁴⁸⁰ Vgl. Steffenhagen 1991:66 und Meffert 1991:84.

⁴⁸¹ Zur Gestaltung kurzfristig angelegter Incentive-Aktionen vgl. De Ruiter/Koch 1991: 1027ff.

⁴⁸² Die Begriffe Mengen- oder auch Absatzziele werden im Folgenden synonym benutzt.

Teilnehmern.⁴⁸³ Teilnehmerbezogene Ziele können in absoluten Zahlen, als Veränderung zum Vorjahr oder als prozentualer Anteil ausgedrückt werden.⁴⁸⁴ Durch die Vereinbarung absoluter Zahlen wird ein bestimmtes Teilnehmervolumen angestrebt. Das Erreichen einer Veränderung der Teilnehmeranzahl im Vergleich zum Vorjahr stellt das Mengenwachstum sicher. Mit der Festlegung eines prozentualen Anteils stellen Veranstalter schließlich die mengenmäßige Auslastung bzw. Marktausschöpfung in den Vordergrund. Während der Begriff Auslastung sichtbar macht, ob und zu welchem Anteil die zur Verfügung stehenden Kapazitäten gefüllt sind, verdeutlicht der Begriff Ausschöpfung, ob und zu welchem Anteil das Teilnehmerpotenzial bestimmter Märkte ausgenutzt wird.⁴⁸⁵

Entsprechend der durchgeführten Befragung werden teilnehmerbezogene Ziele von 60 % der Befragten als *relevant* und von 35 % als *eher relevant* für die Konditionengestaltung bewertet. Nur 5 % der Experten geben an, dass sie diese als *eher nicht relevant* einschätzen.

In einem nächsten Schritt sind die teilnehmerbezogenen Ziele durch die Angabe des Segment- und Zeitbezuges weiter zu konkretisieren. In der folgenden Tabelle sind zunächst mögliche Segmente des Zieles dargestellt.

Zielinhalt	Segmentbezug
Teilnehmeranzahl <ul style="list-style-type: none"> • Absolute Anzahl • Veränderung zum Vorjahr • Prozentualer Anteil 	<ul style="list-style-type: none"> • Sortiment, Produkte • Quellmarkt • Zielgebiete • Marken • Kundengruppen • Produktarten • Zusatzprodukte • Hotelbetten • Flugsitze • Reisezeiträume • Buchungszeitpunkte

Tabelle 8: Teilnehmerbezogene Zielsegmente

Veranstalter können teilnehmerbezogene Ziele z. B. auf das Segment **Sortiment** beziehen. Dies bedeutet, dass sie sich zum Ziel setzen, die bisher realisierte Gesamtteilnehmerzahl undifferenziert über das gesamte Sortiment, d. h. über alle Produkte zu betrachten.

Es ist aber auch denkbar, dass Reiseveranstalter an unterschiedlichen **Quellmärkten**, d. h. in definierten geografischen Gebieten eine unterschiedlich

⁴⁸³ Synonym werden die folgenden Begriffe gebraucht: Gäste, Kunden, Konsumenten.

⁴⁸⁴ Vgl. Härdtl 1995:170 und Steffenhagen 1991:70.

⁴⁸⁵ Vgl. Steffenhagen 1991:71.

hohe Teilnehmeranzahl anstreben. Dies ist u. a. dann sinnvoll, wenn Veranstalter an bestimmten Märkten eine unterproportionale Marktstellung innehaben oder aber unterschiedliche Entwicklungen bestimmter Regionen berücksichtigt werden sollen.⁴⁸⁶

Mit der Konditionengestaltung kann darüber hinaus auch das Ziel verfolgt werden, die Ausschöpfung bestimmter **Zielgebiete**, d. h. Destinationen, Länder oder Regionen zu forcieren. Für Veranstalter kann dieses Ziel insbesondere dann sinnvoll sein, wenn ein neues Zielgebiet erschlossen wird, die Auslastung eines bestimmten Gebietes nicht planmäßig verläuft oder mit dem Eintritt eines Wettbewerbers zu rechnen ist.⁴⁸⁷

Eine weitere mögliche Zielsetzung besteht darin, die Teilnehmeranzahl einzelner **Marken** eines Reiseveranstalters zu forcieren. So kann sich ein Veranstalter z. B. zum Ziel setzen, die Einführung einer neuen Veranstaltermarke durch eine attraktive Konditionengewährung zu erleichtern oder die mengenmäßige Auslastung der eigenen Hotelmarke zu verbessern. Insbesondere für Mehrmarkenunternehmen ist das Segment sinnvoll.⁴⁸⁸

Veranstalter können teilnehmerbezogene Ziele auch auf das Segment der **Kundengruppe** beziehen. Dazu ist es notwendig, zunächst relevante Kundengruppen anhand spezifischer Merkmale zu definieren.⁴⁸⁹ Es kommen beispielsweise Neukunden, Stammkunden oder auch bestimmte Zielgruppen, wie Jugendliche bis 25 Jahre, Senioren oder Familien, in Betracht. Dieses Vorgehen kann für Reiseveranstalter insbesondere dann interessant sein, wenn Produkte für bestimmte Zielgruppen neu eingeführt werden. Zu beachten ist allerdings, dass für die Segmentierung der Kunden nachprüfbar Kriterien herangezogen sind.⁴⁹⁰

Eng mit der Orientierung an Kundengruppen ist auch das Ziel der Forcierung bestimmter **Produktarten** verbunden, die hier als eine Gruppierung von Produkten verstanden werden, die im Hinblick auf die Reiseinhalte das gleiche Konsumentenbedürfnis befriedigen. Dazu zählen insbesondere Spezialprogramme, wie z. B. Studienreisen, Wellnessangebote, Cluburlaub u. Ä.⁴⁹¹ Der grundlegende Unterschied zu Kundengruppen besteht darin, dass sich die Beschreibung der Kundengruppen eher an soziodemografischen Kriterien und die der Produktarten eher an Reiseinhalten orientiert. Grundsätzlich scheint das Segment Produktarten

⁴⁸⁶ Vgl. Gröning 1998:8. Vgl. dazu auch Tietz 1993a:206 sowie Kreilkamp 1998b:341, die regionale Unterschiede in Bezug auf die Preisdifferenzierung diskutieren.

⁴⁸⁷ Vgl. Lanz/Jüngert 2001:32, Berninger 2001b:25 und Berninger 2000a:8.

⁴⁸⁸ Vgl. Lanz/Jüngert 2001:30ff. und Berninger 2000a:8.

⁴⁸⁹ Vgl. Simon 1992:392, Martus/Selzer 1995:107 und Lehmkuhler 2001:160.

⁴⁹⁰ Vgl. Hilz 2000:457 und Kreilkamp 1998b:341, der dieses Segment in Bezug auf die Preisdifferenzierung von Veranstaltern erwähnt.

⁴⁹¹ Vgl. Klingenstein/Mundt 2000:255ff. und Berninger 2000a:8.

allerdings bevorzugt zu werden, da es für die Absatzmittler leichter abgrenz- und nachweisbar ist.

Ein weiteres Ziel kann in der Forcierung bestimmter **Zusatzprodukte** liegen. Darunter werden hier Versicherungen, Ausflüge etc. verstanden, die von den Konsumenten zusätzlich zu der gebuchten Pauschalreise gekauft werden.⁴⁹²

Teilnehmerbezogene Ziele können auch auf die Segmente **Hotelbetten** und **Flugsitze** bezogen werden. Dies ist insbesondere dann sinnvoll, wenn die Hotelbetten oder Flugsitze zur Wertschöpfungskette eines Veranstalters gehören oder als Garantieplätze oder Festmietobjekte eingekauft wurden, d. h. unabhängig von ihrer Belegung von den Veranstaltern bezahlt werden müssen.⁴⁹³

Ein weiteres teilnehmerbezogenes Ziel besteht in der Forcierung bestimmter **Reisezeiträume**. Da Veranstalter ihre Flugkapazitäten und Hotelbetten in relativ gleich bleibender Höhe über das Geschäftsjahr einkaufen, die Nachfrage aber nicht konstant verläuft, sondern durch Feiertage, Ferien und Jahreszeiten starken Schwankungen unterworfen ist, kommt es innerhalb des Jahres immer wieder zu Situationen, in denen die Kapazitäten die Nachfrage überschreiten.⁴⁹⁴

Teilnehmerbezogene Ziele können schließlich auch auf das Segment **Buchungszeitpunkte** bezogen werden. Das Verhalten der Konsumenten, ihre Reisen immer kurzfristiger zu buchen, wirkt sich bei den Veranstaltern dahingehend aus, dass Buchungen immer später im Verlauf des Geschäftsjahres realisiert werden und Veranstalter damit Reaktionsspielräume verlieren, wenn sich das Geschäft nicht wie geplant entwickelt. Daher kann es das Ziel eines Veranstalters sein, eine bestimmte Teilnehmerzahl bereits zu einem frühen Zeitpunkt zu erreichen, um so Planungssicherheit zu gewinnen.⁴⁹⁵

Für die Auswahl teilnehmerbezogener Ziele ist nach der Angabe möglicher Segmente auch der Zeitbezug festzulegen. Wie bereits dargestellt, können Ziele danach unterschieden werden, ob sie eher langfristig oder eher kurzfristig verfolgt werden. Die nachstehende Abbildung zeigt, welche der teilnehmerbezogenen Ziele aus Sicht der befragten Experten *langfristig*, *unterjährig* oder *nicht umsetzbar* sind.

⁴⁹² Vgl. Pompl 2000:106ff.

⁴⁹³ Vgl. Hofmann 2000:138ff., Berninger 2000a:8 und Berninger 2000c:7.

⁴⁹⁴ Vgl. Roth 2000:429, Hilz 2000:456, Lanz/Jüngert 2001:32, Felger 2000:24 und Berninger 2000a:8.

⁴⁹⁵ Vgl. Berninger 2001b:25, Berninger 2000c:7, Felger 1998c:82 und Roth 2000:429.

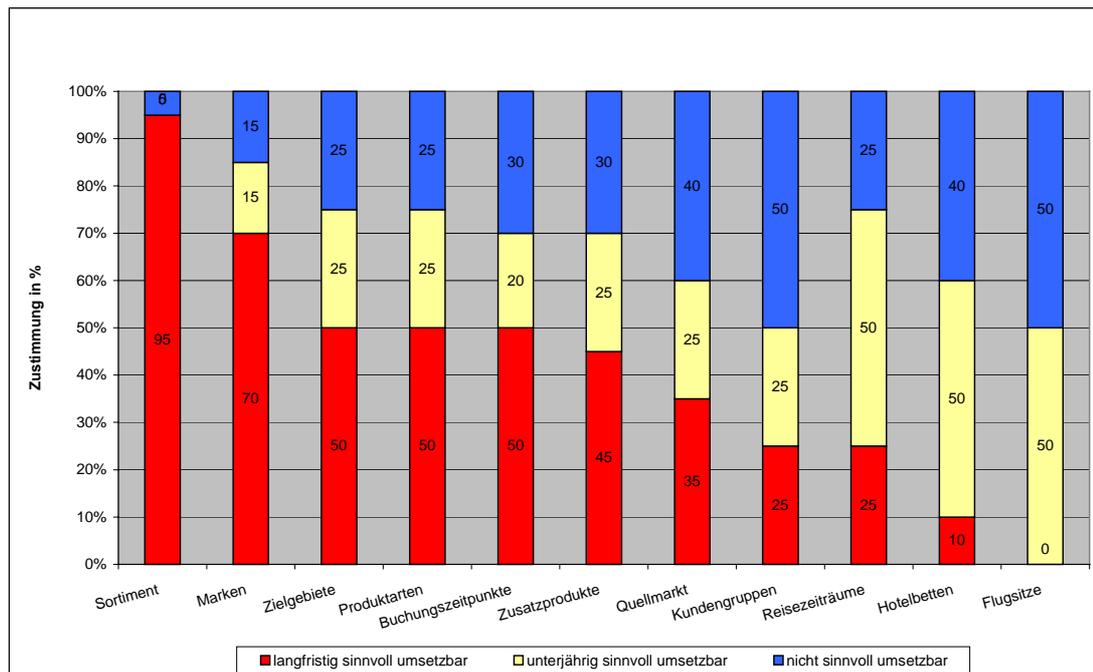


Abbildung 22: Zeitbezug teilnehmerbezogener Ziele

Langfristig umsetzbar sind laut den Ergebnissen der Befragung insbesondere die Zielsegmente Sortiment und Marken. Diese beiden Segmente erhalten die höchste prozentuale Zustimmung mit 95 % und 70 %. Dies erscheint damit erklärbar, dass die Steigerung der Teilnehmeranzahl dieser Segmente meist Ausfluss der Unternehmensstrategie ist und damit langfristig geplant wird. Auch die Segmente Zielgebiete, Produktarten und Buchungszeitpunkte sind nach Meinung von 50 % der Probanden langfristig innerhalb eines Konditionensystems umsetzbar.

Als **unterjährig** innerhalb eines Konditionensystems umsetzbar bewerten jeweils 50 % der Probanden die Segmente Reisezeiträume, Hotelbetten und Flugsitze, vermutlich da sie in der Praxis häufig erst im Laufe des Geschäftsjahres aufgrund einer ungeplant verlaufenden Entwicklung forciert werden.

Als **nicht sinnvoll umsetzbar** bewerten jeweils 50 % der Probanden die Segmente Kundengruppen und Flugsitze. Dies ist im Hinblick auf die Flugsitze durch die mangelnde Transparenz aufgrund der großen Produktvielfalt erklärbar. In Bezug auf die Kundengruppen erscheint die Einschätzung deshalb sinnvoll, weil die Förderung einer bestimmten Kundengruppe z. T. nicht beeinflusst werden kann, da die dazu benötigten Informationen nicht vorliegen.

Uneinheitlich sind die Bewertungen zu den Segmenten Zusatzprodukte und Quellmarkt. Während im Hinblick auf die Zusatzprodukte mit 45 % die *langfristige* Umsetzbarkeit im Vordergrund steht, halten 40 % der Befragten das Segment Quellmarkt für *nicht sinnvoll umsetzbar*.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass teilnehmerbezogene Ziele grundsätzlich von 60 % der Befragten als *relevant* eingeschätzt werden. Dies ist, wie in Kapitel 3.2.2.1 bereits dargestellt, damit zu erklären, dass der Verdrängungswettbewerb zunimmt und die Auslastung der konzerneigenen Kapazitäten besonders wichtig wird. In Bezug auf teilnehmerbezogene Ziele erscheinen insbesondere die Segmente Sortiment, Marken, Zielgebiete, Produktarten sowie Buchungszeitpunkte von relevanter Bedeutung für die langfristig orientierte Konditionengestaltung.

3.2.3.2 Umsatzbezogene Ziele

Neben der Teilnehmeranzahl können Veranstalter mit Hilfe der Konditionengestaltung auch Einfluss auf die Umsatzentwicklung nehmen. Der Umsatz eines Veranstalters ergibt sich aus der Teilnehmeranzahl multipliziert mit dem durchschnittlichen Umsatz, der pro Teilnehmer realisiert wird.⁴⁹⁶ Obwohl der Mengeneffekt bereits durch die Formulierung der teilnehmerbezogenen Ziele abgedeckt ist, wird im Folgenden die Entwicklung des Umsatzes in den Vordergrund gestellt, da im Hinblick auf die Konditionengestaltung in der Veranstalterbranche die Betrachtung des Umsatzes und nicht des Durchschnittsumsatzes üblich ist. Bei einem nicht branchenspezifischen Vorgehen muss mit Missverständnissen bei der Befragung gerechnet werden.⁴⁹⁷ Auch umsatzbezogene Ziele können in absoluten Zahlen, als Veränderung zum Vorjahr oder als prozentualer Anteil definiert werden.⁴⁹⁸ Umsatzbezogene Ziele eignen sich insbesondere für Veranstalter, die Marktanteile erobern oder halten möchten.⁴⁹⁹

Entsprechend der durchgeführten Befragung werden umsatzbezogene Ziele von 45 % der Probanden als *relevant* und von 55 % als *eher relevant* für die Konditionengestaltung bewertet.

In einem nächsten Schritt sind die umsatzbezogenen Ziele durch die Angabe des Segment- und Zeitbezuges weiter zu konkretisieren. In der folgenden Tabelle sind zunächst mögliche Segmente des Zieles dargestellt.

⁴⁹⁶ Vgl. Steffenhagen 1991:70f. und Martus/Selzer 1995:107f.

⁴⁹⁷ Die Gefahr eines Missverständnisses wurde im Pretest festgestellt und daraufhin der Fragebogen in dieser Hinsicht verändert.

⁴⁹⁸ Vgl. Hårdtl 1995:170, Munsch 1998:68, Lange 1993:328.

⁴⁹⁹ Vgl. Martus/Selzer 1995:162.

Zielinhalt	Segmentbezug
Umsatz <ul style="list-style-type: none"> • Absolutes Volumen • Veränderung zum Vorjahr • Prozentualer Anteil 	<ul style="list-style-type: none"> • Sortiment, Produkte • Quellmarkt • Kundengruppen • Zielgebiete • Marken • Produktarten • Zusatzprodukte • Reisezeiträume • Buchungszeitpunkte • Reisebüro

Tabelle 9: Umsatzbezogene Zielsegmente

Wie schon in Bezug auf die teilnehmerbezogenen Ziele beschrieben, bestehen mögliche Zielsetzungen von Veranstaltern darin, den Umsatz des gesamten **Sortimentes**, bestimmter **Quellmärkte**, definierter **Kundengruppen**, spezifischer **Zielgebiete**, einzelner **Marken**, bestimmter **Produktarten**, besonderer **Zusatzprodukte**, fixierter **Reisezeiträume** sowie festgelegter **Buchungszeitpunkte** zu forcieren. Diese Segmente werden nicht näher beschrieben, weil sie ausführlich in Kapitel 3.2.3.1 dargelegt wurden und entsprechend gelten.⁵⁰⁰

Schon im Zusammenhang mit den teilnehmerbezogenen Zielen wurde gezeigt, dass die Segmente **Hotelbetten** und **Flugsitze** grundsätzlich auch mit Umsatzzielen verknüpfbar sind. Da die Segmente allerdings insbesondere der mengenmäßigen Auslastung der eingekauften Kapazitäten dienen, spielt die Höhe des damit erreichten Umsatzes nur eine untergeordnete Rolle. Daher werden die Segmente hinsichtlich der umsatzbezogenen Ziele nicht berücksichtigt.

Über diese Segmente hinaus bietet sich insbesondere für umsatzbezogene Ziele das Segment **Reisebüro** an. Dabei ist insbesondere die Betrachtung des Sortimentsanteils interessant, d. h. des Anteils, den ein Veranstalter am touristischen Gesamtumsatz eines Reisebüros erreicht.⁵⁰¹

Auch für die Auswahl umsatzbezogener Ziele ist neben der Angabe möglicher Segmente der Zeitbezug zu bestimmen. Die nachstehende Abbildung zeigt, welche der Umsatzziele aus Sicht der befragten Experten *langfristig*, *unterjährig* oder *nicht umsetzbar* sind.

⁵⁰⁰ Vgl. Pepels 2001:109.

⁵⁰¹ Vgl. Munsch 1998:68, Hartung 2000a:26, Berninger 2001c:8 und Berninger 1998:9.

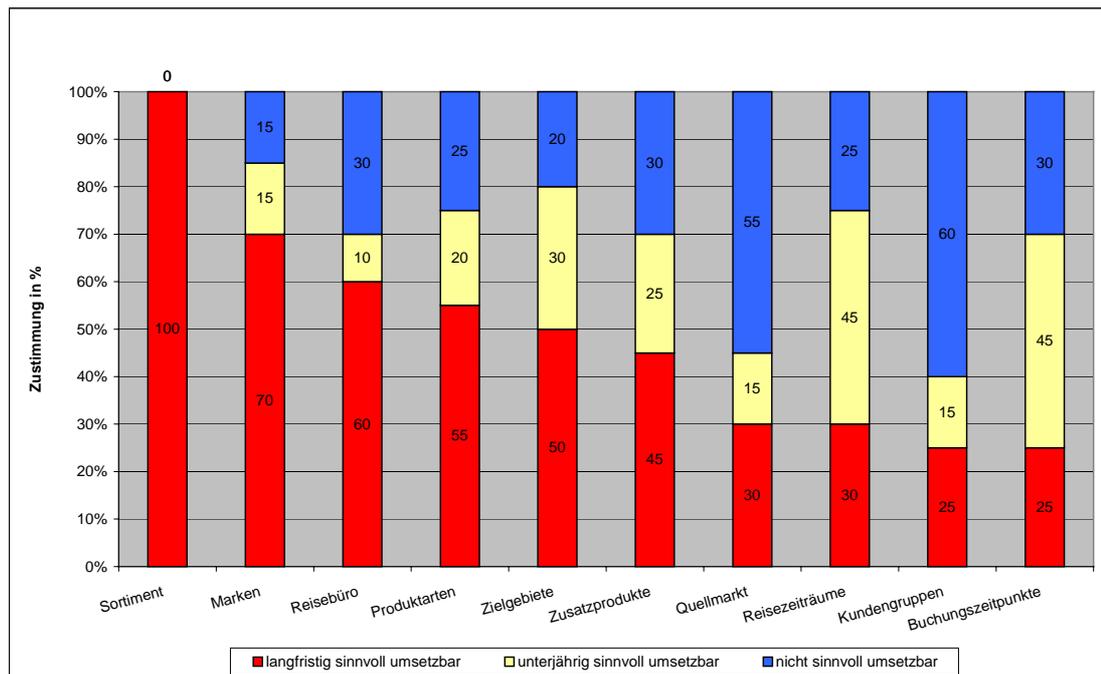


Abbildung 23: Zeitbezug umsatzbezogener Ziele

Für **langfristig** einsetzbar halten die Probanden in Bezug auf die Umsatzziele insbesondere das Segment Sortiment mit 100 % Zustimmung sowie das Segment Marken (70 %). Auch die Segmente Reisebüro (60 %), Produktarten (55 %) und Zielgebiete (50 %) werden von vielen der Befragten als langfristig einsetzbar bewertet.

Darüber hinaus sind jeweils 45 % der Probanden der Meinung, dass die Segmente Reisezeiträume und Buchungszeitpunkte **kurzfristig** sinnvoll in einem Konditionensystem umsetzbar sind. Diese Einschätzung entspricht den Erfahrungen der Praxis, da von den Veranstaltern zur kurzfristigen Steuerung z. T. Sonderprovisionen für den Verkauf von Reisen in bestimmten Reisezeiträumen und mit definierten Buchungszeitpunkten ausgelobt werden.

Als **nicht sinnvoll umsetzbar** bewerten die Probanden die Segmente Kundengruppen (60 %) und Quellmarkt (55 %).

Uneinheitlich ist die Bewertung des Segmentes Zusatzprodukte. 45 % der Probanden halten das Segment für *langfristig umsetzbar*, andererseits sind 30 % der Befragten der Meinung, es sei *nicht sinnvoll einsetzbar*.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die umsatzbezogenen Ziele von 45 % der Befragten als *relevant* und von 55 % als *eher relevant* eingeschätzt wurden. Dies ist, wie in Kapitel 3.2.2.1 bereits dargestellt, damit zu erklären, dass es insbesondere in Zeiten des Verdrängungswettbewerbes wichtig ist, im Vergleich zum relevanten Wettbewerb keine Marktanteile zu verlieren. Im Hinblick auf die

Umsatzziele sind insbesondere die Segmente Portfolio, Marken, aber auch Reisebüro, Produktarten sowie Zielgebiete von relevanter Bedeutung für die langfristig orientierte Konditionengestaltung.

3.2.3.3 Kostenbezogene Ziele

Neben der Beeinflussung der Teilnehmer sowie des Umsatzes kann ein weiteres Ziel der Konditionengestaltung auch darin bestehen, Einfluss auf die durch die Zusammenarbeit zwischen Veranstaltern und Reisemittlern entstehenden Kosten zu nehmen.⁵⁰² Im Folgenden stehen dabei die Vertriebskosten, d. h. die Kosten, die durch den Vertrieb direkt beeinflussbar sind, im Mittelpunkt der Betrachtung. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über relevante Vertriebskostenpositionen der Veranstalter.

<ul style="list-style-type: none">- Verkaufsförderung am POS- Werbekostenzuschüsse- Schulungsaufwendungen- Expedienten-, Agenturbindungskosten- Betreuungskosten- Konditionen- Sonst. Vertriebskanalkosten- Kosten für die Buchungssysteme- Katalogkosten- Kosten der Reiseunterlagen- Aufwendungen Agenturpost/Kundendirektversand- Kosten/Aufwendungen Zahlungssysteme- Kundenbindungskosten
--

Tabelle 10: Vertriebskosten von Reiseveranstaltern

Die Reduktion dieser Kosten kann absolut, als Veränderung zum Vorjahr oder unter Betrachtung des prozentualen Anteils verfolgt werden.⁵⁰³

Entsprechend der durchgeführten Befragung werden kostenbezogene Ziele von 40 % der Probanden als *relevant* eingeschätzt. Je 30 % der Experten haben sie als *eher relevant* bzw. *eher nicht relevant* für die Konditionengestaltung bewertet.

In der folgenden Tabelle sind mögliche Segmente des Zieles dargestellt. Sie wurden aus der o. g. Aufstellung der Vertriebskostenpositionen ausgewählt und werden im Folgenden näher beschrieben.

⁵⁰² Vgl. Berninger 2000a:8, Tomczak/Feige 1995:5f. sowie Gyax 1948:54ff. und 68ff. Vgl. auch Chierek 1996a:30.

⁵⁰³ Vgl. Härdtl 1995:170.

Zielinhalt	Segmentbezug
Kosten <ul style="list-style-type: none"> • Absolutes Volumen • Veränderung zum Vorjahr • Prozentualer Anteil 	<ul style="list-style-type: none"> • Veranstalterkataloge • Zahlungsverfahren • Agenturpost • Buchungssysteme

Tabelle 11: Kostenbezogene Zielsegmente

Danach können sich Veranstalter das Ziel setzen, die Vertriebskosten zu senken, indem sie den Reisemittlern einen Anreiz geben, sparsam mit den **Veranstalterkatalogen** umzugehen. Je weniger Kataloge an die Konsumenten ausgehändigt werden, bis eine Buchung getätigt wird, desto kostengünstiger ist dies für die Veranstalter.⁵⁰⁴

Auch die forcierte Nutzung bestimmter **Zahlungsverfahren und -modalitäten** ist als kostenbezogene Zielsetzung eines Reiseveranstalters vorstellbar. Die Umstellung vom Agentur- auf das Direktinkassoverfahren erbringt Reiseveranstaltern z. B. einen Zinsgewinn. Auch Übernahmen der Abwicklung von Rechnungs- und Zahlungsvorgängen durch die Verrechnungszentrale eines Absatzmittlers führen zu Kosteneinsparungen bei den Veranstaltern.⁵⁰⁵

Eine weitere Möglichkeit, die Kosten zu reduzieren, besteht in der Verringerung des **Postvolumens**, etwa durch die Nutzung neuer Verfahren der Datenübertragung, wie E-Mail oder die Nutzung eines Intranet. Die Kosten des Versands werden insbesondere durch die Aussendung der Reiseunterlagen sowie der Informationsunterlagen für die Reisebüros, wie z. B. Umsatzstatistiken, Abrechnungsunterlagen, Produktinformationen, und durch den Versand von Angebotsflyern verursacht.⁵⁰⁶ Durch die Konditionengestaltung können Reisebüros einen Anreiz erhalten, die Voraussetzungen für die Nutzung von neuen Medien zu schaffen.

Ein Ziel kann auch darin bestehen, die Kosten der **Buchungssysteme** zu senken. In diesem Fall bieten weniger die Buchungssysteme der Veranstalter, sondern vielmehr die Computerreservierungssysteme, wie START, Merlin, Stinnes etc., eine Möglichkeit Kosten einzusparen, weil sie unterschiedlich hohe Gebühren von den Veranstaltern für die Übermittlung der Buchungsdaten verlangen.⁵⁰⁷

Die Senkung weiterer der o. g. Kostenpositionen, wie **Reiseunterlagen, Verkaufsförderung** am POS, **Schulungsaufwendungen, Werbekostenzuschüsse, Expedienten-/Agenturbindungskosten** sowie

⁵⁰⁴ Vgl. Jahrfeld/Felger 1998:8, Kirstges/Schusdziara 1999:44f.

⁵⁰⁵ Vgl. Härdtl 1995:72.

⁵⁰⁶ Vgl. Geppert 1995:26.

⁵⁰⁷ Vgl. Kropp 1992:43.

Kundenbindungskosten, sind innerhalb eines Konditionensystems nur dann denkbar, wenn auch eine Senkung der Qualität der Zusammenarbeit zwischen Reiseveranstalter und Absatzmittler in Kauf genommen wird. Weitere für einen Veranstalter kostenintensive Prozesse, wie z. B. die **Außendienstbetreuung**, die Möglichkeit **Buchungsanfragen** zu stellen oder die Bereitstellung eines **Call Centers** bieten sich zwar zur Einsparung von Kosten an, sind allerdings aus Gründen der Sicherstellung der Betreuungsqualität weniger geeignet.⁵⁰⁸

Die Kostenreduktion, die durch die Senkung der **Konditionenzahlungen** an die Absatzmittler erzielt werden kann, wird im Folgenden nicht als Zielsegment, sondern als grundsätzliche Anforderung an die Konditionengestaltung betrachtet. Das Konditionensystem sollte in einem vorgegebenen Budget das Verhalten der Absatzmittler steuern. Die Mittler dazu zu veranlassen sich möglichst so zu verhalten, dass Konditionen eingespart werden können, kann jedoch nicht das Ziel sein.

Auch für die Auswahl kostenbezogener Ziele ist neben der Angabe möglicher Segmente der Zeitbezug zu bestimmen. Die nachstehende Abbildung zeigt, welche der Kostenziele aus Sicht der befragten Experten langfristig, unterjährig oder nicht umsetzbar sind.

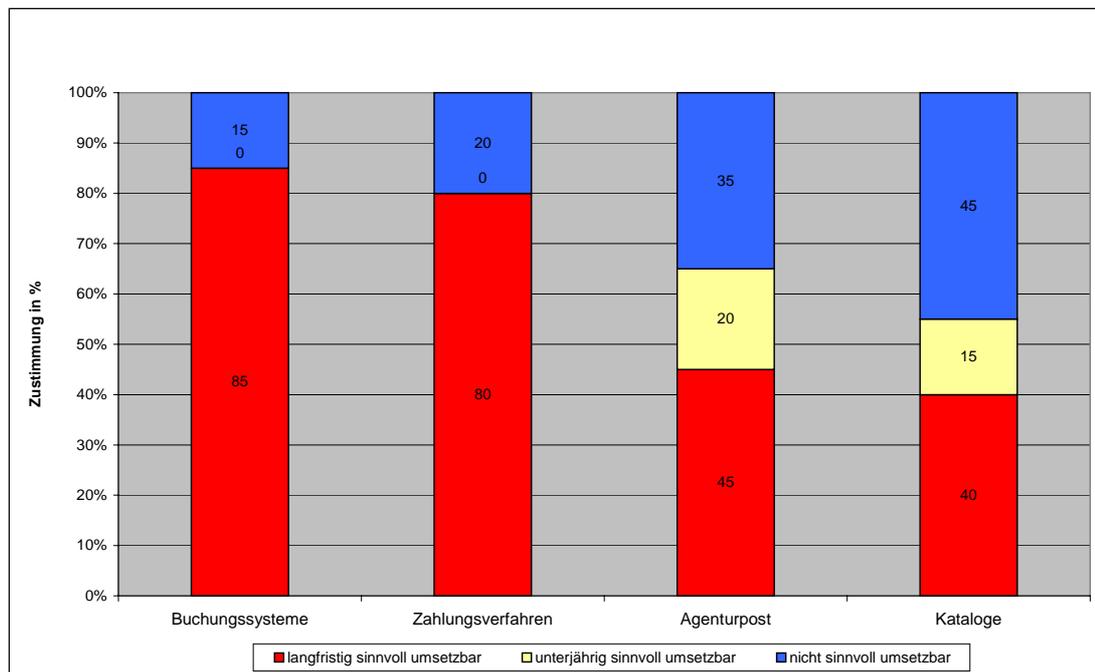


Abbildung 24: Zeitbezug kostenbezogener Ziele

Die Zielsegmente Buchungssysteme und Zahlungsverfahren werden von 85 bzw. 80 % der Befragten als **langfristig** in einem kostenorientierten Konditionensystem sinnvoll umsetzbar bewertet. Dies ist vermutlich darin begründet, dass Entscheidungen für bestimmte Zahlungsverfahren, Kommunikations- oder

⁵⁰⁸ Vgl. dazu auch Roth 2000:441, Hannstein 2000:8 und Peymani 1996:44.

Buchungssysteme meist für einen längeren Zeitraum getroffen werden und aufgrund von Kündigungsfristen u. Ä. auch nicht kurzfristig revidierbar sind.

Uneinheitlich sind die Einschätzungen der Experten bezüglich des Zielsegmentes Agenturpost. Es stehen 45 % der Probanden, die das Segment für *langfristig umsetzbar* halten, 35 % der Befragten gegenüber, die es für *nicht sinnvoll einsetzbar* halten. Hinsichtlich des Zielsegmentes Kataloge stellt sich das Ergebnis ähnlich dar. 40 % der Befragten halten es in einem kostenorientierten Konditionensystem für *langfristig umsetzbar*, 45 % sind der Ansicht, dass es *nicht sinnvoll einsetzbar* ist.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass kostenbezogene Ziele von 40 % der Befragten als *relevant* und von 30 % als *eher relevant* eingeschätzt werden. Wie bereits in Kapitel 3.2.2.1 dargestellt, ist die Orientierung an kostenbezogenen Zielen für die Reiseveranstalter insbesondere aufgrund sinkender Renditen und zunehmenden Ertragsdrucks wichtig. In Bezug auf das Ziel der Kostensenkung werden dabei insbesondere die Segmente Buchungssysteme und Zahlungsverfahren als sinnvoll für die langfristige Konditionengestaltung bewertet.

3.2.3.4 Ertragsbezogene Ziele

Ein weiteres Ziel der Konditionengestaltung kann darin bestehen, die Reisemittler dazu zu motivieren, die Produkte mit den höchsten Erträgen zu verkaufen.⁵⁰⁹ Da die Vergütung als umso leistungsgerechter empfunden wird, je größer der Einfluss des Absatzmittlers auf das erreichte Ergebnis ist,⁵¹⁰ sollten dabei Zielgrößen im Vordergrund stehen, die von den Absatzmittlern auch direkt beeinflussbar sind.⁵¹¹ Das Rechnen mit Deckungsbeiträgen entspricht in vielen Fällen dieser Forderung, denn es werden nur die variablen Kosten und die fixen Kostenbestandteile berücksichtigt, die von der betrachteten Einheit direkt beeinflusst werden können.⁵¹² Der Deckungsbeitrag ist damit definiert als „Überschuß der Einzelerlöse über die Einzelkosten einer Bezugsgröße“⁵¹³ und gibt Aufschluss darüber, welchen Anteil die betrachtete Bezugsgröße zur Deckung der Gemeinkosten und damit auch zum Gesamterfolg eines Unternehmens liefert.⁵¹⁴ Voraussetzung für die Deckungsbeitragsrechnung ist eine möglichst genaue Zurechenbarkeit von Erlösen und Kosten auf einzelne Bezugsgrößen.⁵¹⁵

Eine vereinfachte Form der Deckungsbeitragsrechnung, wie sie Veranstalter nutzen, ist in der folgenden Tabelle dargestellt.

⁵⁰⁹ Vgl. Lanz/Jüngert 2001:32, Berninger 2000a:8, Munsch 1998:68, Hildebrandt 1998c:8 und Haedrich/Gusseck/Tomczak 1989:14.

⁵¹⁰ Vgl. Grewe 2000:22f.

⁵¹¹ Vgl. Körlin 1993:10 und Martus/Selzer 1995:109.

⁵¹² Vgl. Wöhe 1986:1195, Steffenhagen 1991:69, Meffert 1991:82 und Simon 1992:152.

⁵¹³ Gablers Wirtschaftslexikon 1988:Bd. 2, 1147.

⁵¹⁴ Vgl. Diller 1985:30, Martus/Selzer 1995:165 und Jaeger 1996:20f.

⁵¹⁵ Vgl. Wöhe 1986:1197.

Reiseerlöse + Übrige Erlöse
Summe Erlöse
- Unterkunftskosten - Beförderungskosten - Transferkosten - Betreuungskosten - Margensteuer - Übrige Produktkosten
Summe Produktkosten
Deckungsbeitrag I
- Provisionen + Stornoergebnis + Umbuchungsergebnis - Katalog- und Werbekosten - Leistungspreis Vertrieb - Übrige Vertriebskosten
Summe Vertriebskosten
Deckungsbeitrag II
- Personalkosten - Sachkosten
Summe Gemeinkosten
Deckungsbeitrag III

Tabelle 12: Vereinfachte Deckungsbeitragsrechnung von Reiseveranstaltern

Quelle: in Anlehnung an Kreilkamp 1998b:339 und die Managementerfolgsrechnung der TUI Deutschland

Im Rahmen dieser Arbeit erscheint eine Betrachtung des DB I sinnvoll, weil das Ziel des Veranstalters betrachtet wird, die Mittler dazu zu motivieren die Reisen zu verkaufen, an denen die Veranstalter am meisten verdienen. Da die Reduktion der Vertriebskosten bereits in Kapitel 3.2.3.3 betrachtet wurde, steht im Folgenden der DB I als Erfolgsmaßstab im Vordergrund.⁵¹⁶

Neben dem DB I der Wertschöpfungsstufe Veranstalter sind für Reisen, die sich aus Leistungen mehrerer Stufen der Wertschöpfungskette eines integrierten Touristik Konzerns zusammensetzen, auch die Deckungsbeiträge zu berücksichtigen, die andere Wertschöpfungsstufen realisieren. Die Berechnung eines wertschöpfungsstufenübergreifenden Konzerndeckungsbeitrages ist allerdings aufgrund der Kompliziertheit der Konsolidierung und der Vielzahl der Produkte in der Praxis bisher nicht standardisiert umgesetzt. Im Folgenden ist also unter dem Begriff Ertrag der Veranstalter-DB I zu verstehen.

⁵¹⁶ Vgl. Pepels 1995:166. Auch Jaeger (1996:24) sieht den DB I als Bemessungsgrundlage für Handelsvertreter als angemessen an.

Auch Ertragsziele können absolut, als Veränderung zum Vorjahr oder unter Betrachtung des prozentualen Anteils verfolgt werden.⁵¹⁷

Entsprechend der durchgeführten Befragung werden ertragsbezogene Ziele von 90 % der Befragten als *relevant* und von 5 % als *eher relevant* für die Konditionengestaltung bewertet. Nur 5 % der Experten schätzen Ertragsziele als *eher nicht relevant* ein.⁵¹⁸

In einem nächsten Schritt sind die Ertragsziele durch die Angabe des Segment- und Zeitbezuges weiter zu konkretisieren. In der folgenden Tabelle sind zunächst mögliche Segmente des Zieles dargestellt.

Zielinhalt	Segmentbezug
Ertrag <ul style="list-style-type: none"> • Absolutes Volumen • Veränderung zum Vorjahr • Prozentualer Anteil 	<ul style="list-style-type: none"> • Sortiment, Produkte • Marken • Klassen • Zielgebiete • Produktarten

Tabelle 13: Ertragsbezogene Zielsegmente

Ertragsbezogene Ziele können innerhalb des **Gesamtsortimentes** durch eine Forcierung von besonders ertragsstarken **Produkten** verfolgt werden. Voraussetzung dafür ist eine ausreichend große Kapazität an ertragsstarken Produkten sowie die Fähigkeit, den Absatzmittlern zu vermitteln, welche Produkte besonders förderungswürdig sind.⁵¹⁹

Es kann auch sinnvoll sein, die Erträge nicht auf der Ebene der Einzelprodukte zu betrachten, sondern sie zu Gruppen zusammenzufügen, deren Deckungsbeitragshöhe vergleichbar ist. Dies ist u. a. bei bestimmten **Marken** der Fall, wie z. B. bei Clubmarken wie Robinson oder ertragsstarker Veranstaltermarken. Durch diese Bündelung wird die Kommunikation in Richtung der Expedienten erleichtert.

Eine weitere Möglichkeit der Gruppierung besteht in der Bildung von Deckungsbeitragsklassen. D. h. es werden jeweils diejenigen Produkte in einer **Klasse** zusammengefasst, die einen vergleichbaren Deckungsbeitrag aufweisen. Ein Veranstalter untersucht also alle Reisen seines Sortiments daraufhin, welche Produkte welchen Deckungsbeitrag liefern und teilt sie anschließend in drei unterschiedliche Klassen ein. In einer Klasse sind Produkte mit überdurchschnittlichem Deckungsbeitrag, in einer weiteren Produkte mit durchschnittlichem Deckungsbeitrag und in einer dritten Produkte mit

⁵¹⁷ Vgl. Steffenhagen 1991:69f. und Hårdtl 1995:170.

⁵¹⁸ Vgl. auch Munsch 1996:6.

⁵¹⁹ Vgl. Munsch 1998:68, Freitag 2000b:59 und Pepels 1995:166.

unterdurchschnittlichem Deckungsbeitrag gebündelt. Nun motiviert der Veranstalter die Absatzmittler, den Umsatz der Produkte zu steigern, die sich in der deckungsbeitragsstarken Klasse befinden.⁵²⁰

Darüber hinaus können Ertragsziele auch durch die Forcierung des Verkaufs von ertragsstarken **Zielgebieten** oder **Produktarten**, wie z. B. den Kanarischen Inseln, Studienreisen oder Kreuzfahrten, erreicht werden.

Weitere Segmente, wie diejenigen, die in Bezug auf die teilnehmer- und umsatzbezogenen Ziele diskutiert wurden, erscheinen weniger geeignet. Die Fokussierung auf bestimmte **Quellmärkte** ist z. B. nur eingeschränkt sinnvoll. Einem Veranstalter, dem auffällt, dass in einem bestimmten Quellmarkt die Deckungsbeiträge unterdurchschnittlich hoch sind, kann sich zwar zum Ziel setzen, dort den Verkauf von ertragsstarken Marken oder Produkten zu forcieren, eine Erhöhung der Deckungsbeiträge ist allerdings im Hinblick auf strukturelle Unterschiede der Quellmärkte nur in einem geringen Maße steuerbar.

Auch die Fokussierung auf ertragsstarke **Kundengruppen** ist nur teilweise umsetzbar. Zunächst sind relevante Merkmale zu finden, die diejenigen Kunden beschreiben, die durch ihre Buchung dem Reiseveranstalter höhere Deckungsbeiträge einbringen. Dies könnten z. B. Kunden mit einem überdurchschnittlichen Einkommen sein. Die Konsumenten, die über solche Merkmale verfügen, können allerdings in den wenigsten Fällen identifiziert werden, weil sie weder vor noch bei der Buchung ihre Einkommensklasse angeben.⁵²¹

Die Orientierung an Segmenten wie beispielsweise **Hotelbetten** und **Flugsitze** erscheint insbesondere aufgrund der Schwierigkeit, die Fülle der Informationen wirkungsvoll an die Absatzmittler kommunizieren zu können, für Ertragsziele weniger geeignet.

Auch die Möglichkeit der Forcierung ertragsstarker **Reisezeiträume** ist begrenzt, da zu ertrags-, aber auch nachfragestarken Reisezeiten wie z. B. Weihnachten in der Regel ein Kapazitätsengpass besteht, so dass eine Ausdehnung der Angebote zu diesen Terminen nur zu einem gewissen Maße überhaupt möglich ist.⁵²²

Die Orientierung an **Buchungszeitpunkten** erscheint in Bezug auf Ertragsziele ebenfalls wenig geeignet. Dies liegt insbesondere daran, dass die Höhe der Deckungsbeiträge mit Ausnahme von kurzfristig preismodifizierten Angeboten nicht vom Buchungszeitpunkt abhängt.

⁵²⁰ Vgl. Berninger 2001e:17.

⁵²¹ Vgl. Hiltz 2000:457.

⁵²² Vgl. Munsch 1998:68 und Hiltz 2000:457.

Auch die Förderung von **Reisebüros**, die einen hohen Vertriebsdeckungsbeitrag erreichen, wird im Folgenden nicht weiter berücksichtigt. Für diese Betrachtung müssten nicht nur der Deckungsbeitrag I, sondern alle durch die Agenturen direkt beeinflussbaren Kostenpositionen einbezogen werden. Da die Reduktion der Vertriebskosten bereits in Kapitel 3.2.3.3 betrachtet wurde, steht im Folgenden der Deckungsbeitrags II nicht im Vordergrund.

Auch für die Auswahl ertragsbezogener Ziele ist neben der Angabe möglicher Segmente der Zeitbezug zu bestimmen. Die nachstehende Abbildung zeigt, welche der Zielsegmente aus Sicht der befragten Experten *langfristig*, *unterjährig* oder *nicht umsetzbar* sind.

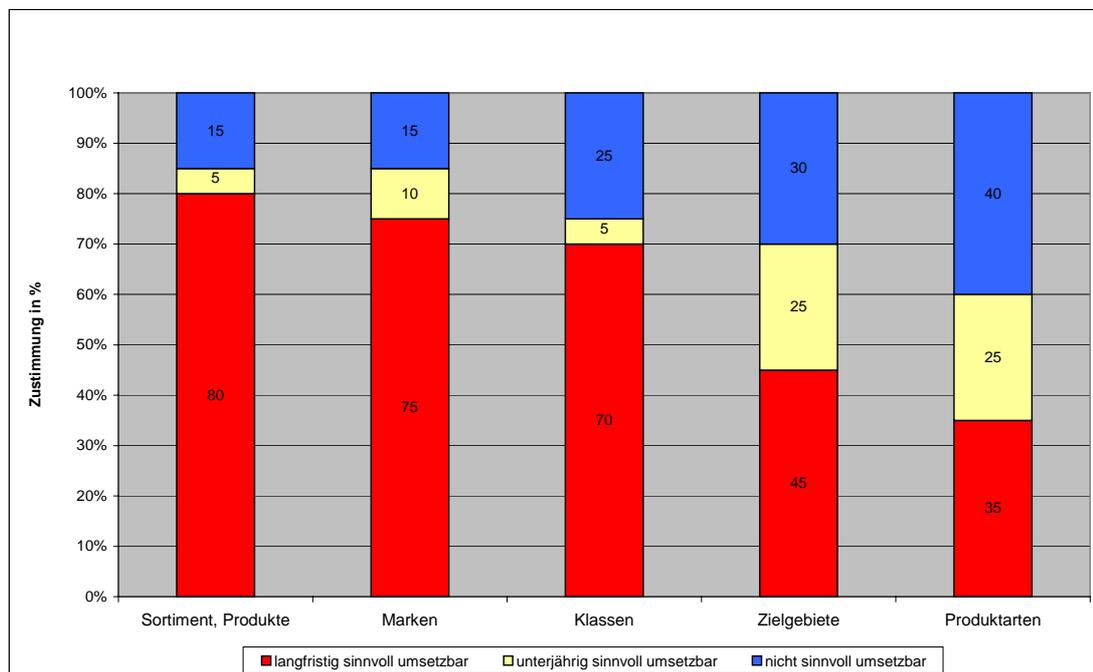


Abbildung 25: Zeitbezug ertragsbezogener Ziele

Für die ertragsbezogenen Zielsegmente kann festgestellt werden, dass vermutlich aufgrund der eher langfristigen Berechnung und Festlegung der Preispolitik, der Kostenstrukturen und damit der Deckungsbeiträge auch die darauf bezogenen Ziele eher **langfristig** verfolgt werden. So wird das Zielsegment Sortiment von 80 %, das Segment Marken von 75 % und das Segment Klasse von 70 % der Probanden als *langfristig* sinnvoll umsetzbar bewertet.

Uneinheitlich werden die Zielsegmente Produktarten und Zielgebiete beurteilt. 45 bzw. 35 % der Experten sind der Ansicht, dass die Segmente Produktarten und Zielgebiete *langfristig* umzusetzen sind. Allerdings schätzen auch 40 bzw. 30 % der Befragten die Zielsegmente als *nicht sinnvoll umsetzbar* ein. Jeweils 25 % der Probanden sind schließlich der Meinung, dass sie *unterjährig* sinnvoll umsetzbar sind.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Ertragsziele von 90 % der Befragten als *relevant* und von 5 % als *eher relevant* eingeschätzt werden. Wie bereits in Kapitel 3.2.2.1 dargestellt, liegt dies u. a. an der zunehmenden Unternehmenskonzentration und an der in vielen Fällen damit einhergehenden Orientierung an Shareholder-Value-Konzepten. Darüber hinaus ermöglichen der Ausbau der Steuerungsfähigkeit der Absatzmittler sowie die Systementwicklung den Veranstaltern, zunehmend komplexere Zielsetzungen mit Hilfe ihrer Konditionensysteme zu verfolgen. Im Hinblick auf die ertragsbezogenen Ziele sind insbesondere die Segmente Sortiment, Marken und Klassen als in einem Konditionensystem langfristig sinnvoll umsetzbar bewertet worden. In Bezug auf die Segmente Zielgebiete und Produktarten stellt sich die Frage, ob die Kunden durch die Absatzmittler überhaupt in Richtung der beschriebenen Segmente gesteuert werden können. Insbesondere im Hinblick auf Produktarten ist es fraglich, wie beeinflussbar die Kunden tatsächlich sind.

3.2.3.5 Qualitätsbezogene Ziele

Ein Veranstalter kann sich auch zum Ziel setzen, mit Hilfe der Konditionengewährung die Qualität der Zusammenarbeit mit den Absatzmittlern zu verbessern. Zu definieren ist jedoch, was Qualität bedeutet und wie Ziel- und Messgrößen festgelegt werden können.⁵²³

Zur Festlegung, was Qualität ist, stellt Garvin den Kunden und dessen subjektive Wahrnehmung der Qualität in den Mittelpunkt. Dabei zu beachten, dass in der vorliegenden Arbeit die Kunden die Veranstalter sind, weil sie bereit sind, für bestimmte Dienstleistungen der Absatzmittler einen Teil des Konditionenbudgets zu investieren. Qualitativ hochwertig ist nach Ansicht von Garvin eine Leistung, die der Kunde abhängig von seinen Präferenzen als eine solche wahrnimmt.⁵²⁴

Die qualitätsbezogenen Ziele orientieren sich also an den Bedürfnissen der Veranstalter. Sowohl in der Beziehung zu den Absatzmittlern als auch zu den Konsumenten können dadurch Zielkonflikte auftreten. So können Situationen entstehen, in denen ein Veranstalter die Qualität der Zusammenarbeit mit einem Absatzmittler aus seiner Sicht erhöht, ohne dass sich dies positiv auf die Konsumenten auswirkt. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn ein Konsument einen bestimmten Veranstalter buchen möchte, das Reisebüro seiner Bitte aber nicht nachkommen kann, weil es auf Wunsch des Leitveranstalters sein Sortiment um den nachgefragten Veranstalter bereinigt hat.

Entsprechend der durchgeführten Befragung werden qualitätsbezogene Ziele unterschiedlich bewertet. 45 % der Befragten halten sie für *relevant* und weitere 35 % für *eher relevant* in Bezug auf die Konditionengestaltung. Allerdings schätzen auch 20 % der Experten Qualitätsziele als *eher nicht relevant* ein.

⁵²³ Vgl. Blattner/Meier 1987:155.

⁵²⁴ Vgl. Garvin 1984:27.

Trotzdem werden die qualitätsbezogenen Ziele durch die Angabe des Segment- und Zeitbezuges weiter konkretisiert. In der folgenden Tabelle sind zunächst mögliche Segmente des Zieles dargestellt.

Zielinhalt	Segmentbezug
Qualität • Unterschiedliche Ziel- und Messgrößen	<ul style="list-style-type: none"> • Professionalität des Absatzmittlers • Präsentation des Reiseveranstalters im/am RB • Steuerung auf einen Veranstalter • Beratungskompetenz des Absatzmittlers • Veranstalterbezogene Werbeaktivitäten des Absatzmittlers • Veranstalterbezogene Kundenbindungsaktivitäten des Absatzmittlers

Tabelle 14: Qualitätsbezogene Zielsegmente

Eine Möglichkeit der Verbesserung der Qualität liegt in der Steigerung der **Professionalität** der Absatzmittler. Mit dem Wort Professionalität werden im Folgenden die gegenständlichen Rahmenbedingungen, wie die technische Ausstattung etc., bezeichnet.⁵²⁵ Da sich die am Markt aktiven Reisebüros durch große Unterschiede in der Ausstattung, bezüglich der vorhandenen Ressourcen sowie der verfügbaren Technik auszeichnen, wird eine standardisierte Zusammenarbeit aus Sicht der Veranstalter erschwert.⁵²⁶

Ein weiteres qualitätsbezogenes Ziel, das ein Veranstalter mit Hilfe der Konditionengestaltung beeinflussen kann, ist die durch den Absatzmittler umgesetzte **Präsentation** eines Reiseveranstalters im und am Reisebüro. Durch den gezielten Einsatz des Veranstalterlogos haben Reiseveranstalter die Möglichkeit, ihre Bekanntheit zu erhöhen sowie die Kaufentscheidung der Konsumenten am Point of Sale positiv zu beeinflussen.⁵²⁷

Eine weitere wichtige Einflussgröße auf die Qualität der Zusammenarbeit ist die **Steuerungsfähigkeit** der Reisemittler. Da seit der Vertriebsliberalisierung jeder Absatzmittler jeden Veranstalter in seinem Sortiment führen kann, versucht jeder Veranstalter die Reisemittler dazu zu motivieren seine Produkte zu listen und ihren Verkauf zu forcieren.⁵²⁸ Auf Seiten der Absatzmittler muss erstens der Wille bestehen sich an einen oder wenige Partner zu binden und zweitens die Fähigkeit

⁵²⁵ Vgl. Vetter 1992:305, Tupy 1984:124f. und Roth 2000:440.

⁵²⁶ Vgl. Geppert 1995:93ff.

⁵²⁷ Vgl. Pabst 1993:192f., Munsch 1998:68 und Steffenhagen 1991:79.

⁵²⁸ Vgl. Heller 1996: 28f, Steffenhagen 1991:79 und Geppert 1995:25 sowie 52f.

vorliegen, eine effektive Verlagerung der Verkäufe auf den priorisierten Partner tatsächlich durchführen zu können.⁵²⁹

Im Hinblick auf die qualitative Zusammenarbeit mit den Absatzmittlern ist deren **Beratungskompetenz** von besonderer Bedeutung. Die Intangibilität der Dienstleistung Pauschalreisen führt für den Konsumenten beim Kauf zur Wahrnehmung eines tendenziell höheren Risikos, da er auf die versprochenen Leistungseigenschaften und -qualitäten vertrauen muss.⁵³⁰ Für die Expedienten entsteht also die zentrale Aufgabe, das Kaufrisiko des Konsumenten durch vertrauensstiftende Maßnahmen und Zusatzinformationen zu reduzieren.⁵³¹ Eine fachkundige Beratung wirkt sich dabei nicht nur positiv auf das Image des Reisemittlers aus, sondern auch auf das Image des Veranstalters.⁵³² Dazu benötigen die Expedienten ausreichende Kenntnisse der Produkte eines Veranstalters sowie verkäuferische und systemtechnische Fähigkeiten. Auf der Grundlage dieser Fähigkeiten kann eine Beratung der Konsumenten im Sinne des Veranstalters erfolgen.⁵³³

Die Qualität der Zusammenarbeit wird aus Sicht der Veranstalter auch durch die **Werbeaktivitäten** der Absatzmittler geprägt. Unter Werbeaktivitäten sind im Folgenden alle Maßnahmen zu verstehen, die Mittler zur Beeinflussung der Konsumentennachfrage durchführen.⁵³⁴ So stellt auch die Steigerung der auf einen bestimmten Veranstalter abgestimmten Marketinganstrengungen des Reisemittlers als Ergänzung zu den auf die Endkunden gerichteten, nationalen Marketingaktivitäten des Reiseveranstalters ein Ziel der Konditionengestaltung dar.⁵³⁵ Die Abstimmung der Maßnahmen sollte sowohl zeitlich als auch inhaltlich erfolgen.⁵³⁶ Führt ein Absatzmittler veranstalterunspezifische Maßnahmen durch, die vor allem auf die Profilierung des Reisebüros ausgerichtet sind, entsprechen sie üblicherweise nicht den konditionenrelevanten Zielen der Veranstalter.

Mit Hilfe der Konditionengestaltung kann ein Veranstalter auch das Ziel verfolgen, die **Kundenbindungsaktivitäten** der Absatzmittler zu steigern. Unter Kundenbindung werden dabei im Folgenden Maßnahmen verstanden, mit denen ein Reisemittler beabsichtigt, einen Kunden zum wiederholten Buchen zu bewegen und ihn schließlich als Stammkunden zu gewinnen.⁵³⁷

⁵²⁹ Vgl. Spielberger 1998b:39.

⁵³⁰ Vgl. Parasuraman/Zeithaml 1983:35, Freyer 1998:151, Geppert 1995:14-15 und Munsch 1998:68.

⁵³¹ Vgl. Masing 1991:190.

⁵³² Vgl. Geppert 1995:52f. und Kreilkamp 1999a:9.

⁵³³ Vgl. Hildebrandt 1998c:9.

⁵³⁴ Vgl. Roth 2000:430 und Hårdtl 1995:106.

⁵³⁵ Vgl. Pabst 1993:185, Hårdtl 1995:107.

⁵³⁶ Vgl. Engelhardt 1990:238 und Geppert 1995:268ff.

⁵³⁷ Vgl. Mundt 2000:63, Steffenhagen 1991:72 und Martus/Selzer 1995:110.

Auch für die Auswahl qualitätsbezogener Ziele ist neben der Angabe möglicher Segmente der Zeitbezug zu bestimmen. Die nachstehende Abbildung zeigt, welche der Zielsegmente aus Sicht der befragten Experten *langfristig*, *unterjährig* oder *nicht umsetzbar* sind.

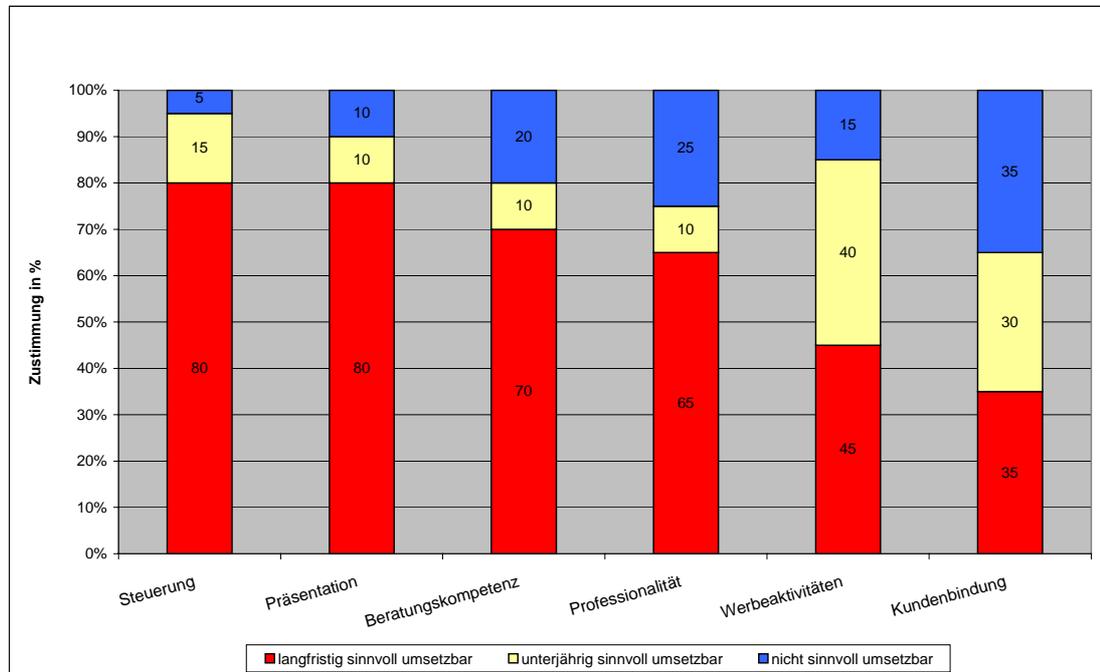


Abbildung 26: Zeitbezug qualitätsbezogener Ziele

Die beiden Zielsegmente Steuerung und Präsentation sind von jeweils 80 % der Befragten als **langfristig** sinnvoll umsetzbar bewertet worden. 70 % der Experten halten darüber hinaus auch die Beratungskompetenz für langfristig in einem Konditionensystem umsetzbar. Schließlich wird von 65 % der Probanden auch das Segment Professionalität als langfristig umsetzbar eingeschätzt. Die Beurteilung ist z. T. dadurch erklärbar, dass es sich bei den genannten Zielsegmenten um Themen handelt, die auch nur langfristig beeinflussbar sind. Eine konsequent umgesetzte Präsentation eines Veranstalters im Reisebüro lässt sich nur dann erzielen, wenn frühzeitig Ladenkonzepte und Werbematerialien produziert und eingesetzt werden.

Die Aussagen zu den Zielsegmenten Werbe- und Kundenbindungsaktivitäten sind **uneinheitlich**. Während 45 % der Befragten der Meinung sind, das Zielsegment Werbung sei *langfristig umsetzbar*, schätzen es weitere 40 % als *unterjährig umsetzbar* ein. Auch die Meinungen zum Segment Kundenbindung gehen weit auseinander. 35 % der Probanden sind jeweils der Ansicht, das Segment sei entweder *langfristig* oder *nicht umsetzbar*. Weitere 30 % halten es für *unterjährig einsetzbar*.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass das Ziel Qualitätssteigerung der Zusammenarbeit von Veranstaltern und Absatzmittlern von 45 % der Befragten als *relevant* und von 35 % als *eher relevant* eingeschätzt wird. Wie bereits in Kapitel

3.2.2.1 dargestellt, ist die Orientierung an qualitätsbezogenen Zielen für die Reiseveranstalter insbesondere dann wichtig, wenn die Austauschbarkeit der Produkte hoch ist. In Bezug auf das Ziel der Qualitätssteigerung sind dabei insbesondere die Segmente Steuerung und Präsentation, aber auch Beratungskompetenz und Professionalität von relevanter Bedeutung für die langfristig orientierte Konditionengestaltung. Allerdings scheint ein grundlegender Nachteil qualitätsbezogener Ziele in der schwierigen Festlegung von Ziel- und Messgrößen zu liegen.

3.2.3.6 *Priorisierung von konditionenrelevanten Zielen*

Die beschriebenen fünf konditionenbegründenden Ziele von Reiseveranstaltern sind mit den auf der Grundlage der Expertenbefragung herausgearbeiteten Zielsegmenten sowie dem Zeitbezug in der folgenden Tabelle zusammenfassend dargestellt.

Zielinhalt	Segmentbezug	Zeitbezug
Teilnehmer <ul style="list-style-type: none"> • Absolute Anzahl • Veränderung zum Vorjahr • Prozentualer Anteil 	<ul style="list-style-type: none"> • Sortiment, Produkte • Marken • Zielgebiete • Produktarten • Buchungszeitpunkte • Reisezeiträume • Quellmarkt • Zusatzprodukte • Hotelbetten • Flugsitze • Kundengruppen 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristig 95 % • Langfristig 70 % • Langfristig 50 % • Langfristig 50 % • Langfristig 50 % • Unterjährig 50 % • Uneinheitlich • Uneinheitlich • Uneinheitlich • Uneinheitlich • Nicht sinnvoll 50%
Umsatz <ul style="list-style-type: none"> • Absolutes Volumen • Veränderung zum Vorjahr • Prozentualer Anteil 	<ul style="list-style-type: none"> • Sortiment, Produkte • Marken • Reisebüro • Produktarten • Zielgebiete • Reisezeiträume • Buchungszeitpunkte • Zusatzprodukte • Kundengruppen • Quellmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristig 100 % • Langfristig 70 % • Langfristig 60 % • Langfristig 55 % • Langfristig 50 % • Unterjährig 45 % • Unterjährig 45 % • Uneinheitlich • Nicht sinnvoll 60% • Nicht sinnvoll 55%
Kosten <ul style="list-style-type: none"> • Absolutes Volumen • Veränderung zum Vorjahr • Prozentualer Anteil 	<ul style="list-style-type: none"> • Buchungssysteme • Zahlungsverfahren • Agenturpost • Veranstalterkataloge 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristig 85 % • Langfristig 80 % • Uneinheitlich • Uneinheitlich

Zielinhalt	Segmentbezug	Zeitbezug
Ertrag <ul style="list-style-type: none"> • Absolutes Volumen • Veränderung zum Vorjahr • Prozentualer Anteil 	<ul style="list-style-type: none"> • Sortiment, Produkte • Marken • Klassen • Produktarten • Zielgebiete 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristig 80 % • Langfristig 75 % • Langfristig 70 % • Uneinheitlich • Uneinheitlich
Qualität <ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Ziel- und Messgrößen 	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung auf einen Veranstalter • Präsentation des Reiseveranstalters im/am RB • Beratungskompetenz • Professionalität • Veranstalterbezogene Werbeaktivitäten • Veranstalterbezogene Kundenbindungsaktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristig 80 % • Langfristig 80 % • Langfristig 70 % • Langfristig 65 % • Uneinheitlich • Uneinheitlich

Tabelle 15: Konditionenbegründende Ziele von Reiseveranstaltern

Grundsätzlich wurden alle der o. g. Ziele und viele der Segmente von den Experten als wichtig für die Konditionengestaltung eingeschätzt. Da in ein Konditionensystem aufgrund der Forderung nach Transparenz und Verständlichkeit zumeist nur einige wenige Ziele und Segmente einbezogen werden können, erscheint es sinnvoll, die Anzahl der im Folgenden näher zu untersuchenden Ziele und Segmente angemessen zu reduzieren.

Die Entscheidung darüber, welche Ziele in weitere Untersuchungen einzubeziehen sind, wird auf Basis der Befragungsergebnisse (Befragungsdesign vgl. 3.2.1) getroffen. Die dazu notwendige Datenanalyse wird aufgrund der Tatsache, dass es sich bei der Befragung um eine qualitativ angelegte Vorstudie mit geringen Fallzahlen und ordinalem Skalenniveau handelt, vor allem mit Hilfe von Verfahren der explorativen Datenanalyse durchgeführt.

In einem ersten Schritt werden die **Häufigkeitsverteilungen** analysiert. Betrachtet man die Ausprägung *relevant*, wird deutlich, dass insbesondere ertragsbezogene Ziele aus Sicht der Experten eine wichtige Rolle spielen, wie die folgende Abbildung zeigt.

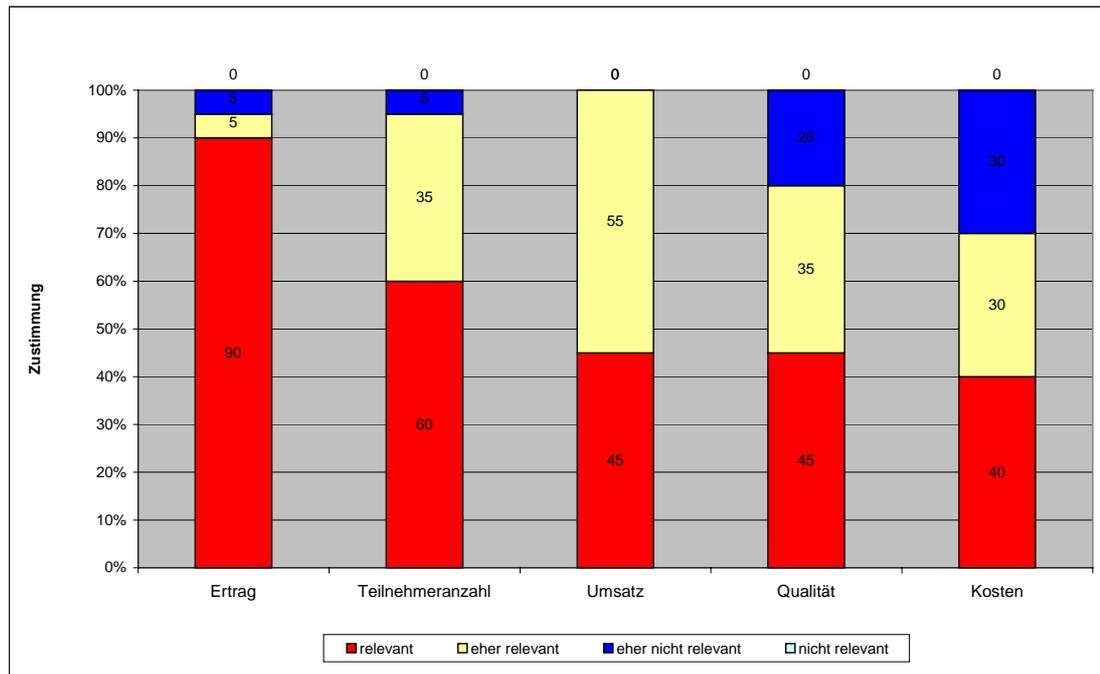


Abbildung 27: Relevanz konditionenbegründender Ziele im Vergleich

90 % aller Experten sind der Meinung, dass der Ertrag als konditionenbegründendes Ziel *relevant* ist. Weitere 60 % der Probanden halten teilnehmerbezogene Ziele für *relevant*. Mit jeweils 45 % der Befragten folgen die Ziele der Steigerung des Umsatzes und der Qualität der Zusammenarbeit zwischen Veranstaltern und Absatzmittlern. 40 % der Probanden schätzen schließlich das Ziel der Kostensenkung als *relevant* ein.

Betrachtet man die Ausprägung *eher relevant*, so fällt auf, dass 55 % der Befragten der Meinung sind, dass dies auf das Ziel der Umsatzsteigerung zutrifft. Somit erlangt dieses Ziel als einziges insgesamt eine Zustimmung von 100 % für die Ausprägungen *relevant* und *eher relevant*. Die Ziele Steigerung der Qualität der Zusammenarbeit sowie Reduktion der Kosten, die durch diese Zusammenarbeit entstehen, werden im Hinblick auf ihre Relevanz differenzierter beurteilt. 20 % der Befragten sind der Meinung, dass Qualitätsziele *eher nicht relevant* ist. Die Kostenziele halten 30 % der Probanden für *eher nicht relevant*.

Es wird deutlich, dass im Vergleich der Ziele untereinander insbesondere die Relevanz der Ertragsziele mit großem Abstand als besonders hoch eingeschätzt wird. Dies gilt auch, wenn man die Bewertungen der befragten Veranstalter und Unternehmensberater getrennt betrachtet, wie die folgende Abbildung zeigt.

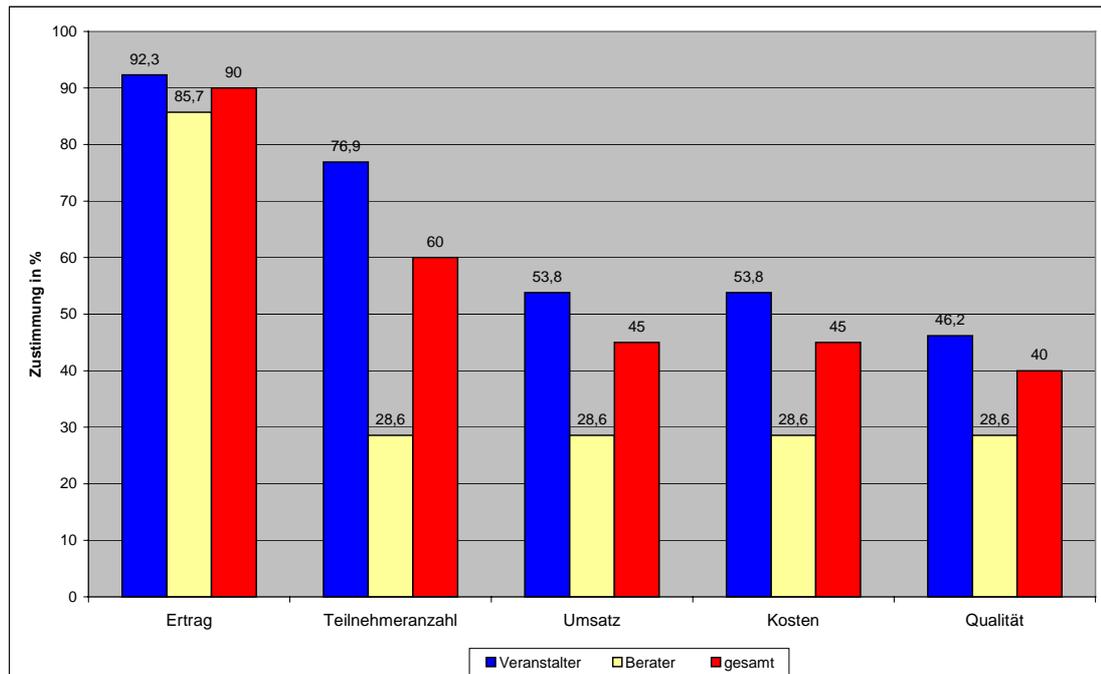


Abbildung 28: Relevante Ziele aus der Sicht der Veranstalter und Berater

In Bezug auf die Relevanz der Ertragsziele sind sich die Befragten weitgehend einig. Für alle anderen Ziele ergibt sich eine größere Streuung der Einschätzungen der befragten Veranstalter gegenüber den Antworten der Berater. Aus Sicht der Veranstalter haben diese Ziele grundsätzlich eine größere Bedeutung als nach Ansicht der Berater. In Bezug auf das Ziel der Ertragssteigerung ist die beschriebene Differenz am kleinsten.

Insgesamt lässt die Analyse der Häufigkeitsverteilungen den Schluss zu, dass das Ertragsziel für eine weitere Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit auszuwählen ist.

Da es oft keineswegs ausreichend ist, die Häufigkeiten als alleinige Kenngröße zur Beurteilung und zum Vergleich statistischer Daten zu benutzen,⁵³⁸ werden nun die **Lageparameter** untersucht. Die Lageparameter geben Auskunft über die Lage einer Verteilung auf der jeweils verwendeten Skala.

Der Median ist für jedes wenigstens ordinal skalierte Merkmal einsetzbar. Er zerlegt eine Reihe von Beobachtungswerten in zwei gleiche Teile. „Bei einer geraden Anzahl von Beobachtungswerten kommen alle Werte zwischen x_n und x_{n+1} als Median in Frage.“⁵³⁹ Bezogen auf die beschriebenen Ziele² sind danach insbesondere die Teilnehmer- und Ertragsziele relevant für die Konditionengestaltung.

Ziel	Median
------	--------

⁵³⁸ Vgl. Schwarze 1988:66.

⁵³⁹ Schwarze 1988:68

Teilnehmeranzahl	Relevant
Ertrag	Relevant
Umsätze	Eher relevant
Qualität der Zusammenarbeit	Eher relevant
Kosten der Zusammenarbeit	Eher relevant

Tabelle 16: Auswertung des Lageparameters Median

Nach der Analyse der Häufigkeitsverteilung und der Lageparameter kann zusammenfassend festgestellt werden, dass ertragsbezogene Ziele geeignet sind, um im Rahmen dieser Arbeit detaillierter untersucht zu werden. Erklärbar ist die hohe Relevanz des Zieles mit den durch die zunehmende Unternehmenskonzentration steigenden Renditeerwartungen und der damit einhergehenden stärkeren Ertragsorientierung der Veranstalter bzw. touristischen Konzerne. Die Orientierung an den von den Absatzmittlern realisierten Erträgen im Sinne eines Deckungsbeitrages I wird daher als Zielsetzung für die Konditionensysteme wichtiger.⁵⁴⁰ Auch darum erscheint die Beschäftigung mit diesem, im Zusammenhang mit der Konditionengestaltung neuen Ziel sinnvoll.

Als ertragsbezogene Zielsegmente sind dabei, wie schon in Kapitel 3.2.3.4 ausführlich beschrieben, insbesondere die Segmente Sortiment, Marken und Klassen in einer langfristig orientierten Konditionengestaltung sinnvoll umsetzbar.

3.3 Grundstrukturen ertragsbezogener Konditionensysteme

Auf Grundlage der Ergebnisse der Expertenbefragung können nun erste alternative Grundstrukturen zielorientierter Konditionensysteme abgeleitet werden. Maßgeblich sind dafür die in Kapitel 3.2.3.6 beschriebenen Erkenntnisse. Danach sind für die Gestaltung langfristig orientierter Konditionensysteme insbesondere ertragsbezogene Ziele und die Zielsegmente Sortiment, Marke und Klasse relevant. Im Folgenden werden nun die Grundstrukturen von drei entsprechend der Zielsegmente differenzierten ertragsbezogenen Konditionensystemen kurz beschrieben. Die konkrete Ausgestaltung der Systeme sowie ihre Bewertung findet in Kapitel 5.4 statt.

3.3.1.1 Ertragsproduktsystem

Das Ertragsproduktsystem⁵⁴¹ ist ein System, welches die Ertragssteuerung in Bezug auf das Zielsegment Sortiment, also über alle Produkte hinweg vornimmt. Dies bedeutet aus Sicht der Veranstalter, dass sämtliche Produkte analysiert und nach der Höhe ihres Ertrages⁵⁴² in eine Rangfolge gebracht werden.⁵⁴³ Die folgende Tabelle zeigt das Sortiment eines Veranstalters, das aus n Produkten besteht.

⁵⁴⁰ Vgl. dazu auch Martus/Selzer 1995:99 und Jüngert/Lanz 2002b:36.

⁵⁴¹ Das Ertragsproduktsystem wird im Folgenden auch als Produktsystem bezeichnet.

⁵⁴² Ertrag wurde im Kapitel 3.2.3.4 als Veranstalter-DB I definiert.

⁵⁴³ Vgl. dazu auch Kramer 1993:359f.

Priorität	Produkte
1	Produkt A mit dem höchsten Ertrag
2	Produkt B mit dem zweithöchsten Ertrag
...	Produkt ... mit dem ...höchsten Ertrag
N	Produkt n mit dem niedrigsten Ertrag

Tabelle 17: Beispielhaftes Produktranking im Ertragsproduktsystem

Die Absatzmittler sollen nun die Produkte mit den höchsten Erträgen verkaufen. Fraglich ist, welche Möglichkeiten die Mittler haben, dieses Ziel zu erreichen.

Zunächst können sie durch die **Akquisition von Neukunden** mehr ertragreiche Produkte verkaufen. Die Steuerung hängt in diesem Falle davon ab, ob es den Mittlern gelingt neue Kunden zu gewinnen.

Eine zweite Möglichkeit besteht in der Verlagerung von Buchungen ertragsstarker Produkte anderer Veranstalter. Dies lässt sich an folgendem Beispiel deutlich machen. Der betrachtete Reisemittler hat eine TUI-Agentur und verkauft das gesamte TUI-Portfolio. Bisher bucht er Studienreisen bei einem Mitbewerber. Wenn diese Produkte auch bei der TUI angeboten werden, würden Mittler, um von einem neuen ertragsbezogenen Konditionensystem zu profitieren, nun auch Studienreisen bei der TUI buchen. Unter der Annahme, dass darüber hinaus keine weiteren Buchungsverlagerungen entstehen, steigt sein mit TUI-Reisen generiertes Teilnehmer- und Umsatzvolumen. Der touristische Gesamtumsatz sowie die Anzahl der Gesamtteilnehmer des Absatzmittlers bleiben jedoch gleich. Dieses Verhalten lässt sich als **Sortimentssteuerung** bezeichnen, weil eine Substitution zwischen den Sortimenten verschiedener Veranstalter vorgenommen wird. Grundsätzlich erscheint eine Steuerung in der beschriebenen Art und Weise möglich. Der Erfolg hängt insbesondere von der Loyalität der Kunden zum Wettbewerber sowie von der Steuerungsfähigkeit des Mittlers ab.

Die dritte Möglichkeit besteht darin, dass die Reisemittler die Buchungsstruktur der bestehenden Kunden eines Veranstalters positiv beeinflussen. Beispielsweise wird einem Kunden, der bisher ein mittelmäßig ertragsstarkes Viersternehotel gebucht hat, ein ertragreiches Viersterne-Beteiligungshotel des Veranstalters angeboten. Das realisierte Teilnehmervolumen verändert sich dadurch nicht. Dieses Verhalten kann, muss allerdings keine Auswirkungen auf die Höhe des Umsatzes zur Folge haben, weil auch Produkte mit gleichem Reisepreis durch unterschiedlich hohe Margen z. T. stark divergierende Erträge ausweisen. Diese Art der Steuerung lässt sich als **Produktsteuerung** bezeichnen, da eine Substitution zwischen verschiedenen Produkten innerhalb des Sortimentes eines Veranstalters stattfindet. Grundsätzlich erscheint auch diese Art der Steuerung möglich. Sie hängt insbesondere von den Preisunterschieden der Produkte sowie im Falle von Preisdifferenzen auch von der Preiselastizität der Kunden ab.

Die beiden zuletzt dargestellten Möglichkeiten der Steuerung machen deutlich, dass sie weitgehend unabhängig von der Marktentwicklung umsetzbar sind. Die folgende Abbildung verdeutlicht noch einmal die drei Möglichkeiten der Ertragssteuerung:

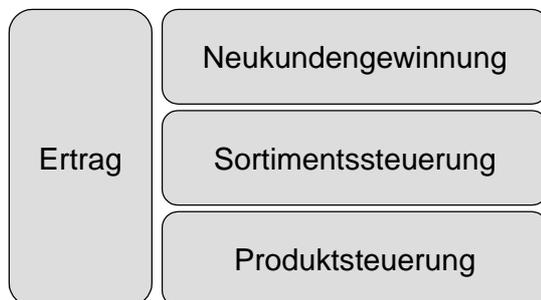


Abbildung 29: Möglichkeiten der Ertragssteuerung

Nachdem eine Steuerung grundsätzlich möglich erscheint, stellt sich allerdings die Frage, wie Veranstalter durch eine entsprechende Vergütung das Ziel der Ertragssteuerung in der beschriebenen Art und Weise erreichen können.

3.3.1.2 Ertragsklassensystem

Das Ertragsklassensystem⁵⁴⁴ ist ein System, welches die Ertragssteuerung in Bezug auf das Zielsegment Klassen vornimmt. Dies bedeutet aus Sicht der Veranstalter, dass sämtliche Produkte bezüglich der Höhe ihres Ertrages analysiert werden und entsprechend dieses Wertes in z. B. drei verschiedene Klassen eingeteilt werden. In Klasse eins sind Produkte mit überdurchschnittlichem Ertrag, in einer weiteren Produkte mit durchschnittlichem und in einer dritten Klasse Produkte mit unterdurchschnittlichem Ertrag gebündelt. Dies zeigt die folgende Tabelle.

Klasse	Produkte
1	Produkte mit überdurchschnittlich hohem Ertrag
2	Produkte mit durchschnittlichem Ertrag
3	Produkte mit unterdurchschnittlichem Ertrag

Tabelle 18: Beispielhafte Klasseneinteilung im Ertragsklassensystems

Das Ziel des Veranstalters besteht nun darin, die Reisemittler dazu zu motivieren, insbesondere die Produkte der ertragsstarken Klasse(n) zu verkaufen.

Wie die Tabelle zeigt, ist dieses System dem Produktsystem sehr ähnlich, das eine Verfeinerung des Klassensystems insoweit darstellt, als im Produktsystem jedes Produkt eines Veranstalters eine eigene Klassen bildet und somit nicht nur der Verkauf bestimmter Klassen, sondern der Verkauf einzelner Produkte forciert wird.

Auch bei diesem System haben die Absatzmittler drei Möglichkeiten der Steuerung. Sie können den Verkauf ertragsstarker Produkte durch Neukundengewinnung,

⁵⁴⁴ Das Ertragsklassensystem wird im Folgenden auch als Klassensystem bezeichnet.

Sortiments- oder Produktsteuerung erreichen. Auch im Hinblick auf das Klassensystem stellt sich aber die Frage, wie Veranstalter durch eine entsprechende Verprovisionierung das Ziel der Ertragssteuerung in der beschriebenen Art und Weise erreichen können.

3.3.1.3 Ertragsmarkensystem

Das Ertragsmarkensystem⁵⁴⁵ ist ein System, welches die Ertragssteuerung in Bezug auf das Zielsegment Marken vornimmt. Reiseveranstalter, die in ihrem Portfolio verschiedene Veranstalter- bzw. Hotelmarken, wie z. B. Robinson, Meier's Weltreisen etc., führen, können eine Ertragssteigerung auch dadurch erreichen, dass sie zunächst die durchschnittlichen Erträge dieser Marken analysieren und entsprechend in eine Rangfolge bringen. Ergeben sich signifikante Unterschiede zwischen den Marken, erscheint es im Hinblick auf das Ziel der Ertragssteuerung sinnvoll, die Absatzmittler dazu zu motivieren, den Verkauf der besonders ertragsstarken Marken zu forcieren. Die folgende Tabelle zeigt das Sortiment eines Veranstalters, das sich aus n Marken zusammensetzt, mit den entsprechenden Verkaufsprioritäten.

Priorität	Marken
1	Marke A mit dem höchsten Ertrag
2	Marke B mit dem zweithöchsten Ertrag
...	Marke ... mit dem ...höchsten Ertrag
N	Marke n mit dem niedrigsten Ertrag

Tabelle 19: Beispielhaftes Ranking im Ertragsmarkensystem

Wie auch schon bei den beiden anderen Systemen haben die Absatzmittler zur Erreichung des Zieles der markenorientierten Ertragssteuerung grundsätzlich die Möglichkeit der Neukundengewinnung, der Sortiments- sowie der Produktsteuerung. Dabei ist allerdings zu beachten, dass in Bezug auf bestimmte Marken die Kundenloyalität besonders groß und daher eine Steuerung zwischen verschiedenen Marken erschwert sein kann. Auch im Hinblick auf das Markensystem stellt sich die Frage, wie Veranstalter durch eine entsprechende Verprovisionierung das Ziel der Ertragssteuerung in der beschriebenen Art und Weise erreichen können.

3.4 Zusammenfassung

Bisher entlohnen, wie bereits in Kapitel 3.1.6 beschrieben, die meisten Veranstalter in ihren Konditionensystemen insbesondere die Leistungen Umsatzvolumen mit der Grundprovision und Umsatzwachstum mit einer Steigerungsprovision. Einige Veranstalter wie z. B. Studiosus vergüten auch andere Leistungen, wie etwa die Teilnahme der Expedienten an Schulungen.

Aufgrund der im Kapitel 3.2.2 beschriebenen Veränderungen im Verhalten der Konsumenten, der Veranstalter, der Absatzmittler sowie der Umwelt sind die

⁵⁴⁵ Das Ertragsmarkensystem wird im Folgenden auch als Markensystem bezeichnet.

geltenden Konditionensysteme der Veranstalter allerdings zunehmend in Frage zu stellen.

Auch die von den Veranstaltern mit der Konditionengewährung verfolgten Ziele verändern sich. Wie in Kapitel 3.2.3 erläutert, sind aus Sicht der befragten Experten von der Vielzahl unterschiedlicher Ziele und Zielsegmente insbesondere ertragsbezogene Ziele mit den Zielsegmenten Produkt, Klasse und Marke für die langfristig orientierte Konditionengestaltung relevant.

Die von den befragten Experten hervorgehobene Relevanz der ertragsbezogenen Ziele spiegelt sich bisher allerdings nicht in den bestehenden Konditionensystemen der Veranstalterreisebranche wider.

Daher wurden auf Grundlage der Befragungsergebnisse die Grundstrukturen von drei ertragsbezogenen Konditionensystemen abgeleitet, d. h. das Ertragsklassen-, Ertragsprodukt- und Ertragsmarkensystem entwickelt. Im Hinblick auf die für Reiseveranstalter relevanten ertragsbezogenen Ziele werden diese drei ertragsbezogenen Grundstrukturen von Konditionensystemen vermutlich eine unterschiedliche Bedeutung haben. Für die weitere Ausgestaltung dieser drei Grundstrukturen stellt sich nun die Frage, welche Absatzmittlerleistungen geeignet sind, die ertragsbezogenen Ziele der Veranstalter zu unterstützen.

4 Konditionenbegründende Absatzmittlerleistungen

Ziel dieses Kapitels ist es, die Auswahl derjenigen Absatzmittlerleistungen vorzubereiten, die im Rahmen der in Kapitel 3.3 beschriebenen ertragsbezogenen Konditionensysteme vergütet werden sollten. Dazu werden zunächst aus dem von Steffenhagen und Keller entwickelten Modell der Marktprozesse Leistungen abgeleitet, die im Verhältnis von Veranstaltern und Reisemittlern grundsätzlich eine Rolle spielen. Diese Leistungen werden anschließend konkretisiert, indem auf ihre Entstehung und z. T. auf die Möglichkeiten ihrer Messung eingegangen wird.

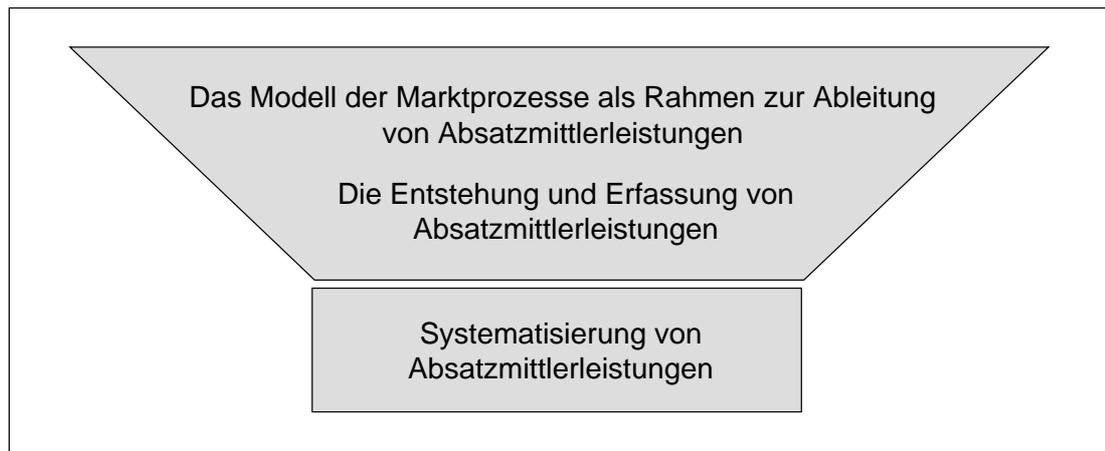


Abbildung 30: Aufbau des Kapitels 4

4.1 Das Modell der Marktprozesse als Rahmen zur Ableitung von Absatzmittlerleistungen

Bevor die Frage beantwortet werden kann, welchen Wert die Leistungen der Absatzmittler für einen Veranstalter haben und welche Leistungen daher in einem Konditionensystem zu vergüten sind, sind grundsätzlich mögliche Leistungen zu identifizieren. Dazu sind prinzipiell Ansätze geeignet, die „sich um eine differenzierte Analyse der (Gesamt-) Leistung des Handels bemühen.“⁵⁴⁶ In den Wirtschaftswissenschaften ist eine Vielzahl solcher Ansätze bekannt.⁵⁴⁷

Einen spezifischen Ansatz verfolgen u. a. Oberparleiter, Buddeberg, Marré, Seyffert sowie Sundhoff, indem sie die Funktionen des Handels innerhalb der Volkswirtschaft betrachten. Dieser funktionsorientierte Ansatz repräsentiert „den Versuch, mit einer systematischen Zusammenstellung der einzelnen Aufgabenbereiche des Handels den Nachweis für dessen Produktivität im Rahmen des Wirtschaftsgefüges zu führen.“⁵⁴⁸ Im Hinblick auf die Konditionengestaltung birgt dieser Ansatz allerdings den Nachteil, dass die Beschreibung der Handelsfunktionen gesamtwirtschaftlich ausgerichtet ist und damit nicht der

⁵⁴⁶ Keller 1991:124.

⁵⁴⁷ Eine detaillierte Zusammenfassung dieser Ansätze findet sich bei Keller 1991:158ff.

⁵⁴⁸ Keller 1991:158. Vgl. auch Oberparleiter 1955.

Anforderung gerecht wird, die Leistungen des Handels insbesondere an ihrem unternehmensspezifischen Beitrag zur Zielerreichung der Hersteller zu messen.⁵⁴⁹

Ein zweiter Ansatz versucht weniger die generellen Aufgaben, sondern vielmehr aus verrichtungsorientierter Sicht die einzelnen Tätigkeiten des Handels zu systematisieren. Insbesondere Schäfer, Thies, Hansen, Engelhardt, Buddeberg und Seyffert haben mit unterschiedlichen Vorgehensweisen die Handelstätigkeiten in dieser Kategorisierung abgebildet.⁵⁵⁰ Allerdings steht auch bei diesem Systematisierungsansatz das Bestreben im Vordergrund, die Tätigkeiten möglichst allgemein gültig zu erfassen und nicht die Leistungen des Handels aus der Perspektive des Herstellers zu betrachten.⁵⁵¹

Ein weiterer Ansatz zur Herleitung von Absatzmittlerleistungen besteht in dem von Steffenhagen und Keller entwickelten Modell der Marktprozesse.⁵⁵² Dieses Modell ist auf der Basis der erwähnten Systematisierungsansätze zur Anwendung im Rahmen der Konditionengestaltung entstanden und stellt die Herstellerperspektive in den Vordergrund.⁵⁵³ Eine Leistung des Handels ist danach von der Wertschätzung des Herstellers abhängig und ergibt sich aus den Transaktionen zwischen Hersteller und Handel.⁵⁵⁴ Bei der Frage, was eine Handelsleistung ist, wird im Folgenden also „auf diejenigen Marktprozesse abgestellt, in die der Handel eingebunden ist und die zugleich die Zielerreichung des Herstellers beeinflussen.“⁵⁵⁵ Dazu gehören nach Keller das Kaufvolumen, die Marktbearbeitung, die Güter- und Geldlogistik sowie Informationsleistungen, wie die folgende Abbildung zeigt:⁵⁵⁶

⁵⁴⁹ Vgl. Keller 1991:169f., Ahlert 1985:64 und Steffenhagen 1994:101.

⁵⁵⁰ Vgl. Keller 1991:172ff.

⁵⁵¹ Vgl. Keller 1991:178f.

⁵⁵² Vgl. Keller 1991:182ff., Steffenhagen 1995:41ff. und Hårdtl 1995:32.

⁵⁵³ Vgl. Keller 1991:178f.

⁵⁵⁴ Vgl. Keller 1991:180f. und Steffenhagen 1995:41ff.

⁵⁵⁵ Keller 1991:182.

⁵⁵⁶ Vgl. Keller 1991:183ff., Steffenhagen 1994:101ff. und Horst 1992:116.

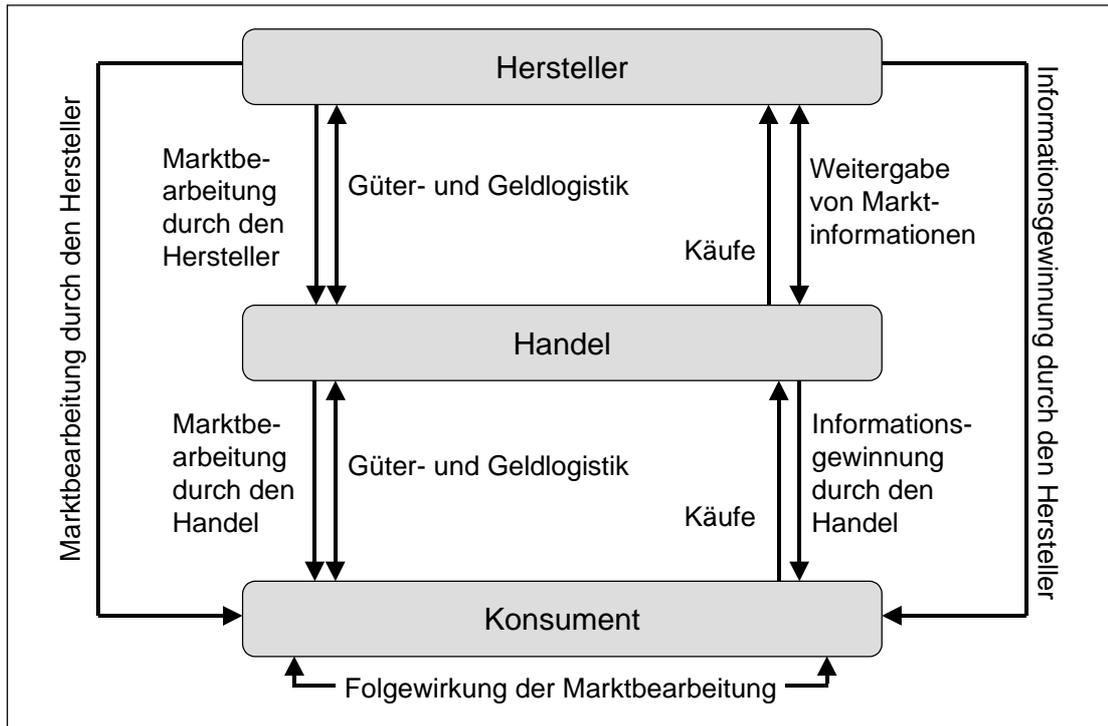


Abbildung 31: Grundmodell der Marktprozesse als konzeptioneller Rahmen zur Ableitung von Handelsleistungen

Quelle: Keller 1991:184

Diese für die Ableitung der Handelsleistungen wichtigen Marktprozesse werden im Folgenden kurz erläutert. Da sich das Modell von Steffenhagen und Keller insbesondere auf die Konsumgüterbranche bezieht, werden die einzelnen Marktprozesse jeweils an die Besonderheiten der Veranstalterreisebranche angepasst.

4.1.1 Kaufvolumensleistungen

Im Modell der Marktprozesse besteht nach Steffenhagen und Keller eine wichtige Leistung in dem periodenbezogenen mengen- oder wertmäßigen Kaufvolumen des Handels. Die Leistung besteht darin, dass der Handel Waren vom Hersteller kauft, dafür das Absatzrisiko übernimmt, Aktivitäten durchführt, die zum Absatz der bestellten Ware erforderlich sind, und die damit verbundenen logistischen Prozesse übernimmt.⁵⁵⁷ Die Messung der Kaufvolumensleistung ist in der Praxis ohne Schwierigkeiten möglich.⁵⁵⁸ Es sind sowohl Absatz- und Umsatzzahlen entweder absolut, im Vergleich zur Vorperiode oder in Beziehung zu anderen Bezugsgrößen, wie z. B. dem Volumen anderer Handelspartner, zu erfassen.⁵⁵⁹ Das Interesse der Hersteller an der Kaufvolumensleistung spiegelt ihr Absatzmengen- und

⁵⁵⁷ Vgl. Keller 1991:237ff., Härdtl 1995:169ff., Steffenhagen 1994:103, Steffenhagen 1995:56 und Batzer 1968:31.

⁵⁵⁸ Vgl. Härdtl 1995:169.

⁵⁵⁹ Vgl. Härdtl 1995:170f.

Umsatzstreben sowie ihre Sicherheits- und Gegenwartspräferenz wider.⁵⁶⁰ Kaufvolumensleistungen werden in vielen Branchen eingesetzt.⁵⁶¹

Auch in der **Veranstalterreisebranche** lässt sich das Absatzmengen- und Umsatzstreben der Veranstalter feststellen. Allerdings verkaufen die Reisemittler die Produkte vom Veranstalter in dessen Namen an die Konsumenten. Sie übernehmen also nicht das Absatzrisiko. Daher kann im Rahmen der Veranstalterreisebranche nicht von Kaufvolumensleistung gesprochen werden, sondern es sind die Verkaufsvolumensleistungen zu betrachten. Dabei ist zu beachten, dass Reisemittler nicht nur einen Einfluss auf die Absatz- und Umsatzzahlen, sondern durch den verkauften Mix von Produkten auch auf die Höhe des Ertrages des Reiseveranstalters haben. Wie auch in der Konsumgüterbranche sind Absatz-, Umsatz- und Ertragsdaten entweder absolut, prozentual im Vergleich zur Vorperiode oder in Beziehung zu anderen Bezugsgrößen erfassbar.⁵⁶² Da der Begriff Volumen jedoch absolute Verkaufszahlen in der Vordergrund rückt und beispielsweise prozentuale Veränderungen der Zahlen weniger Beachtung finden, wird im Folgenden der Begriff Verkaufsleistungen benutzt.

4.1.2 Marktbearbeitungsleistungen

Eine weitere Leistung besteht laut Modell der Marktprozesse nach Steffenhagen und Keller in der Marktbearbeitung. Unter Marktbearbeitung versteht man organisationsinterne und endverbrauchergerichtete Aktivitäten zur Beeinflussung der Konsumentennachfrage.⁵⁶³ Eine überschneidungsfreie und vollständige Systematisierung der einzelnen handelsbetrieblichen Marktbearbeitungsinstrumente ist aufgrund ihrer Vielzahl kaum möglich. Es existieren verschiedene Ansätze.⁵⁶⁴ Nach Steffenhagen sind wesentliche Marktbearbeitungsinstrumente von Herstellern und Händlern die folgenden:⁵⁶⁵

- Produkt- und Preisgestaltung
- Produktlistung
- Serviceleistungen
- Geld- und Sachzuwendungen
- Abnehmerbindung
- Marktkommunikation

⁵⁶⁰ Vgl. Härdtl 1995:171.

⁵⁶¹ Vgl. dazu Chierek (1996:30ff.), die die Lebensmittel- und Automobilbranche sowie den Buchhandel vergleichend untersucht.

⁵⁶² Vgl. Härdtl 1995:170f. und Steffenhagen 1991:69.

⁵⁶³ Vgl. Steffenhagen 1995:56f., Härdtl 1995:34 und Keller 1991:187ff.

⁵⁶⁴ Vgl. Keller 1991:188, Rüschen 1998:128 und Steffenhagen 1991:155, der Ansätze von Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, von Meffert und von Engelhardt/Plinke vergleicht. Eine Gegenüberstellung der Ansätze von Zentes/Böhlke/Oehme und Diller findet sich bei Laurent 1996:262f.

⁵⁶⁵ Vgl. Steffenhagen 1991:123ff., Keller 1991:187ff., Härdtl 1995:106ff. und auch Tomczak/Feige 1995:3f. Die Produktgestaltung wird als handelsbetriebliches Marktbearbeitungsinstrument aufgeführt, um die in den meisten Handlungsfunktionenschemata aufgeführten Maßnahmen der Warenveredelung und -pflege zu berücksichtigen, vgl. Steffenhagen 1991:126.

Da im Folgenden die Leistungen der Absatzmittler im Vordergrund stehen, wird das Instrument der Abnehmerbindung, weil es ausschließlich von Herstellern eingesetzt wird, nicht weiter betrachtet. Die anderen genannten Instrumente werden nun an die Besonderheiten der **Veranstalterreisebranche** angepasst. Dort sind die Produkt- und die Preisgestaltung als Instrumente der Reisemittler zur Beeinflussung der Konsumentennachfrage von untergeordneter Bedeutung, weil die Entscheidung darüber im Einflussbereich der Veranstalter liegt.⁵⁶⁶ Die Reisemittler entscheiden über die Produktlistung, die allerdings aufgrund der Beratungssituation im Reisebüro nur eine Möglichkeit der Steuerung der Konsumentennachfrage darstellt. Daher wird im Folgenden nicht nur die Listung, sondern die Steuerung insgesamt als Instrument der Marktbearbeitung betrachtet. Die **Steuerungsleistung** der Reisemittler (siehe auch Kapitel 3.2.3.5) umfasst neben der Listung auch den systematisch priorisierten Verkauf der Produkte einzelner Veranstalter. Sie ist aufgrund der Konkurrenzsituation der Veranstalter in den Reisebüros erforderlich.⁵⁶⁷ Auf Seiten der Absatzmittler muss dazu zunächst der Willen bestehen, sich zu Lasten anderer Veranstalter an einen Partner fest zu binden, und zweitens muss die Fähigkeit vorliegen, eine effektive Steuerung tatsächlich durchführen zu können.⁵⁶⁸

Wie von Steffenhagen beschrieben spielen auch in der Veranstalterreisebranche Serviceleistungen und in geringem Maße Geld- und Sachzuwendungen als Instrumente der Reisemittler eine Rolle. Beide werden im Folgenden unter dem Begriff Kundenbindung zusammengefasst und damit wird auch berücksichtigt, dass durch das Vorliegen der Kundenadressen und -interessen im Vergleich zu anderen Branchen vielfältige Möglichkeiten bestehen, den Kunden zusätzliche Serviceleistungen zu erbringen. Da der Stammkundenanteil der großen Veranstalter heute mit ca. 15 bis 20 % relativ niedrig ist,⁵⁶⁹ die Akquisition von Neukunden empirischen Studien zufolge aber teurer ist als die Bindung von Stammkunden,⁵⁷⁰ spielen die **Kundenbindungsleistungen** der Reisemittler (siehe auch Kapitel 3.2.3.5) eine wichtige Rolle.⁵⁷¹

Die Marktkommunikation ist wie im Modell der Marktprozesse auch für die Veranstalterreisebranche von Bedeutung. Mit Hilfe der Kommunikation wird sichergestellt, dass entscheidungsrelevante Informationen über die Produkte oder den Anbieter an die Konsumenten weitergegeben werden.⁵⁷² **Kommunikationsleistungen** der Absatzmittler lassen sich als Ergänzung zu den Werbeaktivitäten des Veranstalters einsetzen und dienen so dazu, die Maßnahmen

⁵⁶⁶ Vgl. Sülberg 1998:590.

⁵⁶⁷ Vgl. Mundt 2001:325f., Tupy 1984:166 und Geppert 1995:25. Geppert bezeichnet die Steuerungsleistung als Sortimentfunktion.

⁵⁶⁸ Vgl. Spielberger 1998b:39 und Klein 1993:113.

⁵⁶⁹ Vgl. Roth 2000:441, FVW 1998:53ff. und Geppert 1995:73. Vgl. dazu auch Jegminat 2001:52.

⁵⁷⁰ Vgl. Laurent 1996:18.

⁵⁷¹ Vgl. Berninger 2001c:76, Fischer/Herrmann/Huber 2000:54ff., Hildebrandt 1996:25f. und Chierek 1996a:31.

⁵⁷² Vgl. Steffenhagen 1991:146.

des Veranstalters auf lokaler und regionaler Ebene zu unterstützen.⁵⁷³ Marken- und Imagewerbung hat dabei das Ziel den Bekanntheitsgrad und die Profilierung zu verbessern, Angebotswerbung zielt auf die Vermarktung von Reiseangeboten.⁵⁷⁴ Verkaufsförderungsmaßnahmen werden oft ergänzend dazu eingesetzt, um die Aktualität der Produkte bei potenziellen Kunden zu erhöhen.⁵⁷⁵

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass in der Beziehung zwischen Reiseveranstalter und Absatzmittler die Marktbearbeitungsinstrumente Marktkommunikation, Kundenbindung sowie Steuerung als Leistungen der Mittler eine wichtige Rolle spielen.⁵⁷⁶

4.1.3 Güter- und Geldlogistikleistungen

Im Modell der Marktprozesse spielt zur Erreichung der Kosten- und Liquiditätsziele eines Herstellers (siehe auch Kapitel 3.2.3.3) die Optimierung der Güter- und Geldlogistik zwischen Hersteller und Handel eine bedeutende Rolle.⁵⁷⁷ Nach dem erweiterten Logistikbegriff von Keller hat die Güterlogistik die Aufgabe, räumliche und zeitliche Transfers von Real- und Nominalgütern zwischen der Güterproduktion und der Güterkonsumption zu leisten.⁵⁷⁸ Dagegen umfassen Geldlogistikleistungen des Handels alle mit dem Rechnungs- und Zahlungsverkehr verbundenen Vorkehrungen, Vorgänge und Tätigkeiten des Handelspartners oder der von ihm beauftragten Organe, die die monetäre Abwicklung des Warengeschäfts begleiten.⁵⁷⁹

In der **Veranstalterreisebranche** hat aufgrund der Intangibilität der touristischen Dienstleistung (siehe auch Kapitel 2.1.3.1) die Güterlogistik eine untergeordnete Bedeutung. Güter, die zwischen Veranstaltern und Absatzmittlern transferiert werden, sind in erster Linie Kataloge und Reiseunterlagen. Die Logistik dieser Güter hat aber nicht den gleichen Stellenwert wie etwa in der Konsumgüterbranche.⁵⁸⁰ Der Verkauf einer touristischen Dienstleistung erfordert darüber hinaus aber die Übermittlung von entscheidungsrelevanten Informationen sowie die Möglichkeit Vakanzen zu überprüfen und Buchungsinformationen auszutauschen.⁵⁸¹ Für die Veranstalterreisebranche sind also Informations-, Geld- und Güterlogistikleistungen zu betrachten. Diese werden im Rahmen dieser Arbeit auch unter Logistikleistungen zusammengefasst.

⁵⁷³ Vgl. Tomczak/Feige 1995:4f., Kreilkamp 1999a:46, Munsch 1996:8 und Klein 1993:120f.

⁵⁷⁴ Vgl. Roth 2000:432.

⁵⁷⁵ Vgl. Haedrich 1998:380.

⁵⁷⁶ Vgl. Geppert 1995:261ff. und Tupy 1984:116ff.

⁵⁷⁷ Vgl. Pabst 1993:174ff., Keller 1991:218, Irrgang 1989:87f., Klein 1993:113 und Laurent 1996:108ff.

⁵⁷⁸ Vgl. Keller 1991:218, Specht 1992:83 und Batzer 1968:28.

⁵⁷⁹ Vgl. Keller 1991:218, Härdtl 1995:72ff.

⁵⁸⁰ Vgl. Geppert 1995:26.

⁵⁸¹ Vgl. Heine 1998:624 und Kreilkamp 1995:218.

4.1.4 Informationsleistungen

Im Modell der Marktprozesse besteht ein weiterer Anknüpfungspunkt für die Leistungsinterpretation in der Erhebung von Marktinformationen durch den Handel. Dieser Ansatz ergibt sich aus der Schwierigkeit der Hersteller, an zuverlässige Informationen über das Kundenverhalten, die Wirkungsweise von Marktbearbeitungsinstrumenten, das Einzugsgebiet des Handelsbetriebes oder das Verhalten der Wettbewerber zu gelangen. Diese Daten können die Hersteller nur in anonymisierter, hoch aggregierter Form und sehr kostenintensiv beschaffen.⁵⁸² Für die Handelsunternehmen dagegen gehört die Erhebung dieser Daten mit Hilfe von Scanner- und Warenwirtschaftssystemen aufgrund der Nähe zum Kunden zum Tagesgeschäft.⁵⁸³ Im Gegensatz zu Keller und Härdtl hält Steffenhagen jedoch die Vergütung dieser Leistung in der Praxis für nachrangig.⁵⁸⁴

In der **Veranstalterreisebranche** betreiben die Veranstalter die Buchungssysteme, in welche die Expedienten alle für einen reibungslosen Verlauf der Reise sowie die vor- und nachgelagerten Transaktionen erforderlichen Daten, wie z. B. Kundennamen, Adresse, Alter u. Ä., eingeben. Diese Informationen sowie alle Absatz- und Umsatzdaten laufen bei den Veranstaltern jeweils für die eigenen Produkte zusammen. Die Veranstalter informieren darüber die Absatzmittler. In der Veranstalterreisebranche liegt also der Informationsvorsprung weitgehend bei den Veranstaltern. Bisher erfassen nur wenige Absatzmittler systematisch Kunden-, Markt- oder Wettbewerbsdaten.⁵⁸⁵ Dies wird sich vermutlich mit steigender Konzentration der Absatzmittler verändern. Trotz der Ergänzung des Modells der Marktprozesse um die Informationslogistikleistungen wird daher im Folgenden ein separater Bereich Informationsleistungen beibehalten, um deutlich zu machen, dass nicht die logistische Leistung, sondern die inhaltlichen Anregungen der Absatzmittler im Vordergrund stehen.

4.1.5 Weitere Absatzmittlerleistungen

Das auf die Konsumgüterbranche ausgerichtete Modell der Marktprozesse von Keller und Steffenhagen ist für die Adaption auf die Veranstalterreisebranche um zwei Aspekte zu ergänzen. Es handelt sich dabei erstens um die Professionalität der Absatzmittler und zweitens um ihre Beratungskompetenz.

4.1.5.1 Professionalität

Mit Professionalität wird im Folgenden das Vorliegen sachlicher Betriebsmittel, wie z. B. die technische Ausstattung und die Inneneinrichtung, bezeichnet. D. h. der Begriff der Professionalität meint nicht bestimmte Fähigkeiten der Absatzmittler, sondern betrachtet ausschließlich, ob die Rahmenbedingungen für ein

⁵⁸² Vgl. Keller 1991:232ff., Härdtl 1995:172f., Tomczak/Feige 1995:5 und Batzer 1968:35f.

⁵⁸³ Vgl. Irrgang 1989:29, Härdtl 1995:172f., Steffenhagen 1994:103 und Pabst 1993:169f.

⁵⁸⁴ Vgl. Steffenhagen 1995:48.

⁵⁸⁵ Vgl. Heller 1996:176f., Hanrieder 1992:108 und Regele/Schmücker 1998:437.

professionelles Arbeiten sowohl mit den Kunden als auch mit den Veranstaltern durch die Bereitstellung einer bestimmten Ausstattung geschaffen werden.⁵⁸⁶

In der Konsumgüterbranche werden solche Leistungen grundsätzlich als Standardleistung des Handels angesehen und daher nicht vergütet.⁵⁸⁷ Auch in der Veranstalterreisebranche kommt die Professionalisierung der Absatzmittler nicht nur einem Veranstalter, sondern auch seinen Mitbewerbern zugute. Von den Reisebüroketten und teilweise von den Kooperationen wird jedoch ein überdurchschnittlich hoher Professionalisierungsgrad in Abgrenzung zu ungebundenen Reisebüros immer wieder als Leistung herausgestellt und eine entsprechende Vergütung gefordert.⁵⁸⁸ Weil sich über diese Diskussion hinaus für die Veranstalter im Vergleich zur Konsumgüterbranche aufgrund des Handelsvertreterstatus andere Pflichten in Bezug auf die für die Geschäftsausübung notwendige Ausstattung der Absatzmittler ergeben, wird die Professionalität für die weiteren Analysen als Ansatzpunkt der Leistungsinterpretation aufgenommen.

4.1.5.2 Beratungsleistungen

Auch die Beratungsleistung der Absatzmittler (siehe Kapitel 3.2.3.5) wird in Kellers Modell der Marktprozesse nicht berücksichtigt. Dies liegt an der weitestgehend vorliegenden Selbstbedienungssituation der Branche, auf die sich Steffenhagen und Keller beziehen. Obwohl man durchaus zu der Ansicht gelangen kann, dass die Beratungsleistungen der Absatzmittler ein Instrument der Marktbearbeitung darstellen, werden sie im Folgenden aufgrund ihrer hohen Relevanz für den Kaufentscheidungsprozess der Konsumenten zusätzlich abgehandelt.⁵⁸⁹

Für die Veranstalterreisebranche ist aufgrund der Intangibilität der touristischen Leistung die Beratungsqualität von großer Bedeutung. Im Gegensatz zu einem Sachgut ist eine Dienstleistung physisch nicht präsent und kann kaum gemessen, gewogen oder getestet werden.⁵⁹⁰ Dies hat zur Folge, dass die Konsumenten nur wenige Produkteigenschaften vor dem Kauf oder Gebrauch beurteilen oder kontrollieren können (*search qualities*).⁵⁹¹ Bei Vertragsabschluss erhält der Nachfrager lediglich das Leistungsversprechen des Anbieters. Die meisten der vereinbarten Eigenschaften kann der Konsument folglich erst während oder nach dem Kauf überprüfen (*experience qualities*), einige kann er auch danach nicht beurteilen (*credence qualities*).⁵⁹² Die Intangibilität führt folglich für den Konsumenten zur Wahrnehmung eines tendenziell höheren Kaufrisikos, da er auf die versprochenen Leistungseigenschaften und -qualitäten vertrauen muss. Aufgrund des eigenen begrenzten Beurteilungsvermögens zum Zeitpunkt der Kaufentscheidung weicht er auf

⁵⁸⁶ Vgl. Vetter 1992:305 und Tupy 1984:124f.

⁵⁸⁷ Vgl. Steffenhagen 1995:69ff., Härdtl 1995:29 und Tupy 1984:131f.

⁵⁸⁸ Vgl. Tupy 1984:154.

⁵⁸⁹ Vgl. Wöhler 2001:40 und Bremkes 2001:47.

⁵⁹⁰ Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry 1985:42 und Geppert 1995:13ff. sowie 19 ff.

⁵⁹¹ Vgl. Meyer/Mattmüller 1987:189.

⁵⁹² Vgl. Stauss 1989:49.

andere Möglichkeiten der Erwartungsbildung bezüglich der Qualität, wie z. B. die Orientierung an Schlüsselinformationen und an individuellen Erfahrungen, aus.⁵⁹³

Bei dem Versuch das Kaufrisiko zu mindern, spielt insbesondere die persönliche Kommunikation eine wichtige Rolle, da sie im Gegensatz zu anbieterdominierten Informationen als glaubwürdiger eingestuft wird und Aspekte der *experience qualities* vermitteln kann. Aufgrund dieses Konsumentenverhaltens ergibt sich für den Dienstleister insbesondere die Aufgabe, das Kaufrisiko des Konsumenten durch vertrauensstiftende Maßnahmen und Zusatzinformationen zu reduzieren.⁵⁹⁴ Eine fachkundige Beratung wirkt sich also nicht nur positiv auf das Image des Reisemittlers aus, sondern auch auf das Image des Veranstalters. Das Gegenteil ist allerdings auch der Fall. Beratungsfehler der Expedienten, wie die falschen Empfehlungen hinsichtlich der Gästestruktur in einem Hotel, werden oft den Veranstaltern angelastet, wenn der Irrtum am Urlaubsort deutlich wird.⁵⁹⁵

Auch aufgrund der Austauschbarkeit der touristischen Produkte ist die Beratungskompetenz der Expedienten für die Veranstalter von besonderer Bedeutung. Den Expedienten muss es gelingen, die Positionierung der Veranstalter sowie die Verkaufsvorteile deutlich zu machen. Am Point of Sale ist der Veranstalter darauf angewiesen, dass der Expedient für die Differenzierung der Angebote sorgt. Dazu benötigen die Mitarbeiter in den Reisebüros ausreichende Kenntnisse der Produkte eines Veranstalters sowie verkäuferische und systemtechnische Fähigkeiten. Auf der Grundlage dieser Fähigkeiten kann eine Beratung der Konsumenten im Sinne des Veranstalters erfolgen.⁵⁹⁶

4.1.6 Zusammenfassung

Zusammenfassend dargestellt ergeben sich aus dem Modell der Marktprozesse von Steffenhagen und Keller unter Berücksichtigung der Besonderheiten der Veranstalterreisebranche die in der folgenden Abbildung dargestellten Marktprozesse zwischen Veranstaltern, Absatzmittlern und Konsumenten. Änderungen zum ursprünglichen Modell der Marktprozesse sind rot gekennzeichnet.

⁵⁹³ Vgl. Parasuraman/Zeithaml 1983:35, Kreilkamp 1998a:327, Regele/Schmücker 1998:406 und Tupy 1984:134.

⁵⁹⁴ Vgl. Masing 1991:190.

⁵⁹⁵ Vgl. Irrgang 1989:6, Armbrecht/Moritz 1998:74f. und Geppert 1995:1.

⁵⁹⁶ Vgl. Heller 1996:239ff., Tupy 1984:139f. und Geppert 1995:284ff.

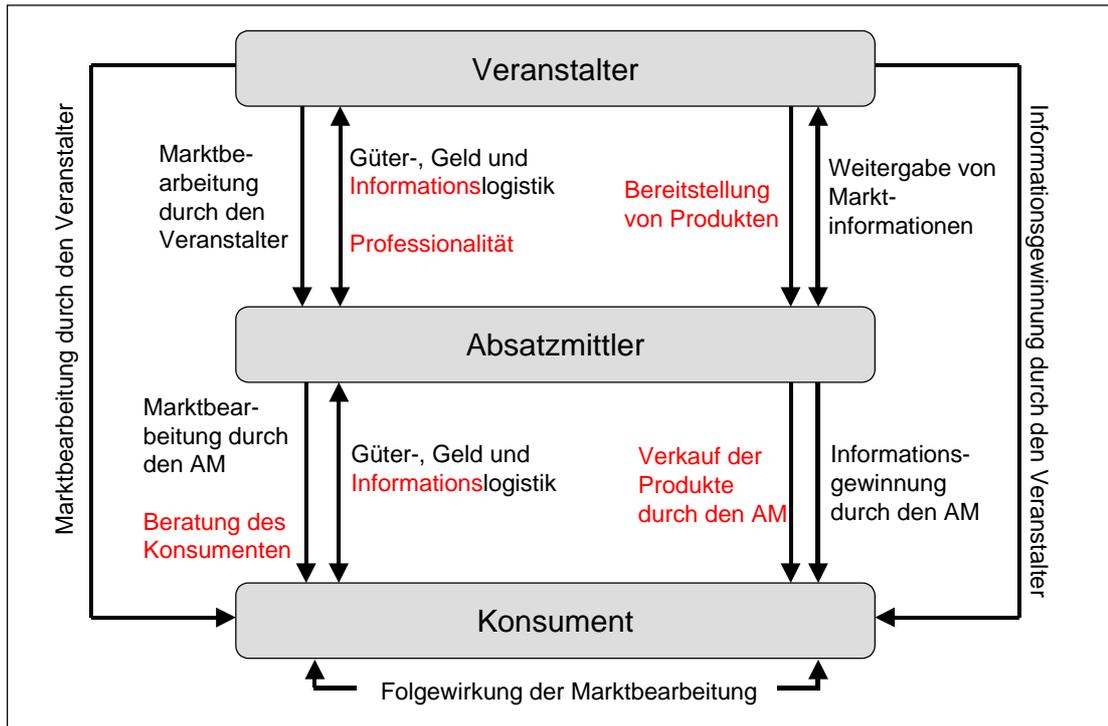


Abbildung 32: Modell der Marktprozesse bezogen auf die Veranstalterreisebranche

Aus dem Modell der Marktprozesse konnten also für die Veranstalterreisebranche folgende konditionenbegründende Absatzmittlerleistungen abgeleitet werden:

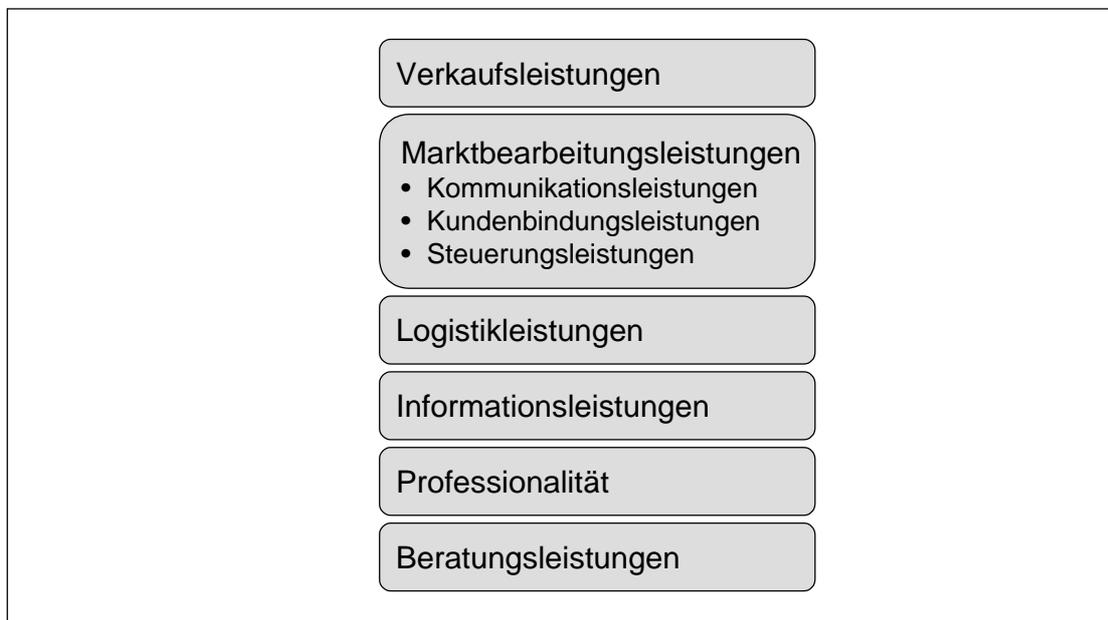


Abbildung 33: Absatzmittlerleistungen in der Veranstalterreisebranche

Die abgeleiteten Absatzmittlerleistungen sind zugunsten des Vorhabens, zunächst eine möglichst universelle Systematisierung zu schaffen, sehr abstrakt. Sie können daher auch als Leistungsbereiche bezeichnet werden. Die Leistungsbereiche sind im Folgenden weiter zu operationalisieren, d. h. es sind konkrete Aktivitäten oder

Maßnahmen der Absatzmittler abzuleiten. Im Anschluss daran kann entschieden werden, welche dieser Aktivitäten oder Maßnahmen in den o. g. ertragsorientierten Konditionensystemen vergütet werden sollten. Die Operationalisierung der Leistungsbereiche erfolgt, indem untersucht wird, wie Absatzmittlerleistungen entstehen und wie sie gemessen werden können.

4.2 Die Entstehung und Messung der Absatzmittlerleistungen

Um die o. g. Leistungsbereiche zu konkretisieren, ist festzulegen, worin sie inhaltlich genau bestehen. Grundsätzlich lassen sich vier Ansatzpunkte finden, wie Absatzmittlerleistungen inhaltlich beschrieben werden können. Sie werden auch als Dimensionen der Leistungsentstehung bezeichnet.

Bereits die Ausübung einer **Tätigkeit** durch den Absatzmittler kann von einem Hersteller als eine Leistung angesehen werden. In vereinzelt Fällen kann ein Hersteller auch die Unterlassung einer Handelsaktivität als Leistung interpretieren.⁵⁹⁷ Neben der eigentlichen Tätigkeit können aber auch die durch die Tätigkeiten des Absatzmittlers ggf. entstehenden Kosten für die Beurteilung, ob eine Leistung vorliegt oder nicht, berücksichtigt werden. Nachteilig an dieser Dimension ist, dass das Ausführen einer bestimmten Tätigkeit dem Hersteller aber weder Aufschluss über die Effizienz der eingesetzten Mittel noch über die damit bewirkten Ergebnisse gibt.⁵⁹⁸

Als eine weitere Leistungsdimension kann das durch die Tätigkeit des Absatzmittlers realisierte sichtbare **Tätigkeitsergebnis** gelten. Dies schließt jedoch nicht die dadurch zukünftig ausgelösten Wirkungen ein. Eine Leistung ist in diesem Sinne z. B. die Länge eines mit den Produkten des Herstellers versehenen Regals. Vorteilhaft an dieser Leistungsdimension ist, dass das Ergebnis unabhängig vom Kosteneinsatz des Absatzmittlers und der Effizienz der Tätigkeit sichtbar wird. Das Tätigkeitsergebnis ist damit objektiv nachprüfbar. Es wird allerdings nicht deutlich, ob die Realisierung des Ergebnisses überhaupt sinnvoll war, weil die erzielten Wirkungen in diesem Ansatz nicht betrachtet werden.⁵⁹⁹

Eine Leistung kann drittens auch an den **herstellengerichteten Wirkungen** gemessen werden. Eine Leistung liegt dann vor, wenn die Übernahme von Tätigkeiten durch den Absatzmittler beim Hersteller zu bestimmten messbaren Wirkungen führt. Anknüpfungspunkt der Leistungsinterpretation ist in diesem Falle eine bewirkte Tätigkeitseinsparung in der Wertschöpfungskette des Herstellers sowie die dadurch bewirkte nachweisbare Kostenreduktion.⁶⁰⁰ Als Beispiel seien Konzepte wie das Supply Chain Management angeführt. Es handelt sich dabei um ein insbesondere in der Konsumgüterbranche eingeführtes,

⁵⁹⁷ Vgl. Härdtl 1995:23.

⁵⁹⁸ Vgl. Härdtl 1991:23f.

⁵⁹⁹ Vgl. Härdtl 1991:24.

⁶⁰⁰ Vgl. Härdtl 1995:25 und Chiarek 1996b:13..

unternehmensübergreifendes Prozessmanagement, das durch eine effizientere Warenversorgung, Administration und effizientere Logistikstandards zwischen Handel und Hersteller Kostensenkungspotenziale möglichst weitgehend ausschöpft.⁶⁰¹ Im Hinblick auf die Realisierung herstellengerichteter Wirkungen ist zu beachten, dass die von den Absatzmittlern realisierbaren Kosteneinsparungen auch von den Prozessen des Herstellers abhängen. Damit besteht die Gefahr, dass die Absatzmittler den Grad ihrer Einflussnahme auf diese Prozesse sowie den realisierbaren Erfolg nur eingeschränkt nachvollziehen können.⁶⁰²

Ein vierter Ansatz interpretiert eine Leistung anhand der **Wirkung auf die Konsumenten**. Zu diesen Wirkungen zählen insbesondere Kontakt-, Gedächtnis- und Absatzwirkungen. Unter Kontakt versteht man hierbei die Wahrnehmung einer Absatzmittlertätigkeit durch den Kunden. „Erst wenn diese Kontaktleistung erbracht ist, kann eine vom Handel und Hersteller erwünschte Information und Beeinflussung des Endverbrauchers eintreten und letztlich als Leistung gewertet werden.“⁶⁰³ Darüber hinaus scheinen Gedächtniswirkungen als Anknüpfungspunkt der Leistungsinterpretation sinnvoll. Gedächtniswirkungen sind „die Ursachen und Voraussetzungen für sämtliche offene Reaktionen und Verhaltensweisen der Konsumenten“.⁶⁰⁴ Dazu zählen insbesondere die bei den Konsumenten erzeugten Kenntnisse und Einstellungen zu bestimmten Produkten oder Herstellern.⁶⁰⁵ Schließlich sind die bei den Konsumenten erzeugten offenen Verhaltensweisen, d. h. die Absatzwirkungen als Anknüpfungspunkt der Leistungsinterpretation denkbar. Dazu gehören insbesondere die realisierte Absatzmenge und der mit den Produkten getätigte Umsatz.⁶⁰⁶

Da sich die hersteller- und konsumentengerichteten Wirkungen unmittelbar in ihren Auswirkungen auf ein angestrebtes Ziel ausdrücken lassen, werden sie auch als Output-Faktoren bezeichnet.⁶⁰⁷ Dagegen gelten Tätigkeiten und Tätigkeitsergebnisse als Input-Faktoren, weil sie durch die Absatzmittler zur langfristigen Verbesserung in den Geschäftsprozess eingebracht werden, ohne dass unmittelbar zu messen ist, welche Wirkung diese Tätigkeiten auf ein angestrebtes Ziel des Herstellers haben.⁶⁰⁸ Nach der Agency-Theorie ist der Arbeitseinsatz der Absatzmittler, d. h. der Input nicht (kostenlos) zu messen, und es liegen keine Erkenntnisse darüber vor, ob ein erreichter Output das Ergebnis des Arbeitseinsatzes des Agenten oder zufälliger Störgrößen ist. Die folgende Abbildung fasst die beschriebenen Dimensionen zusammen.

⁶⁰¹ Vgl. Drosten 1997:35f. und Pepels 2001:130.

⁶⁰² Vgl. Härdtl 1991:25. Vgl. dazu auch die Voraussetzungen bei Laurent 1996:210ff.

⁶⁰³ Härdtl 1991:26f.

⁶⁰⁴ Härdtl 1991:27.

⁶⁰⁵ Vgl. Andritzky/Merkle 1975:288.

⁶⁰⁶ Vgl. Härdtl 1995:27.

⁶⁰⁷ Vgl. Geyer/Scheffer 1999:104.

⁶⁰⁸ Vgl. Geyer/Scheffer 1999:104.

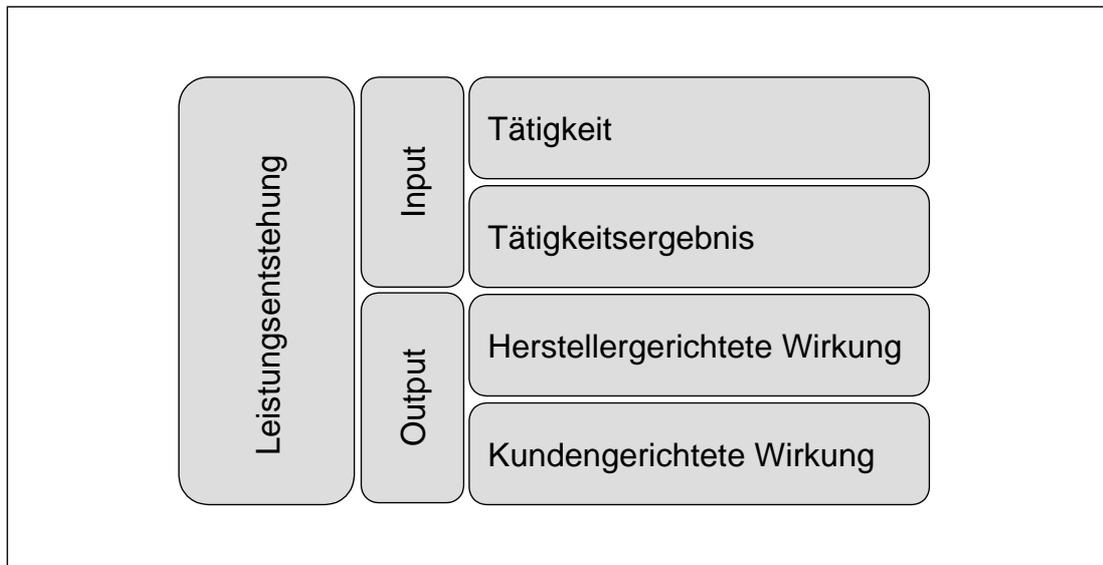


Abbildung 34: Dimensionen der Leistungsentstehung

Die vier Leistungsdimensionen können als Ansatzpunkte der Leistungsinterpretation dafür genutzt werden, die im Kapitel 4.1 aus dem Modell der Marktprozesse abgeleiteten Leistungsbereiche weiter zu konkretisieren, indem jeder Leistungsbereich daraufhin untersucht wird, welche Tätigkeiten, Tätigkeitsergebnisse und Wirkungen dazu geeignet sind, diesen näher zu beschreiben.

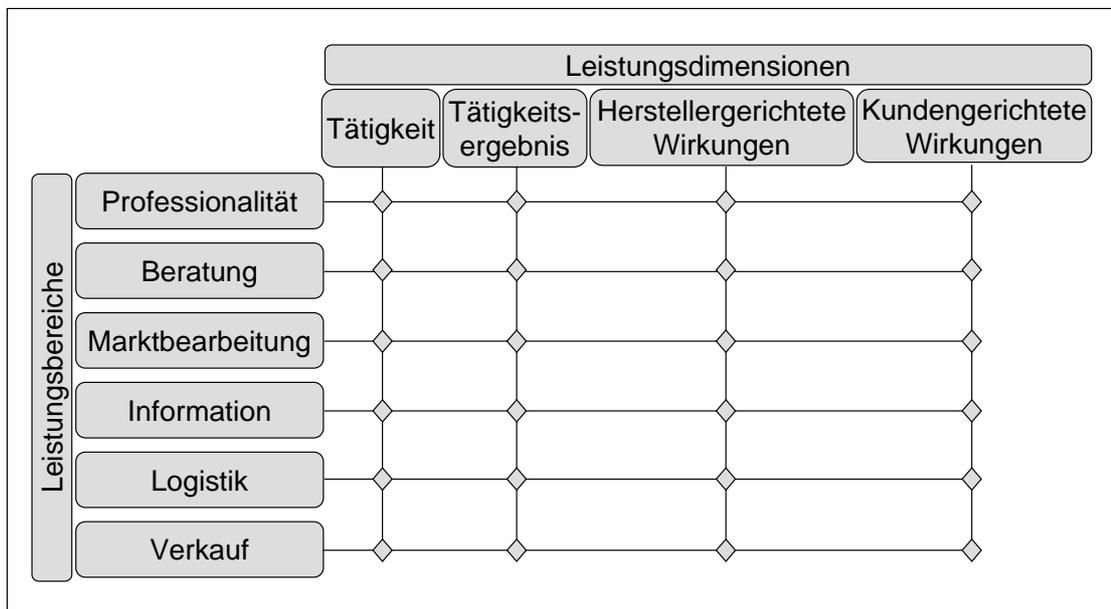


Abbildung 35: Systematisierung von Absatzmittlerleistungen

Wie die Abbildung zeigt, lässt sich grundsätzlich jeder Leistungsbereich durch mehr als eine Dimension darstellen.⁶⁰⁹ Welche der vier Dimensionen geeignet ist, hängt

⁶⁰⁹ Vgl. Hårdtl 1995:29.

u. a. von den Möglichkeiten ab die Leistung zu messen.⁶¹⁰ Der Prozess der **Leistungsmessung** besteht aus drei Schritten.⁶¹¹ Zunächst wird die Leistung operationalisiert, dann werden die Methoden der Datengewinnung festgelegt und schließlich die Informationsquellen ausgewählt.⁶¹²

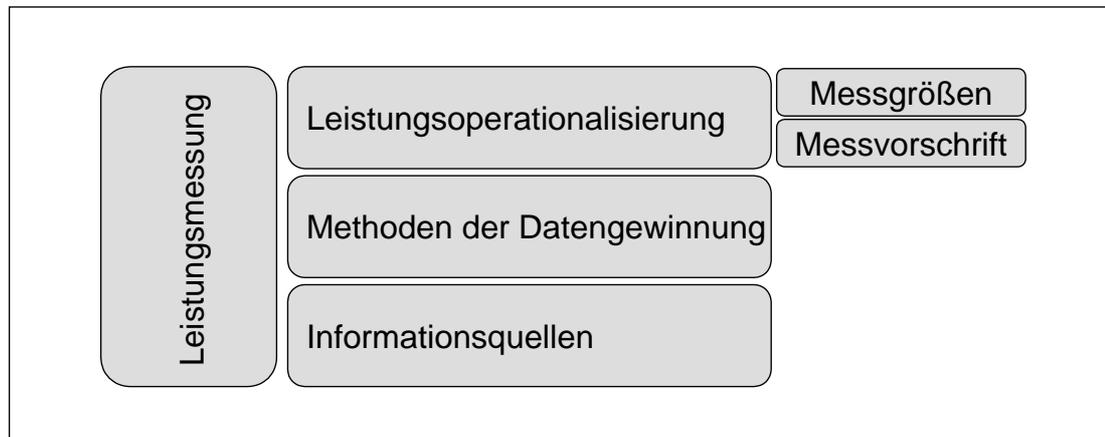


Abbildung 36: Prozess der Leistungsmessung

Die Operationalisierung der Leistung erfolgt durch die Festlegung von Messgrößen⁶¹³ und -vorschriften.⁶¹⁴ Die Messgrößen müssen dazu geeignet sein, das Ausmaß einer Leistung festzustellen, d. h. es müssen beobachtbare und messbare Größen gefunden werden, die als Indikatoren für das Vorhandensein und die Ausprägung einer bestimmten Leistung dienen.⁶¹⁵ Eine Messgröße ist insbesondere dann geeignet, wenn sie einen unmittelbaren Leistungsbezug aufweist, zuverlässig und objektiv ist sowie eine wirtschaftliche Informationsbeschaffung zulässt.⁶¹⁶ Es lassen sich ergebnisorientierte, verhaltensorientierte und kombinierte Messgrößen unterscheiden.⁶¹⁷ Nach der Festlegung von Messgrößen ist zu definieren, wie die Leistung mit Hilfe des Indikators gemessen werden kann. D. h. es ist in einer Messvorschrift festzulegen, wo, wie und wann ein Indikator erfasst werden soll, um die damit verbundene Leistung zu messen.⁶¹⁸

Schwierigkeiten bereitet die Messung qualitativer Leistungen, wie z. B. der Beratungskompetenz, da sie zumeist nicht unabhängig von subjektiven Bewertungen messbar sind. Aufschluss über den Umfang und das Ausmaß einer

⁶¹⁰ Vgl. Härdtl 1991:27.

⁶¹¹ Keller betrachtet in seinem prozessorientierten Ansatz ausschließlich die Operationalisierung der Leistung, vgl. Keller 1991:240f.

⁶¹² Vgl. Steffenhagen 1994:105f.

⁶¹³ Die Begriffe Messgröße und Indikator werden im Folgenden synonym verwendet.

⁶¹⁴ Vgl. Keller 1991:240.

⁶¹⁵ Vgl. Batzer 1968:45ff., Böhler 1985:94ff. und Keller 1991:240.

⁶¹⁶ Vgl. Härdtl 1995:39 und 47, Steffenhagen 1994:91 und 106, Lehmkühler 2001:110ff sowie Guthof 1995:50f.

⁶¹⁷ Vgl. Lehmkühler 2001:112.

⁶¹⁸ Vgl. Härdtl 1995:38 sowie Keller 1991:240f. und 441f.

solchen Leistung wird in erster Linie durch Methoden der Primärforschung gewonnen, wie etwa durch eine Befragung der Kunden.⁶¹⁹

Wie die Ausführungen verdeutlichen, können die aus dem Modell der Marktprozesse abgeleiteten Leistungsbereiche weiter konkretisiert werden, indem festgelegt wird, welche Dimension der Leistungsentstehung herangezogen wird, um eine Leistung inhaltlich zu beschreiben, und wie diese Leistung im Rahmen der Leistungsmessung operationalisiert werden kann.

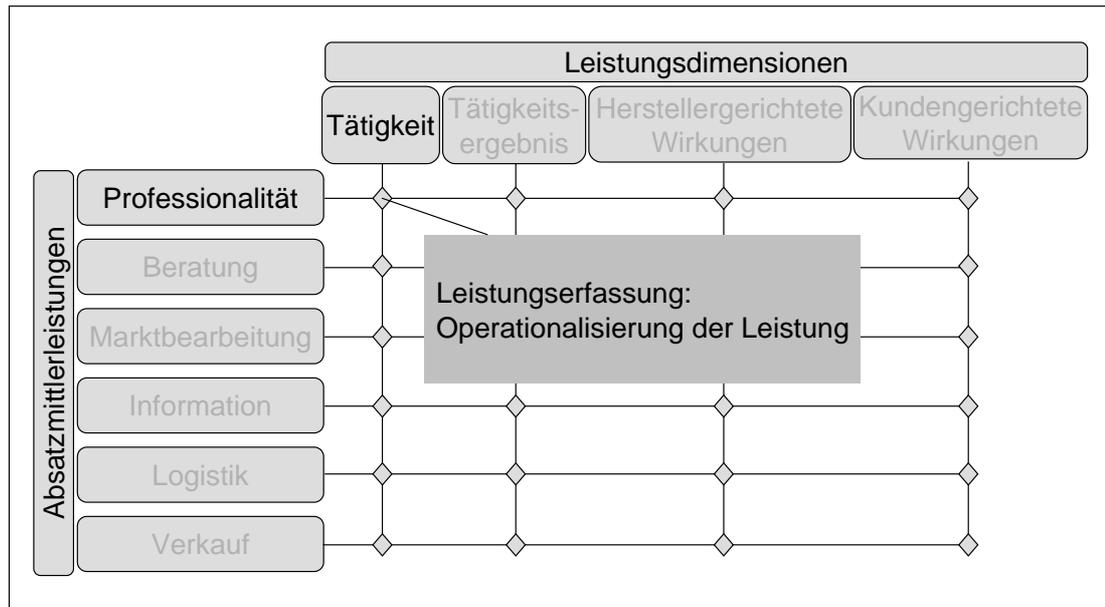


Abbildung 37: Weiteres Vorgehen zur Konkretisierung der Absatzmittlerleistungen

Daher werden im Folgenden die aus dem Modell der Marktprozesse abgeleiteten Leistungsbereiche daraufhin untersucht, durch welche Tätigkeiten, Tätigkeitsergebnisse oder Wirkungen sie sich inhaltlich näher beschreiben lassen. Dies wird aus der Literatur abgeleitet. Dabei werden nur solche Tätigkeiten, Tätigkeitsergebnisse und Wirkungen berücksichtigt, die im Rahmen der Konditionengestaltung umsetzbar sind und die mit einem verhältnismäßigen Aufwand in Bezug auf die Informationsbeschaffung verbunden sind. Es kann damit kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden. Im erforderlichen Rahmen wird auch auf die Möglichkeiten der Leistungsmessung eingegangen. In dem Fall, dass eine Leistung durch mehrere Dimensionen konkretisiert werden kann, wird jeweils die Dimension gewählt, die das größte praktisch relevante Umsetzungspotenzial hat.

4.2.1 Verkaufsleistungen

Eine Sichtung der Literatur hat ergeben, dass sich der Leistungsbereich Verkauf hauptsächlich durch die folgenden als konsumentengerichtete Wirkungen messbaren Leistungen der Absatzmittler konkretisieren lässt.

⁶¹⁹ Vgl. Batzer 1968:45.

4.2.1.1 Konsumentengerichtete Wirkungen

Eine Verkaufsleistung, die als konsumentengerichtete Wirkung zu erfassen ist, besteht im **Erreichen eines bestimmten absoluten Verkaufsvolumens**. Unter absolutem Volumen wird im Folgenden ein definierter Betrag in Stück oder EUR verstanden. Die Leistung, ein bestimmtes Volumen erreichen zu können, kann sich auf unterschiedliche Zielgrößen beziehen. Veranstalter und Absatzmittler können vereinbaren, dass eine bestimmte Teilnehmeranzahl in Stück zu erreichen ist. Es ist auch möglich, eine Absprache über einen bestimmten in EUR zu messenden Umsatz zu treffen.⁶²⁰ Schließlich ist außerdem eine Vereinbarung über einen in EUR festzulegenden Deckungsbeitrag möglich.

Die Messung der Leistung findet als konsumentengerichtete Absatzwirkung am Ende einer definierten Zeitperiode durch die Prüfung statt, ob das zu Beginn festgelegte absolute Volumen einer bestimmten Zielgröße erreicht wurde. Zu beachten ist dabei, dass dieses Vorgehen unternehmensspezifische Vereinbarungen über die zu erreichende Höhe voraussetzt. Dies ist je nach Anzahl der Absatzmittler, mit denen ein Veranstalter zusammenarbeitet, mit erheblichem Aufwand verbunden.⁶²¹ Eine einfachere Möglichkeit besteht darin, nicht mit einzelnen Mittlern in Verhandlung zu treten, sondern die Ziele gleicher Größenordnung in Klassen zusammenzufassen. Ansonsten ist die Messung der Teilnehmer- und Umsatzdaten aber unproblematisch,⁶²² weil die relevanten Informationen in den Buchungssystemen der Veranstalter ohnehin erhoben werden. Auch die reisebürospezifische Messung der Deckungsbeiträge ist schon bei vielen Veranstaltern durchführbar. Die benötigten Daten über Deckungsbeiträge auf Produktebene liegen in den Kalkulationssystemen der Veranstalter vor. Sie werden mit den Informationen des Buchungssystems verknüpft.⁶²³ Die Berücksichtigung von Garantien, Festmietobjekten oder auch die Berechnung konzernweiter Ertragspotenziale ist vermutlich erst in einem späteren Schritt möglich. An einer konzernübergreifenden Ertragsrechnung arbeiten die meisten integrierten Touristikkonzerne noch. Grundsätzlich ist es aber möglich, die Leistung als konsumentengerichtete Wirkung zu erfassen.

Eine weitere Verkaufsleistung der Absatzmittler besteht in der **Steigerung des Verkaufsvolumens im Vergleich zur Vorperiode**. Darunter wird im Folgenden die positive Veränderung des wert- oder mengenmäßigen Volumens in einer definierten Zeitperiode verstanden. Auch die Steigerung kann sich auf unterschiedliche Zielgrößen beziehen. Wie bereits beschrieben kommen Teilnehmer-, Umsatz- und Ertragszahlen in Betracht.⁶²⁴

⁶²⁰ Vgl. Hårdtl 1995:170.

⁶²¹ Gespräch mit Herrn Munsch, Geschäftsführer TUI Deutschland GmbH.

⁶²² Vgl. Hårdtl 1995:170.

⁶²³ Gespräch mit Herrn Schmidt, Leiter Key Account Management TUI Deutschland GmbH.

⁶²⁴ Vgl. Hårdtl 1995:170.

Für die Messung der Leistung wird am Ende einer definierten Zeitperiode festgestellt, welche Steigerung erreicht wurde.⁶²⁵ Auch diese Daten liegen den Veranstaltern vor. Die Berechnung der Veränderung erfordert jedoch, dass mindestens die Werte von zwei aufeinander folgenden Perioden vorliegen. Es ist also möglich, die Leistung als konsumentengerichtete Wirkung zu erfassen.

Eine weitere Verkaufsleistung der Absatzmittler ist das **Erreichen eines bestimmten prozentualen Anteils**. Der prozentuale Anteil drückt aus, welchen Beitrag in Prozent eines bestimmten Gesamtergebnisses der betrachtete Absatzmittler liefert. Auf diese Art und Weise wird eine Vergleichbarkeit der Absatzmittler in Bezug auf eine bestimmte Zielgröße geschaffen.⁶²⁶

Bezieht sich die Zielgröße eher auf Teilnehmer- und Umsatzzahlen, ist die Messung der Leistung als konsumentengerichtete Wirkung, etwa durch einen bestimmten prozentualen Marktanteil eines Absatzmittlers an einem definierten Markt oder durch die Realisierung eines definierten Sortimentsanteils für einen Veranstalter im Vergleich zum touristischen Gesamtumsatz möglich. Dabei ist allerdings in Bezug auf den Marktanteil die Abgrenzung des relevanten Marktes und in Bezug auf den Sortimentsanteil der Nachweis des als Bezugsgrundlage geltenden Gesamtumsatzes mit Schwierigkeiten bei der Informationsbeschaffung verbunden.⁶²⁷ Im Hinblick auf den Ertrag kann die Messung der Leistung z. B. dadurch erfolgen, dass der Anteil eines Mittlers an dem insgesamt realisierten DB I des Veranstalters berechnet wird. Grundsätzlich ist es aber möglich, die Leistung als konsumentengerichtete Wirkung zu erfassen.

4.2.2 Marktbearbeitungsleistungen

Wie bereits dargestellt umfasst der Leistungsbereich Marktbearbeitung **Kommunikations-, Kundenbindungs- und Steuerungsleistungen** der Absatzmittler. In der Literatur finden sich viele Möglichkeiten, die Marktbearbeitungsleistungen weiter zu konkretisieren. Sie lassen sich als Tätigkeiten, Tätigkeitsergebnisse und konsumentengerichtete Wirkungen beschreiben.

4.2.2.1 Tätigkeiten

Eine Tätigkeit zur Erhöhung der Kundenbindung ist die **Erbringung von zusätzlichen Serviceleistungen für die Konsumenten**. Unter zusätzlichen Serviceleistungen sind dabei alle Leistungen des Absatzmittlers zu verstehen, die über die übliche Beratungsleistung hinaus gehen, wie z. B. die Beratung beim Kunden zu Hause, die Bereitstellung von Reiseliteratur u. Ä.⁶²⁸ Für die Absatzmittler bieten diese zusätzlichen Leistungen die Möglichkeit der Abgrenzung gegenüber

⁶²⁵ Vgl. Härdtl 1995:170.

⁶²⁶ Vgl. Härdtl 1995:170f.

⁶²⁷ Vgl. Steffenhagen 1991:48.

⁶²⁸ Vgl. Kreilkamp 1999a:30.

Wettbewerbern. Sie stellen aber auch einen zusätzlichen Kostenfaktor dar.⁶²⁹ Obwohl sich die angebotenen Serviceleistungen auch positiv auf das Image der Veranstalter auswirken, ist es fraglich, ob sie in diese Leistung investieren werden, da dadurch auch andere Veranstalter begünstigt würden.

Die Messung der Leistung ist als Tätigkeit über den Nachweis der dafür investierten Mittel möglich. Allerdings berücksichtigt dieses Vorgehen nur, dass die Serviceleistungen überhaupt angeboten werden, nicht, ob sie für einzelne Kunden tatsächlich erbracht wurden. Dies wäre sehr aufwändig, weil die Leistung im Kontakt zu jedem einzelnen Kunden erneut nachzuweisen wäre. Die Durchführung von Testkäufen ist mit Kosten verbunden, die den zu erwartenden Nutzen übersteigen. Die Wirkungen bestimmter Serviceleistungen sind in der Regel nicht zu quantifizieren. Es erscheint daher sinnvoll, die Leistung als Tätigkeit zu erfassen.

4.2.2.2 Tätigkeitsergebnisse

Eine die Kommunikation mit den Konsumenten betreffende Leistung der Absatzmittler, die als Ergebnis einer Tätigkeit messbar ist, besteht im **Einsatz der Außenwerbung bzw. Leuchtreklame eines Veranstalters**. Veranstalter nutzen diese Flächen, um den Konsumenten die Verfügbarkeit ihrer Produkte zu signalisieren und ihren Bekanntheitsgrad zu erhöhen.⁶³⁰

Die Messung der Leistung ist, da die Außenwerbung meist aufwändig angebracht und weniger häufig gewechselt wird, durch die erfolgte Installation nach den Vorgaben des Veranstalters möglich. Die Montage ist durch die Rechnungsstellung der Installationsfirma oder durch den Außendienst nachweisbar.⁶³¹ Die Wirkungen, die von der Außenwerbung ausgehen, wie die Kontakterzielungschancen, Gedächtnis- und Absatzwirkungen, sind aufgrund des damit verbundenen großen Aufwandes praktisch kaum messbar.⁶³² Es erscheint daher sinnvoll, die Leistung als Tätigkeitsergebnis zu erfassen.

Für die Kommunikation mit den Kunden spielt auch die **Nutzung der Schaufensterdekoration eines Veranstalters** eine wichtige Rolle, weil diese den Veranstaltern neben der Imageförderung auch die Möglichkeit gibt, die Konsumenten durch Produktvorschläge und Angebote im Hinblick auf die Veranstalterwahl und das Buchungsverhalten zu beeinflussen.⁶³³ Da Untersuchungen gezeigt haben, dass drei Viertel der Reisebürokunden einen Zusammenhang zwischen der Schaufensterdekoration und der Beratungsqualität des Reisebüros vermuten, ist die Schaufenstergestaltung grundsätzlich auch aus

⁶²⁹ Vgl. Schrand 1992b:370 und 374, Geppert 1995:53, Munsch 1998:68, Tupy 1984:182, Brunner 1991:522ff sowie Steffenhagen 1991:134ff.

⁶³⁰ Vgl. Geppert 1995:270 und Pepels 2001:199f.

⁶³¹ Vgl. dazu auch Kramer 1993:371, der über die positiven Erfahrungen eines Werbekostenzuschusses gegen Aktivitätsnachweis berichtet.

⁶³² Vgl. Härdtl 1995:150f.

⁶³³ Vgl. Mundt 2000:35, Geppert 1995:272 und Pabst 1993:193.

Sicht der Absatzmittler von Bedeutung,⁶³⁴ allerdings streben sie im Gegensatz zu den Veranstaltern eine Dekoration an, die eine Differenzierung zu konkurrierenden Absatzmittlern ermöglicht.⁶³⁵

Die Messung dieser Leistung kann erfolgen, indem geprüft wird, ob die Absatzmittler die Dekoration regelmäßig in einem festgelegten Schaufenster nach den qualitativen Vorgaben des Veranstalters einsetzen. Die Kontrolle der Umsetzung ist mit hohem Aufwand verbunden und durch persönliche Besuche des Außendienstes zu verwirklichen.⁶³⁶ Alternativ kann ein Veranstalter Dekorateur beschäftigen, die den Aufbau übernehmen und damit die Präsenz im Schaufenster sichern. Die Wirkungen der Schaufensterdekoration sind aufgrund mangelnder Daten über die Kontaktwahrscheinlichkeit und fehlender empirischer Untersuchungen über die Auswirkungen auf die Kenntnisse, Interessen, Einstellungen und Verhaltensabsichten der Passanten praktisch nicht konkret feststellbar.⁶³⁷ Deshalb sollte auch diese Leistung als Tätigkeitsergebnis erfasst werden.

Eine weitere Leistung, die die Kommunikation mit den Kunden betrifft und als Tätigkeitsergebnis messbar wäre, ist die **Bereitstellung einer bestimmten Fläche für die Präsentation der Kataloge eines Veranstalters**. Darunter sind die Anzahl der Katalogklappen, der Standort des Regals sowie die Lage der einzelnen Kataloge zueinander und zu Wettbewerbskatalogen zu verstehen.⁶³⁸ Über ausreichenden Platz zur Präsentation der Kataloge im Ladenlokal der Absatzmittler zu verfügen, ist für Veranstalter deshalb wichtig, weil die Kataloge die Präsenz des Veranstalters sowohl aus Sicht der Konsumenten als auch der Expedienten sicherstellen.⁶³⁹ Gerade für weniger umsatzstarke Me-too-Anbieter ist die Katalogpräsentation in Zeiten der Sortimentsstraffung und angesichts neuer Ladenkonzepte bedeutsam. Aus Sicht der Absatzmittler ist die Präsentation der Kataloge ein Mittel, um bei den Kunden die Tiefe und Breite des Sortimentes darzustellen und somit auch die Kompetenz als unabhängiger Berater deutlich zu machen.⁶⁴⁰

Die Messung der Leistung ist z. B. durch den Außendienst möglich und besteht in der Kontrolle der erfolgten Bestückung in einer definierten Qualität und Quantität. Dabei ist auch der Platz der Katalogfläche im Ladenlokal von Bedeutung, da eine unterschiedliche Kontaktwahrscheinlichkeit zu vermuten ist.⁶⁴¹ Der Außendienst

⁶³⁴ Vgl. Heller 1996:150.

⁶³⁵ Vgl. Schrand 1992b:385.

⁶³⁶ Vgl. Härtl 1995:139ff.

⁶³⁷ Vgl. Härdtl 1995:123 und 146f. sowie Andritzky/Merkle 1975:286f.

⁶³⁸ Vgl. Hildebrandt 1998c:9, Tomczak/Feige 1995:4, Drost 1997:39, Härdtl 1995:131f. und Irrgang 1989:6.

⁶³⁹ Vgl. Mundt 2000:35, Härdtl 1995:114 und Kirstges/Schusdziara 1999:69.

⁶⁴⁰ Vgl. Geppert 1995:48 und Rodrian 1996:25.

⁶⁴¹ Vgl. Härdtl 1995:117.

besucht nur sporadisch die Reisebüros, sodass diese Stichproben lediglich einen Anhaltspunkt darüber geben können, inwieweit die vorgegebene Katalogpräsentation tatsächlich umgesetzt wird.⁶⁴² Statt der Außendienstmitarbeiter können auch die Schaufensterdekorateure zur Regalpflege eingesetzt werden. Es ist allerdings zu beachten, dass die Platzierung der Kataloge ohne größeren Aufwand von den Absatzmittlern wieder verändert werden kann. Die Wirkungen solcher Maßnahmen sind in der Regel nur mit erheblichem Aufwand messbar.⁶⁴³ Es erscheint daher sinnvoll, die Leistung als Tätigkeitsergebnis zu erfassen.

Eine weitere Möglichkeit, die Kommunikation eines Veranstalters zu verstärken, besteht in der **Nutzung von speziellen Einrichtungsgegenständen eines Veranstalters**, wie z. B. Shop-in-Shop-Lösungen, Zweitplatzierungsmöbel etc. Für den Veranstalter ist dies von Vorteil, weil dadurch seine Präsenz gestärkt und die Abgrenzung zu anderen Veranstaltern erleichtert wird. Darüber hinaus schaffen zusätzliche Einrichtungsgegenstände weiteren Raum für die Präsentation von Flyern, Zusatzkatalogen oder Angebotszetteln, die wartende Kunden zur Vorabinformation nutzen können.⁶⁴⁴ Aus Sicht der Absatzmittler erscheint es wichtig, dass sich die vom Veranstalter gewünschten Möbel in das Ladenkonzept einpassen lassen, um ein harmonisches Bild weiterhin zu ermöglichen.⁶⁴⁵

Die Leistung kann als Ergebnis einer Tätigkeit durch die Bestellung und den Aufbau des vom Veranstalter konzipierten Einrichtungsgegenstandes für einen definierten Zeitraum gemessen und entweder vom Außendienst oder von der Installationsfirma bestätigt werden. Es ist dabei allerdings zu beachten, dass die Einrichtungsgegenstände auch für andere Leistungsträger genutzt werden könnten. Der Nachweis der Leistung bleibt in diesem Punkt problematisch. Die Kontrolle der Leistung ausschließlich über die Kosten hat den Nachteil, dass qualitative Aspekte wie z. B. der Standort nicht berücksichtigt werden. Die Wirkungen spezieller Einrichtungsgegenstände sind in der Regel nicht quantifizierbar.⁶⁴⁶ Es erscheint daher sinnvoll, die Leistung als Tätigkeitsergebnis zu erfassen.

Eine weitere Möglichkeit der Kommunikation mit den Kunden ist die **Anzeigenschaltung**. Dabei arbeiten Veranstalter und Absatzmittler meist eng zusammen, allerdings kommt es auch zu Konflikten darüber, in welcher Art und Weise die beiden Partner in der Anzeige präsentiert werden und wer welche Aufgaben und Kosten übernimmt.⁶⁴⁷ Oft wählt der Veranstalter die Art der Produkte und der Reisemittler die regional relevanten Werbeträger aus. Die Anzeigen werden

⁶⁴² Vgl. Härdtl 1995:118f. und 144ff.

⁶⁴³ Vgl. Härdtl 1995:144ff. Zu den Möglichkeiten der Messung des außerökonomischen Werbeerfolges vgl. Hörschgen 1975:278ff.

⁶⁴⁴ Gespräch mit Herrn Zümpel, Geschäftsführer TUI Deutschland GmbH. Vgl. Geppert 1995:272, Pepels 2001:42f. und Pabst 1993:193.

⁶⁴⁵ Vgl. Klein 1993:114.

⁶⁴⁶ Vgl. Härdtl 1995:150ff.

⁶⁴⁷ Vgl. Schrand 1992b:390 und Irrgang 1989:86.

meist unter dem Namen beider Partner veröffentlicht und die entstehenden Kosten geteilt.⁶⁴⁸ Für einen Veranstalter ist diese Art der Zusammenarbeit deswegen von Nutzen, weil durch die Kostenbeteiligung der Absatzmittler die Anzahl geschalteter Anzeigen bei gleichem Budget steigt und außerdem Kenntnisse über regionale Besonderheiten in die Mediaplanung eingebracht werden.⁶⁴⁹

Die Messung der Leistung kann durch die Rechnung der Mediapartner erfolgen.⁶⁵⁰ Allerdings ist aufgrund der Kosten noch keine Aussage über die Qualität und Effizienz der Anzeigenschaltung möglich. Es bietet sich daher an, die Absatzmittler zusätzlich das Ergebnis der Tätigkeit durch das Einreichen eines Belegexemplars nachweisen zu lassen.⁶⁵¹ Anhand dieses Exemplars kann untersucht werden, ob das Ergebnis den Vorstellungen des Veranstalters entspricht.⁶⁵² Die Messung der Wirkung von Anzeigen ist aufwändig.⁶⁵³ Es ist zwar zu erwägen, über die Auflage der einzelnen Zeitungen ein Kundenkontaktpotenzial abzuschätzen, allerdings bleibt es aufgrund der Informationsüberflutung der Konsumenten und des unterschiedlichen Nutzungsgrades von Printmedien durchaus fraglich, wie viele Kunden tatsächlich erreicht wurden.⁶⁵⁴ Damit sind auch die auf den Daten der Kontakterzielung aufbauenden Gedächtniswirkungen von Anzeigen nicht ohne erheblichen Aufwand nachweisbar. Dies gilt aufgrund diverser Isolierungs- und Zurechnungsprobleme auch für die Erhebung der Absatzwirkungen einzelner Anzeigen. Da sich die Auflage des entsprechenden Mediums auch im Anzeigenpreis niederschlägt, erscheint die Orientierung an den Kosten der Absatzmittler in Kombination mit dem Einreichen eines Belegexemplars ausreichend. Es erscheint also sinnvoll, die Leistung als Tätigkeitsergebnis zu erfassen.

Eine die Kommunikation betreffende Leistung eines Absatzmittlers besteht auch in der **Verteilung von Handzetteln mit Angeboten eines Veranstalters**. Dies bedeutet, dass ein Absatzmittler Flyer mit Informationen zu bestimmten Produkten eines Veranstalters druckt und diese entweder an Passanten, die Haushalte seines Einzugsgebietes oder auch während Veranstaltungen verteilt.⁶⁵⁵ Aus Sicht eines Veranstalters ist diese Leistung von Nutzen, weil durch die direkte Ansprache von Kunden Kontakte geschaffen werden, die möglicherweise das Entscheidungsverhalten der Konsumenten positiv beeinflussen.⁶⁵⁶ Aus der Sicht der Mittler ist die Generierung von Nachfrage grundsätzlich positiv zu bewerten, allerdings auch mit Aufwand verbunden.

⁶⁴⁸ Vgl. Pollak 1992:333f., Steffenhagen 1991:159, Ernst 1993:342 und Trapp 1993:265.

⁶⁴⁹ Vgl. Geppert 1995:48.

⁶⁵⁰ Vgl. Härdtl 1995:141 und 144.

⁶⁵¹ Vgl. Härdtl 1995:141 und 144 sowie Kramer 1993:371.

⁶⁵² Vgl. Härdtl 1995:142.

⁶⁵³ Vgl. dazu auch Freter 1980:215ff. und Hruschka 1996:195ff.

⁶⁵⁴ Vgl. Härdtl 1995:144ff. und Haedrich 1998:389.

⁶⁵⁵ Vgl. Rüschen 1998:148.

⁶⁵⁶ Vgl. Tomczak/Feige 1995:4.

Die Messung der Leistung kann durch den Nachweis der entstandenen Kosten für den Druck und die Verteilung der Handzettel erfolgen. Da der Beleg der Kosten keine Aussage über die Qualität der Handzettel zulässt, sollte darüber hinaus das Ergebnis der Tätigkeit durch das Einreichen eines Belegexemplars nachgewiesen werden.⁶⁵⁷ Die Wirkung des Verteilens von Handzetteln ist wie bereits in Bezug auf die Anzeigenschaltung beschrieben kaum messbar. Insgesamt betrachtet erscheint die Messung der Leistung daher als Tätigkeitsergebnis sinnvoll.

Auch die **Schaltung von Rundfunkspots in Zusammenarbeit mit einem Veranstalter** ist eine die Kommunikation unterstützende Leistung. Die Zusammenarbeit kann z. B. darin bestehen, dass ein Absatzmittler einen Rundfunkspot produziert und den Veranstaltern die Präsentation bestimmter Produkte einräumt. Wie oben schon im Zusammenhang mit anderen Werbeaktivitäten beschrieben, besteht auch in Bezug auf die Schaltung von Rundfunkspots zwischen Veranstaltern und Mittlern ein Konfliktpotenzial in der Verhandlung über die Kosten und die Art der Darstellung.⁶⁵⁸

Die Messung der Leistung kann, wie bereits in Bezug auf die Anzeigenschaltung erwähnt, durch das Vorlegen der Rechnung in Verbindung mit dem Einreichen des Rundfunkspots erfolgen, da die Zusammenhänge zwischen der Schaltung von Radiospots und den erzielten Kontakt-, Gedächtnis- und Absatzwirkungen wiederum nur in aufwändigen Markttests zu erheben sind.⁶⁵⁹ Es ist also sinnvoll, die Leistung als Tätigkeitsergebnis zu erfassen.

Eine weitere die Kommunikation eines Veranstalters unterstützende Leistung ist die **Teilnahme an Messen**. In Deutschland gibt es eine Vielzahl nationaler, regionaler und lokaler Messen, auf denen ausschließlich oder schwerpunktmäßig touristische Dienstleistungen angeboten werden.⁶⁶⁰ Für viele Veranstalter ist es aus Kostengründen, aber auch aufgrund von begrenzten Personalkapazitäten nicht möglich an dieser Vielzahl von Messen teilzunehmen. Aus Sicht der Veranstalter kann eine Leistung der Absatzmittler also darin bestehen, im Namen des Veranstalters oder mit dessen priorisierter Darstellung an den Messen teilzunehmen, auf denen der Veranstalter selber nicht präsent ist.⁶⁶¹

Die Messung der Leistung kann durch den Nachweis der erfolgten Teilnahme in einer definierten Qualität und Quantität, etwa durch das Einschicken eines Fotos vom Messestand, stattfinden. Die Kosten des Messestandes erscheinen als Maßstab dann geeignet, wenn z. B. nach qm zugerechnet werden kann, welche

⁶⁵⁷ Vgl. Härdtl 1995:141 und 144 sowie Kramer 1993:371.

⁶⁵⁸ Vgl. Schrand 1992b:390.

⁶⁵⁹ Vgl. Härdtl 1995:141, 144, 150f., Merkle 1975:301ff. *Haedrich 1998:391* und Kramer 1993:371.

⁶⁶⁰ Vgl. Pahlke 2001:50, Busche 1998:763 und Schrand 1992b:386

⁶⁶¹ Vgl. Ernst 1993:344 und 348 sowie Thurow 1993:322.

Kosten vom Absatzmittler und welche von den unterschiedlichen Veranstaltern veranlasst sind. Die Wirkung eines Messeauftrittes ist grundsätzlich auch anhand von Kontakterzielungschancen oder Gedächtniswirkungen zu messen. Zu Kontaktpotenzialen geben z. B. Besucherstatistiken und -strukturanalysen der Messegesellschaften erste Hinweise.⁶⁶² Diese Vorgehensweise erscheint allerdings aufgrund des erheblichen Aufwandes praktisch nicht umsetzbar.⁶⁶³ Die Absatzwirkungen sind dann nur mit größtem Aufwand zu messen, wenn man auch Umsätze berücksichtigt, die nicht auf der Messe selber realisiert wurden, sondern anschließend auf der Basis der auf der Messe durchgeführten Beratungsgespräche getätigt werden.⁶⁶⁴ Eine Messung der Leistung ist also zumindest durch den Nachweis der erfolgten Teilnahme als Tätigkeitsergebnis möglich.

Auch die **Durchführung von Kundenabenden in Zusammenarbeit mit einem Veranstalter** ist eine die Kommunikation der Veranstalter unterstützende Leistung. Einige Absatzmittler organisieren regelmäßig themenbezogene Kundenabende. Meist wird ein Veranstalter gebeten, eine thematisch passende Präsentation vorzubereiten und sich an den Kosten der Veranstaltung zu beteiligen. Die Konsumenten können sich auf der Veranstaltung informieren oder auch sofort buchen. Obwohl es sich für einen Veranstalter um eine sehr aufwändige und personalintensive Maßnahme handelt, haben doch viele Interesse daran, auf Kundenabenden exklusiv vertreten zu sein. Die Absatzmittler nutzen die Veranstaltung dazu sich bei ihren Kunden zu profilieren.⁶⁶⁵

Die Messung der Leistung kann durch die Bestätigung des Repräsentanten des beteiligten Veranstalters unter Berücksichtigung einer definierten Qualität erfolgen.⁶⁶⁶ Auch die erzielten Kontakte sind anhand der Teilnehmeranzahl grundsätzlich nachweisbar. Es bleibt aber fraglich, welche Wirkungen davon ausgehen.⁶⁶⁷ Die Erfassung der Absatzwirkung ist zwar möglich, allerdings ist nicht eindeutig zu sagen, ob die Kunden aufgrund des Kundenabends gebucht haben oder an der Veranstaltung nur deshalb teilgenommen haben, weil sie sich bereits für ein bestimmtes Zielgebiet interessierten. Es erscheint daher sinnvoll, die Leistung als Tätigkeitsergebnis zu erfassen.

Wie bereits beschrieben, ist neben der Kommunikation auch die Kundenbindung ein Instrument der Marktbearbeitung. Eine Möglichkeit Kunden zu binden, ist das **Auflegen einer Kundenzeitung in Zusammenarbeit mit einem Veranstalter**. Mit Hilfe einer Kundenzeitung kann ein Absatzmittler Kontakt zu seinen Kunden halten, indem er über Kundenabende, Reiseangebote, Zielgebiete u. Ä. berichtet und so

⁶⁶² Vgl. Härdtl 1995:164.

⁶⁶³ Vgl. Andritzky/Merkle 1975:286f.

⁶⁶⁴ Vgl. Härdtl 1995:152.

⁶⁶⁵ Gespräch mit Herrn Guido Wiegand, Managing Direktor Studiosus Reisen GmbH. Vgl. auch Tupy 1984:177 und Ernst 1993:347.

⁶⁶⁶ Vgl. Härdtl 1995:141.

⁶⁶⁷ Vgl. Härdtl 1995:147.

den Kunden einen Anstoß gibt, sein Ladenlokal erneut zu besuchen.⁶⁶⁸ Die Reiseveranstalter haben in der Regel die Möglichkeit, sich in Form von Anzeigen oder kurzen redaktionellen Beiträgen an der Kundenzeitung zu beteiligen. Konfliktpotenzial besteht grundsätzlich im Anliegen der Veranstalter, möglichst exklusiv dargestellt zu werden, und im Bestreben der Absatzmittler, aus Kosten- und Kompetenzgründen mehreren Veranstaltern Präsentationsmöglichkeiten einzuräumen.

Die Messung der Leistung kann zum einen mit Hilfe der Kosten erfolgen, die der Absatzmittler für die vom Veranstalter gestalteten Seiten und den Versand ausgegeben hat.⁶⁶⁹ Auf Basis der Kosten ist allerdings keine Aussage über die Qualität der Zeitung möglich. Es bietet sich daher an, die Absatzmittler zusätzlich das Ergebnis der Tätigkeit durch das Einreichen eines Belegexemplars nachweisen zu lassen.⁶⁷⁰ Die Wirkungen von Kundenzeitungen sind kaum messbar. Es ist zwar möglich über die Auflage der Zeitung ein Kundenkontaktpotenzial abzuschätzen, allerdings ist es durchaus fraglich, wie viele Kunden tatsächlich erreicht werden.⁶⁷¹ Grundsätzlich ist durch die Rücklaufquote von Preisausschreiben die Kundenkontaktwahrscheinlichkeit nachweisbar. Indes gibt diese Vorgehensweise noch keinen Aufschluss darüber, welche Gedächtniswirkungen durch die Kundenzeitung erreicht wurden. Dazu wäre eine zusätzliche Befragung der Zielgruppe notwendig.⁶⁷² Auch die Absatzwirkungen von Kundenzeitungen sind nur durch aufwändige Marktforschungsanalysen zu erheben.⁶⁷³ Die Leistung wäre daher sinnvollerweise als Tätigkeitsergebnis zu erfassen.

Eine weitere Möglichkeit der Marktbearbeitung liegt in der Steuerung, d. h. im systematisch priorisierten Verkauf. Eine Leistung, die eine Steuerung grundsätzlich ermöglicht, ist die **Listung eines Veranstalters im Kernsortiment**. Die Listung ist als Aufnahme der Produkte eines Veranstalters in das Sortiment eines Absatzmittlers zu verstehen. Die Listung „ist die erste, für alle weiteren konditionenrelevanten Marktbearbeitungsleistungen des Handels notwendige Maßnahme.“⁶⁷⁴ Sie kann als Leistung interpretiert werden, weil es den Absatzmittlern nicht möglich ist, alle Veranstalter in das Sortiment aufzunehmen.⁶⁷⁵ Die Listung ist für die Veranstalter von Nutzen, um die Ubiquität der Produkte zu sichern.⁶⁷⁶ Im Hinblick auf den Ausbau der Konzernvertriebe und die Straffung der Sortimente wird dies insbesondere für Me-too-Anbieter zunehmend schwieriger.⁶⁷⁷

⁶⁶⁸ Vgl. Rüschen 1998:149.

⁶⁶⁹ Vgl. Härdtl 1995:141 und 144.

⁶⁷⁰ Vgl. Härdtl 1995:141 und 144 sowie Kramer 1993:371.

⁶⁷¹ Vgl. Härdtl 1995:144ff. und Haedrich 1989:389.

⁶⁷² Vgl. Härdtl 1995:147. Zu weiteren Möglichkeiten der Messung des außerökonomischen Werbeerfolges vgl. Hörschgen 1975:278ff.

⁶⁷³ Vgl. Merkle 1975:301ff. und Haedrich 1998:391.

⁶⁷⁴ Härdtl 1995:108. Vgl. auch Oehme 1992: 124ff.

⁶⁷⁵ Vgl. Schrand 1992b:370f., Mundt 2001:325, Tomczak/Feige 1995:3 und Steffenhagen 1991:126.

⁶⁷⁶ Vgl. Steffenhagen 1991:79.

⁶⁷⁷ Vgl. Kreilkamp 1995:187, Schrand 1992b:371 und Mundt 2001:326.

Die Messung der Leistung kann durch den Nachweis der erfolgten Listung im Sortiment in einer definierten Qualität und Quantität von Outlets für eine bestimmte zeitliche Dauer nachgewiesen werden.⁶⁷⁸ Die Wirkung der Listung ist kein geeigneter Maßstab, da die Listung erst die Voraussetzung zur Umsatzrealisierung schafft.⁶⁷⁹ Es erscheint daher sinnvoll, die Leistung als Tätigkeitsergebnis zu erfassen.

In der **Priorisierung eines Veranstalters innerhalb des Steuerungssystems** ist eine weitere relevante Leistung im Hinblick auf die Steuerung der Absatzmittler zu sehen. Die Fähigkeit zur Steuerung besitzen Absatzmittler insbesondere, wenn sie Steuerungssysteme nutzen, welche die Priorisierung der Reiseangebote für den Expedienten vornehmen. In der Praxis werden unterschiedliche Systeme dieser Art eingesetzt. Sie reichen von sehr einfachen, den Expedienten nur grobe Empfehlungen gebenden bis hin zu sehr komplexen Systemen, die eine sehr weit reichende Steuerung ermöglichen.⁶⁸⁰

Im Eigenvertrieb der TUI Group wird z. B. ein Steuerungssystem mit dem Namen Oliver (Online-Vertriebssteuerung) eingeführt.⁶⁸¹ In dieses PC-gestützte System geben die Expedienten im Gespräch mit einem Kunden dessen Reisewünsche ein. Das System sucht auf dieser Grundlage übergreifend über alle Veranstaltersysteme die vakanten Produkte, die den Kundenwünschen entsprechen, aus dem Gesamtangebot heraus.⁶⁸² Die Reihenfolge, in der diese Angebote dargestellt werden, wird mit Hilfe einer Bewertung der einzelnen Sortimentspartner bestimmt. Die Bewertung der Sortimentspartner kann dabei tagesaktuell auf der Basis strategischer und provisionsrelevanter Überlegungen mit Hilfe einer Punkteskala erfolgen.⁶⁸³ Das System steuert also das Sortiment des Absatzmittlers. Darüber hinaus ermöglicht es grundsätzlich auch eine veranstalterspezifische Produktsteuerung. Das bedeutet, dass Veranstalter die eigenen Produkte nach Kriterien wie z. B. der Höhe der Deckungsbeiträge in eine Rangfolge bringen. Die Absatzmittler verkaufen die Produkte des Veranstalters entsprechend dieser Priorisierung.⁶⁸⁴ Mit der Konditionengestaltung kann sich ein Reiseveranstalter zum Ziel setzen, die Priorisierung innerhalb des Steuerungssystems zu beeinflussen.

Die Messung der Leistung ist möglich, wenn die Absatzmittler die Priorisierung nachweislich, z. B. durch die Vorlage der Bewertung der Sortimentspartner, umgesetzt haben. Die Messung der Wirkungen erscheint aufgrund fraglicher

⁶⁷⁸ Vgl. Härdtl 1995:95, 109 und 111ff.

⁶⁷⁹ Vgl. Härdtl 1995:110.

⁶⁸⁰ Vgl. Geuking 2000b:28, Althoff 2000:10 und Geuking 2000a:56.

⁶⁸¹ Auch Pro Tours entwickelt ein ähnliches System, vgl. dazu Lanz 2001:22. Zu den Plänen vom Thomas Cook-Eigenvertrieb vgl. Jüngert/Lanz 2001:39.

⁶⁸² Vgl. FVW 2001:4, Geuking 2000b:28 und Gröning 2000c:23

⁶⁸³ Vgl. Lanz 2001:22 und Geuking 2000b:28.

⁶⁸⁴ Vgl. Geuking 2000b:28 und Gröning 2000d:23

Ursache-Wirkungszusammenhänge als Maßstab weniger geeignet. Im Einführungsjahr ist zwar nachvollziehbar, ob und in welcher Größenordnung sich die Absatz- und Umsatzzahlen im Vergleich zur Vorperiode verändert haben, es ist aufgrund von Isolierungs- und Zurechnungsproblemen jedoch nicht zweifelsfrei festzustellen, ob nicht auch andere Faktoren, wie die Preispolitik des Veranstalters u. Ä., für die Entwicklung verantwortlich sind. Es erscheint daher sinnvoll, die Leistung als Tätigkeitsergebnis zu erfassen.

Einen Schritt weiter gehen Überlegungen, die auf der Basis einer Listung im Kernsortiment die **Abstimmung des Sortiments auf einen Leitveranstalter** herbeiführen. Das bedeutet, dass ein Absatzmittler durch eine vertragliche Zusage einem Veranstalter Exklusivität in bestimmten Produktbereichen gewährt, d. h. Produkte von Wettbewerbern nicht listet.⁶⁸⁵ Für einen Reiseveranstalter hat diese Vereinbarung den Nutzen, dass alle oder einige seiner Produkte konkurrenzlos angeboten werden. Der Absatzmittler riskiert dadurch Konflikte mit anderen Veranstaltern sowie den Verlust von Kunden, die nicht gelistete Veranstalter buchen wollen. Auch die rechtliche Zulässigkeit dieser Art von Vereinbarungen ist fraglich.

Die Messung der Leistung kann in diesem Falle durch eine vertragliche Vereinbarung mit einer definierten Qualität und Quantität von Outlets sowie einer bestimmten Dauer nachgewiesen werden und ggf. durch Testkäufe oder Besuche des Außendienstes geprüft werden.⁶⁸⁶ Der Zusammenhang zwischen dieser Leistung und der realisierten Absatzwirkung ist aufgrund von Isolierungs- und Zurechnungsproblemen in der Regel nur mit erheblichem Aufwand messbar. Es erscheint daher sinnvoll, die Leistung als Tätigkeitsergebnis zu erfassen.

Die Steuerungsfähigkeit eines Absatzmittlers wird auch dadurch bestimmt, wie die Expedienten dazu motiviert werden, bestimmte Steuerungsempfehlungen umzusetzen. Es ist davon auszugehen, dass die Expedienten keinen Überblick über die unterschiedlichen Provisionsvereinbarungen mit den Veranstaltern haben. Insbesondere in den inhabergeführten Büros ist es darüber hinaus auch nicht immer üblich, den Expedienten Einblick in die Buchungs- und Umsatzzahlen zu gewähren.⁶⁸⁷ Für einen Veranstalter kann es daher wichtig sein, die Eigenmotivation der Expedienten zu stärken. Eine Möglichkeit besteht in der **Teilnahme der Expedienten an dem Expedientenbindungskonzept eines Veranstalters**. Die Expedientenbindungskonzepte bieten zumeist nach Umsatzvolumen differenzierte Vergünstigungen und umfassen z. T. auch regelmäßig erscheinende Zeitschriften.⁶⁸⁸ Viele Absatzmittler, insbesondere Ketten und Kooperationen, unterstützen solche Konzepte nicht, weil sie diese als Eingriff in die eigene Steuerung ansehen.

⁶⁸⁵ Vgl. Härdtl 1995:109 und Kramer 1993:366f.

⁶⁸⁶ Vgl. Härdtl 1995:109 und 111ff.

⁶⁸⁷ Vgl. Heller 1996:205 und 296 sowie Lanz 2001:22.

⁶⁸⁸ Vgl. Schrand 1992b:385 und Kreilkamp 1995:141.

Die Messung der Leistung kann durch die Zusage erfolgen, dass sich die Expedienten an dem Bindungskonzept beteiligen dürfen und die dafür erforderlichen Voraussetzungen geschaffen werden. Die Genehmigung sollte Bezug nehmen auf die Qualifikation und Anzahl der teilnehmenden Expedienten sowie auf die Dauer ihrer Gültigkeit. Die Messung der Leistung ist grundsätzlich auch durch die Anzahl der Expedienten möglich, die sich beim Veranstalter als Teilnehmer des Programms registrieren lassen. Da dies aber auch von der Anreizwirkung des Bindungsprogramm abhängt, ist es für die Messung der Leistung der Mittler weniger geeignet. Deshalb sollte auch diese Leistung als Tätigkeitsergebnis erfasst werden.

Eine weitere Möglichkeit, die Umsetzung der Steuerungsempfehlungen mit Hilfe der Eigenmotivation der Expedienten zu erhöhen, besteht in der **Ausrichtung der variablen Vergütung der Expedienten auf einen Reiseveranstalter**.⁶⁸⁹ Der Eigenvertrieb der TUI Group hat z. B. zum 01.01.2001 ein Entlohnungsmodell eingeführt, welches neben dem Erreichen der geplanten Betriebsergebnisse auch die Umsatzentwicklung aller TUI Group-Produkte belohnt.⁶⁹⁰ Für die Absatzmittler bedeutet die Einführung eines solchen Entlohnungssystems, dass für den Fall eines gemeinsamen Vorgehens mit einem Veranstalter ein Teil der Steuerungssouveränität aufgegeben wird. Die Einführung setzt somit eine strategische Entscheidung voraus. Auch rechtliche Fragen sind im Einzelnen zu klären.

Die Messung der Leistung ist durch die erfolgte Einführung eines mit dem Veranstalter gemeinsam entwickelten und abgestimmten Entlohnungsmodells möglich. Darüber hinaus kommen auch die Kosten, die für einen bestimmten Veranstalter in die Vergütung investiert wurden, als Maßstab in Betracht. Die Wirkungen der Einführung eines solchen Modells sollten sich in den Buchungs- und Umsatzzahlen zeigen. Allerdings ist kaum exakt nachzuvollziehen, inwieweit die Vergütung der Expedienten oder andere Maßnahmen diese bewirkt haben. Es erscheint daher sinnvoll, die Leistung als Tätigkeitsergebnis zu erfassen.

Die Steuerungsfähigkeit der Mittler wird auch dadurch verbessert, dass Veranstalter und Mittler auf einer fundierten Datenbasis Steuerungsziele identifizieren. Dazu ist die **Weiterleitung der Reisebüro-Backoffice-Daten** an einen Veranstalter wichtig. Die Backoffice-Daten enthalten Informationen darüber, welche Umsätze in einer bestimmten Zeitperiode mit welchen Leistungsträgern und welchen Kunden generiert wurden. Für einen Veranstalter sind diese Informationen von Nutzen, weil so nachvollziehbar wird, wie hoch der Umsatzanteil anderer Veranstalter am touristischen Gesamtumsatz eines bestimmten Reisebüros ist, welches

⁶⁸⁹ Vgl. Kirstges 1993:12f. Heller 1996:209f. und Ernst 1993:345. Zu leistungsbezogener Entlohnung im Reisebüro vgl. auch Rüschen 1999:42ff.

⁶⁹⁰ Gespräch mit Herrn Zümpel, Geschäftsführer TUI Deutschland GmbH. Vgl. auch Geuking 2000b:28.

Steuerungspotenzial vorhanden ist und wie sich die Sortimentsanteile im Zeitablauf entwickeln. Dieses Wissen kann für Marketing- und Kundenbindungsaktionen genutzt werden.⁶⁹¹ Für die Absatzmittler ist die Weiterleitung dieser Daten kritisch, weil erstens vertrauliche Daten an Externe gegeben werden und dies zweitens Konflikte mit anderen Leistungsträgern hervorruft. Darüber hinaus ist diese Leistung auch rechtlich fragwürdig.

Die Messung der Leistung kann durch die erfolgte Überspielung der Daten in einer bestimmten Quantität und Qualität zu einem definierten Zeitpunkt erfolgen. Es ist zwar grundsätzlich auch möglich, die Kosten der Weiterleitung als Maßstab zu nutzen, allerdings erscheint dieser Ansatz aufgrund fehlender Aussagen zu der Qualität der gelieferten Daten nicht sinnvoll. Die Wirkungen der beschriebenen Leistung sind in der Regel eher indirekter Natur, daher kaum messbar. So bietet es sich an, diese Leistung als Tätigkeitsergebnis zu erfassen.

Die Steuerung eines Absatzmittlers kann schließlich auch in der **exklusiven Durchführung der Jahrestagung mit einem Veranstalter** deutlich werden. Auf den Jahrestagungen versammeln die Mittler in der Regel ihre Führungskräfte, um über die Ergebnisse des abgelaufenen sowie über die Strategie des folgenden Geschäftsjahres zu informieren. Um auf dieser Tagung präsent sein zu können, leisten die jeweiligen Leistungsträger meist einen finanziellen Beitrag. Wenn ein Veranstalter die Möglichkeit bekommt, exklusiv an einer Jahrestagung teilzunehmen, hat dies den Vorteil, dass er mit einer Veranstaltung die gesamte Führungsmannschaft des Absatzmittlers persönlich auf das neue Geschäftsjahr einstimmen und seine Produktneuheiten vorstellen kann. Durch den exklusiven Auftritt wird darüber hinaus den Führungskräften auch der Stellenwert des Veranstalters und der künftigen Zusammenarbeit deutlich gemacht.⁶⁹²

Die Messung der Leistung kann über den teilnehmenden Referenten des Veranstalters im Anschluss an die Tagung durch eine Bestätigung des vereinbarten Auftritts erfolgen. Die Kosten der Tagung bieten sich eher nicht als Maßstab an, weil sie keine Aussagen über die Qualität zulassen und außerdem ihre Zurechnung problematisch ist. Auch die Wirkung der Tagung ist aufgrund des langfristigen Charakters kaum zu messen. Eine Erfassung der Leistung als Tätigkeitsergebnis erscheint daher sinnvoll.

4.2.2.3 Konsumentengerichtete Wirkungen

Eine Kommunikationsleistung, die als konsumentengerichtete Wirkung messbar ist, ist die **Teilnahme an Mailings eines Veranstalters**. Bei Mailings „handelt es sich um die anlaßbezogene Aussendung von Werbemitteln auf dem Postwege an Adressaten, die vorher anhand von Auswahlkriterien als erfolgversprechend

⁶⁹¹ Gespräch mit Herrn Zümpel, Geschäftsführer TUI Deutschland GmbH.

⁶⁹² Gespräch mit Herrn Schmidt, Leiter Key Account Management TUI Deutschland GmbH.

selektiert wurden“.⁶⁹³ Für einen Veranstalter ist diese Leistung insbesondere von Nutzen, wenn die Absatzmittler Kundenadressen anderer Veranstalter für das Mailing zur Verfügung stellen.⁶⁹⁴ Wie bereits bei anderen Aktivitäten beschrieben, besteht auch in Bezug auf das Mailing ein Konfliktpotenzial zwischen Veranstaltern und Mittlern in der Verhandlung über die Kosten und die Art der Darstellung.⁶⁹⁵

Die Messung der Leistung kann u. a. auf der Basis der für das Mailing investierten Kosten erfolgen. Diese korrelieren mit der Anzahl der angeschriebenen Konsumenten und damit auch mit dem Kundenkontaktpotenzial. Allerdings sind mit Hilfe der Kosten noch keine Aussagen zu der Qualität des Mailings möglich. Diese werden durch das Einreichen eines Belegexemplars möglich.⁶⁹⁶ Zur Messung der Absatzwirkungen wird analysiert, ob die Kunden, die das Mailing bekommen haben, in der Folgezeit eine Reise buchen.⁶⁹⁷ Dies ist in der Touristikbranche aufgrund der Aufnahme der Kundenadressen bei der Buchung möglich. Allerdings ist dabei nicht auszuschließen, dass Kunden, die das Mailing bekommen haben, nicht aufgrund des Mailings, sondern aus anderen Gründen zu einem bestimmten Zeitpunkt eine Reise buchen. Im Vergleich zu der Möglichkeit, die Leistung ausschließlich über die Kosten oder das Einreichen eines Belegexemplars zu erfassen, kann dies jedoch vernachlässigt werden. Es erscheint also möglich, die Leistung als konsumentengerichtete Absatzwirkung zu erfassen.

4.2.3 Logistikleistungen

Aus dem Modell der Marktprozesse konnte auch die Wichtigkeit der Logistikleistungen abgeleitet werden. Diese lassen sich durch die folgenden Tätigkeitsergebnisse und herstellergerichteten Wirkungen näher beschreiben.

4.2.3.1 Tätigkeitsergebnisse

Ein großer logistischer Aufwand entsteht für einen Veranstalter durch den Versand der Post an die Absatzmittler. Reiseveranstalter versenden insbesondere Reiseunterlagen sowie Informationsmaterial an ihre Vertriebspartner. Der Versand ist nicht nur mit Portokosten verbunden, sondern es fallen auch Personal- und Sachkosten für die Sortierung und Frankierung der Briefe an. Daher kann eine konditionenbegründende Tätigkeit der Ketten, Kooperationen und Franchisesysteme in der **Übernahme der internen Distribution der Post vom Veranstalter** liegen.⁶⁹⁸ Dies bedeutet, dass die Absatzmittler die Post des Veranstalters auf einzelne Outlets verteilen sowie die damit verbundenen Kosten tragen. So können auf der Seite des Veranstalters Tätigkeiten und damit auch Kosten gespart werden. Aus Sicht der Veranstalter ist allerdings zu beachten, dass der Einfluss auf den Zeitpunkt und den Inhalt der Versendung aufgegeben wird.

⁶⁹³ Pepels 1996:543, vgl. auch Müller 1996:43, Schrand 1992b:390 und Seitz 1991:415ff.

⁶⁹⁴ Vgl. Hildebrandt 1998c:8 und Vetter 1992:306.

⁶⁹⁵ Vgl. Schrand 1992b:390f. und Ernst 1993:346.

⁶⁹⁶ Vgl. Härdtl 1995:142 und Kramer 1993:371.

⁶⁹⁷ Vgl. Keller 1991:440f. Müller 1996:42 und Härdtl 1995:150ff.

⁶⁹⁸ Vgl. Geppert 1995:26.

Die Messung der Leistung gestaltet sich schwierig. Zwar sind die eingesparten Portokosten pro Absatzmittlerorganisation messbar, die Zurechenbarkeit der durch die Tätigkeitseinsparungen beim Veranstalter eingesparten Kosten auf einzelne Ketten, Kooperationen oder Franchisesysteme erscheint allerdings nur mit großem Aufwand möglich. Dazu wäre z. B. ein Umrechnungsschlüssel zu entwickeln. Es erscheint fraglich, ob das Kostensenkungspotenzial im Verhältnis zu der relativ aufwändigen Informationsbeschaffung steht. Die Leistung ist daher als Tätigkeitsergebnis zu erfassen.

Da der Betrieb eines Business-to-Business-Call-Centers Kosten verursacht, besteht eine Möglichkeit zur Reduzierung von Informationslogistikkosten in der **Senkung der Anzahl der Anrufe im Call Center eines Veranstalters**. In den Call Centern der Veranstalter können Expedienten anrufen, wenn sie Fragen zu den Produkten oder Schwierigkeiten mit der Buchung im Computerreservierungssystem haben. Die Häufigkeit der Anrufe ist abhängig von der Komplexität der Produkte des Veranstalters und den Produkt- und CRS-Kenntnissen der Expedienten. Zwar ist die durch die Reduzierung der Anrufe zu erreichende Kosteneinsparung grundsätzlich positiv zu bewerten, andererseits besteht aber auch die Gefahr, dass die Expedienten dieses Bestreben eines Veranstalters als wenig serviceorientiert empfinden.⁶⁹⁹

Die Messung der Leistung ist mittels des Buchungssystems z. B. mit Hilfe der Kenngröße CRS-Quote möglich. Die CRS-Quote beschreibt das Verhältnis der Buchungen, die von den Mittlern über ein Computerreservierungssystem eingebucht werden, zum Gesamtbuchungsvolumen. Die CRS-Quote ist also insoweit zur Messung der Leistung geeignet, als unterstellt werden kann, dass ein Großteil der Anrufe im Call Center durch Fragen zur Einbuchung ins Reservierungssystem entsteht. Im Vergleich zur Zählung der Anrufe einzelner Agenturen hat diese Kennzahl den Vorteil, dass sie eine wesentlich positivere Aussage zulässt. Es werden nicht die Anrufe im Call Center sanktioniert, sondern die Agenturen belohnt, die sich kostenorientiert verhalten. Welche Wirkungen, d. h. welche Kostensenkungspotenziale die Erreichung einer bestimmten CRS-Quote oder die Reduktion des Anrufvolumens für einen Veranstalter tatsächlich mit sich bringt, ist im Einzelnen nur mit hohem Aufwand zu messen. Dazu wäre es nicht nur notwendig, je nach erreichter CRS-Quote die Kosten des Call Centers unter Berücksichtigung der Auslastung zu erheben, sondern auch den Schulungs- sowie Systemaufwand zu berücksichtigen. Darüber hinaus hängen die Kosten auch immer von der Gesprächsdauer ab. Die Zurechenbarkeit der Betriebskosten eines Call Centers auf einzelne Reisebüros erscheint daher problematisch.⁷⁰⁰ Im Sinne der Kosten- und Nutzenrelation ist somit die CRS-Quote als Kennzahl vorzuziehen. Deshalb sollte die Leistung als Tätigkeitsergebnis erfasst werden.

⁶⁹⁹ Vgl. Hannstein 2000:8 und Jahrfeld/Felger 1998:8.

⁷⁰⁰ Gespräch mit Frau Torp, Leiterin Call Center TUI Deutschland GmbH.

Eine weitere Möglichkeit Logistikkosten einzusparen, besteht für einen Veranstalter auch in der **Optimierung der Kataloglogistik**. Die Leistung der Absatzmittler besteht darin, die vom Veranstalter zur Verfügung gestellten Kataloge möglichst effizient einzusetzen, da die Produktion der Kataloge für die Veranstalter sehr kostenintensiv ist und aufgrund des Papierverbrauchs auch eine Umweltbelastung darstellt. Die Absatzmittler haben grundsätzlich durch ein entsprechendes Beratungsverhalten Einfluss auf die Menge der ausgegebenen Kataloge. Allerdings scheinen auch der Standort und das Sortiment des Reisebüros den Abfluss an Katalogen zu beeinflussen.⁷⁰¹

Die Messung der Leistung kann mit Hilfe des Verhältnisses von ausgegebenen Katalogen zu realisierten Buchungen, d. h. anhand der Katalogeffizienz erfolgen. Aufgrund des unterschiedlichen Entscheidungsverhaltens der Konsumenten erscheint es sinnvoll, die Messung dieser Kennzahl nicht auf der Basis eines Durchschnittswertes über alle Kataloge, sondern unter Berücksichtigung des Sortiments einzelner Absatzmittler pro erscheinendem Katalogtitel vorzunehmen.⁷⁰² Die Wirkung, die beim Veranstalter durch die Erhöhung der Katalogeffizienz entsteht, ist nur mit großem Aufwand berechenbar. Dazu ist die Verbesserung in Bezug auf einzelne Katalogtitel pro Büro zu ermitteln und diese mit einem Durchschnittskostensatz zu bewerten. Im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit der Informationsbeschaffung erscheint es sinnvoll, die Messung der Leistung mit Hilfe der beschriebenen Quote als Tätigkeitsergebnis vorzunehmen.

Eine weitere Möglichkeit Logistikkosten einzusparen, ist die **Übernahme der Inkassofunktion**, d. h. die Übernahme der Abwicklung von Rechnungs- und Zahlungsvorgängen durch die Verrechnungszentrale eines Absatzmittlers. Das bedeutet, dass die Zentralen von Ketten, Kooperationen und Franchisesystemen mit dem Veranstalter als Einheit abrechnen und die Einzelabrechnungen mit den jeweiligen Outlets selber übernehmen.⁷⁰³ Zu den Rechnungs- und Zahlungsvorgängen gehören z. B. die Provisionsabrechnung sowie die Abrechnung der Zahlungen von Kunden im Falle des Agenturinkassos. Für einen Veranstalter ist dies von Nutzen, da er so die Anzahl seiner Ansprechpartner reduzieren kann. Dies senkt die Abwicklungstätigkeiten beim Veranstalter bei der Erstellung, Versendung und der Eingangskontrolle von Zahlungs- und Rechnungsvorgängen.⁷⁰⁴

Die Messung der Leistung anhand der Tätigkeiten des Absatzmittlers erscheint für einen Veranstalter nicht nachvollziehbar, weil er i. d. R. keinen Einblick in die Handlungs-, Verantwortlichkeits- und Tätigkeitsstrukturen erhält. Das Ergebnis der Tätigkeit ist durch die Anzahl der in einer bestimmten Zeitperiode abgewickelten

⁷⁰¹ Vgl. Kirstges/Schusdziara 1999:44f., Kreilkamp 1995:129f., Jahrfeld/Felger 1998:8 und Wiegand 2001:19.

⁷⁰² Vgl. Kirstges/Schusdziara 1999:45.

⁷⁰³ Vgl. Härdtl 1995:72 und Felger/Jüngert 2000 8.

⁷⁰⁴ Vgl. Härdtl 1995:73f.

gebündelten Rechnungs- und Zahlungsvorgänge zu erfassen. Dies kann durch das Führen einer Statistik in der mit der Abwicklung beschäftigten Abteilung beim Veranstalter erfolgen.⁷⁰⁵ Die Messung der Kosteneinsparungen, die beim Hersteller durch die Übernahme der Inkassofunktion durch die Absatzmittler entstehen, ist durch eine stichprobenartige Durchführung von Arbeitsablaufstudien zwar grundsätzlich möglich, wäre allerdings im Verhältnis zum Nutzen sehr aufwändig. Es erscheint daher sinnvoll, die Leistung als Tätigkeitsergebnis zu erfassen.

Die Logistik betreffende Kostensenkungspotenziale können auch in der **Nutzung neuer Verfahren der Datenübertragung** liegen.⁷⁰⁶ Darunter sind insbesondere Kommunikationsmedien wie z. B. E-Mail oder die Nutzung eines Intranets zu verstehen, die kostengünstiger oder weniger zeitaufwändig sind als bisherige Verfahren. Darüber hinaus sind aber auch neue Möglichkeiten des Datenaustausches zur Zahlungs- und Rechnungsabwicklung zu berücksichtigen.⁷⁰⁷ Produktinformationen, Kurzfristangebote, Umsatzlisten oder Bestellvorgänge zwischen Veranstalter und Absatzmittler können über ein Intranet zeitnah und mit weniger Papierverbrauch in die Reisebüros übermittelt werden. Voraussetzung dafür ist, dass die Absatzmittler die notwendige technische Ausstattung zur Verfügung haben und auch den Expedienten zugänglich machen.

Die Möglichkeiten der Leistungsmessung hängt von den jeweiligen Aktivitäten ab. Grundsätzlich sind sie entweder über den Nachweis der geforderten Ausstattung oder über die dafür investierten Beträge zu erfassen. Im Einzelfall erscheint es möglich, die Wirkungen, die beim Veranstalter in Form einer Kostenersparnis entstehen, zu messen. Dazu können die Kosten, die durch die Kommunikation zwischen Veranstalter und den einzelnen Absatzmittlern verursacht werden, im Vergleich zum Vorjahr betrachtet werden.⁷⁰⁸ Die Beobachtung der Kostenentwicklung in Verbindung mit dem Nachweis, dass neue Verfahren der Datenübertragung eingesetzt wurden, gibt Aufschluss über die Erbringung der Leistung. Es erscheint also z. T. möglich, die Leistung als herstellengerichtete Wirkung zu erfassen. Ansonsten ist sie als Tätigkeitsergebnis zu messen.

4.2.3.2 Herstellergerichtete Wirkungen

Einen weiteren durch die Informationslogistik bedingten Kostenblock stellt für einen Veranstalter die Nutzung eines Computerreservierungssystems dar, welches die Verbindung des eigenen Buchungssystems mit den Agenturen sicherstellt. Diese Computerreservierungssysteme, wie z. B. START oder Merlin, verlangen für die Weiterleitung der Daten unterschiedlich hohe Kosten. Darüber hinaus ist in Zukunft damit zu rechnen, dass sich durch den Einsatz neuer webbasierter Technologien

⁷⁰⁵ Vgl. Härdtl 1995:74f.

⁷⁰⁶ Vgl. Eichenberger 2000:11.

⁷⁰⁷ Vgl. Härdtl 1995:76f. und Laurent 1996:22f. sowie 225ff.

⁷⁰⁸ Vgl. dazu auch Laurent 1996:210ff., die die Voraussetzungen einer aktivitätenorientierten Kostenrechnung beschreibt.

neue Möglichkeiten der Buchung von Reisen ergeben.⁷⁰⁹ Durch die Auswahl und **Nutzung eines kostengünstigen Computerreservierungssystems** können die Absatzmittler also auch die für den Veranstalter entstehenden Kosten beeinflussen. Von Seiten der Veranstalter kann daher das Interesse bestehen, dass die Absatzmittler ein bestimmtes CRS oder zukünftig eine spezielle Technologie einsetzen. Auch aus Sicht der Absatzmittler erscheint die Nutzung eines kostengünstigen CRS sinnvoll, weil nicht nur den Veranstaltern, sondern auch den Absatzmittlern von den Betreibern Gebühren auferlegt werden.⁷¹⁰

Die Messung der Leistung ist entweder durch den Nachweis möglich, dass der Absatzmittler einen Vertrag mit dem favorisierten CRS abgeschlossen hat, oder dadurch, dass System differenzierende CRS-Quoten ausgewiesen werden. Schließlich ist es möglich zu vergleichen, welche Transaktionskosten pro Absatzmittler im Vergleich zum Vorjahr bei gleichem Buchungsvolumen angefallen sind. Auf diese Art und Weise wird deutlich, welche Wirkungen das Verhalten des Absatzmittlers auf die CRS-Kosten des Veranstalters tatsächlich hat. Es erscheint also möglich, die Leistung als herstellengerichtete Wirkung zu erfassen.

4.2.4 Informationsleistungen

Wie aus dem Modell der Marktprozesse abgeleitet wurde, ist ein weiterer wichtiger Leistungsbereich der Austausch von Informationen, der sich durch das folgende Tätigkeitsergebnis konkretisieren lässt.

4.2.4.1 Tätigkeitsergebnisse

Die Bereitschaft eines Mittlers zum Informationsaustausch durch eine **regelmäßige Teilnahme an Befragungen eines Veranstalters** kann als ein konditionenrelevantes Tätigkeitsergebnis interpretiert werden. Indem ein Veranstalter einen Fragebogen entwirft und regelmäßige Erhebungen in Kooperation mit den Mittlern durchführt, werden systematisch relevante Informationen über Kundenbedürfnisse, Konkurrenzaktivitäten oder Marktentwicklungen generiert, die einem Veranstalter andernfalls nicht vorliegen oder mit hohem Aufwand erhoben werden müssten.⁷¹¹ Für die Absatzmittler ist diese Teilnahme mit einem Zeitaufwand verbunden.

Die Messung der Leistung kann durch die Teilnahme der Absatzmittler an der Befragung in einer definierten Qualität und Quantität erfolgen. Die Qualität der Informationen, wie die Richtigkeit des Inhalts oder der Verarbeitungsgrad, ist allerdings kaum bewertbar. Gegebenenfalls können die beim Hersteller eingesparten Kosten für den Einkauf der Informationen oder Personalkosten sowie Betriebsmittelkosten als Maßstab für die Erreichung der Leistung gelten. Allerdings erscheint diese Vorgehensweise in Bezug auf die Informationsbeschaffung

⁷⁰⁹ Vgl. Eichenberger 2000:11, Mundt 2001:348, Busche 1998:709f., Heller 1996:166ff und Kreilkamp 1995:226ff.

⁷¹⁰ Vgl. Kropp 1992:43.

⁷¹¹ Vgl. Härdtl 1995:172.

aufwändig.⁷¹² Die konsumentengerichteten Wirkungen, die durch die erhaltenen Informationen erreicht werden können, sind in der Regel nicht zu messen, weil sie eher indirekter Art sind. Es erscheint daher sinnvoll, die Leistung als Tätigkeitsergebnis zu erfassen.

4.2.5 Professionalität

Eine Sichtung der Literatur hat ergeben, dass sich die Absatzmittlerleistung Professionalität hauptsächlich durch die folgenden Tätigkeiten und Tätigkeitsergebnisse weiter konkretisieren lässt. Zu beachten ist allerdings, dass eine Verbesserung der Professionalität allen Veranstaltern zugute kommt. Es ist daher fraglich, ob einzelne Veranstalter in die folgenden Leistungen investieren werden.⁷¹³

4.2.5.1 Tätigkeiten

Die Weiterbildung des Inhabers/Geschäftsführers stellt einen Ansatzpunkt zur Verbesserung der Professionalität dar, denn „die Leistungsfähigkeit von Unternehmen ist generell von der Person abhängig, die einen Betrieb führt“.⁷¹⁴ Das Ziel der **Teilnahme der Büroleiter/Inhaber an Management-Trainings** ist die Verbesserung des Know-hows.⁷¹⁵ In Management-Trainings wird schwerpunktmäßig zu den Themen Betriebswirtschaft, Mitarbeiterführung und Verkaufspsychologie Wissen vermittelt. Die Seminare werden zum Teil von den Veranstaltern selber durchgeführt oder in Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister angeboten.⁷¹⁶

Die Messung der Leistung kann durch die Überprüfung der Anwesenheit der zu bestimmten Seminaren angemeldeten Teilnehmer gemessen werden. Die Messung der verursachten Kosten ist nur bedingt geeignet, da die Kosten wenig über die tatsächliche Teilnahme sowie über die Art und Qualität der bezahlten Schulungen aussagen. Auch die durch die Schulung realisierte Wirkung erscheint aufgrund fraglicher Ursache-Wirkungsbeziehungen und aufgrund von zeitlichen Verschiebungen nicht aussagekräftig genug. Es erscheint daher sinnvoll, die Leistung als Tätigkeit zu erfassen.

4.2.5.2 Tätigkeitsergebnisse

Eine konkrete Leistung der Absatzmittler zur Sicherstellung der Professionalität besteht in der **Bereitstellung eines guten Reisebüro-Standortes** durch den Absatzmittler. Empirischen Untersuchungen zufolge ist der Standort das wesentliche Kriterium für die Auswahl eines Reisebüros durch die Kunden.⁷¹⁷ Damit ist der Standort sowohl für die Absatzmittler als auch für die Veranstalter bedeutsam.

⁷¹² Vgl. Härdtl 1995:172ff.

⁷¹³ Vgl. Härdtl 1995:115, Keller 1991:214f.

⁷¹⁴ Vgl. Irrgang 1993:291.

⁷¹⁵ Vgl. Engelhardt 1990:259, Lanz 1999c:27 und Lach 1995:174.

⁷¹⁶ Vgl. Geppert 1995:286ff.

⁷¹⁷ Vgl. Mundt 2001:327, Kreilkamp 1995:201, Heller 1996:149 und Tupy 1984:152.

Die Messung der Leistung ist als Tätigkeitsergebnis durch den Nachweis eines vom Veranstalter präferierten Standorttypus möglich. Die jeweiligen Standorte können dazu mit Hilfe gebräuchlicher geografischer Beschreibungen typisiert werden. Die Möglichkeit, die Mietkosten als Basis der Leistungsmessung aufzufassen, scheitert daran, dass die Mietbelastung für einen Standort je nach Zeitpunkt des Mietvertragsabschlusses sowie seiner Laufzeit, aber auch aufgrund des Verhandlungsgeschicks des Mieters sehr unterschiedlich sein kann.⁷¹⁸ Auch die Wirkungen eines guten Standortes sind schwer zu ermitteln. Zwar lässt sich die Frequenz an einzelnen Standorten und damit das Kontaktpotenzial identifizieren, die Umsetzung in realisierte Kontakte und Absatzwirkungen ist allerdings aufgrund fehlender Ursache-Wirkungsbeziehungen bisher kaum möglich.⁷¹⁹ Der Aufwand für die Informationsbeschaffung steht darüber hinaus nicht im Verhältnis zum erwarteten Nutzen. Es erscheint daher sinnvoll, die Leistung als Tätigkeitsergebnis zu erfassen.

Ein weiterer Ansatzpunkt zur Professionalisierung der Zusammenarbeit von Veranstaltern und Reisemittlern besteht in der **Bereitstellung einer modernen und funktionalen Einrichtung durch den Absatzmittler**, um so sicherzustellen, dass die Einkaufsatmosphäre von den Konsumenten positiv wahrgenommen wird. Zur Ladengestaltung gehört neben der Installation von Beleuchtungs-, Beschallungs- und Belüftungsanlagen insbesondere die Ausstattung mit Einrichtungsgegenständen.⁷²⁰

Die Messung der Leistung ist entweder über den Nachweis möglich, dass die vom Veranstalter präferierte Einrichtung angeschafft und eingebaut wurde, oder über die dafür investierten Beträge. Die Wirkungen einer modernen und funktionalen Einrichtung sind in der Regel aber kaum zu quantifizieren.⁷²¹ Die Erfassung der Leistung als Tätigkeitsergebnis erscheint daher sinnvoll.

Die **Bereitstellung einer bestimmten technischen Ausstattung**, wie z. B. Drucker, E-Mail, Internet, Backofficesystem, Kundendatei etc., ist ein weiteres mögliches Tätigkeitsergebnis zur Steigerung der Professionalität der Absatzmittler, weil so der Prozessablauf zwischen Absatzmittlern und Veranstaltern optimiert oder die Zusammenarbeit z. T. erst ermöglicht werden kann.⁷²²

Die Messung der Leistung ist entweder über den Nachweis der geforderten Ausstattung oder über die dafür investierten Beträge möglich. Die Wirkungen einer

⁷¹⁸ Vgl. Mundt 2001:327.

⁷¹⁹ Zur Auswirkung des Standortes auf die Erlösrendite des Reisebüros vgl. Kreilkamp/Regele 1999:39.

⁷²⁰ Vgl. Härdtl 1995:115, Keller 1991:214, Heller 1996:151 und Tupy 1984:129f.

⁷²¹ Vgl. Härdtl 1995:115ff. und Tupy 1984:130.

⁷²² Vgl. Tupy 1984:125f., Heller 1996:157ff und Kreilkamp 1999a:32.

bestimmten Ausstattung sind in der Regel nicht zu quantifizieren. Es erscheint daher sinnvoll, die Leistung als Tätigkeitsergebnis zu erfassen.

4.2.6 Beratungsleistungen

Wie beschrieben stellt die Beratungskompetenz der Expedienten einen zentralen Erfolgsfaktor dar.⁷²³ Empirische Untersuchungen über die Beratungsqualität in Reisebüros deuten aber darauf hin, dass ein Großteil der Expedienten Mängel in Fachwissen und Einfühlungsvermögen, wie z. B. bei der Ermittlung von Kundenwünschen und -bedürfnissen, aufweist.⁷²⁴ Mit folgenden Tätigkeiten sowie hersteller- und konsumentengerichteten Wirkungen lässt sich die Beratungsleistung verbessern.

4.2.6.1 Tätigkeiten

Eine Tätigkeit, die die Steigerung der Beratungskompetenz ermöglicht, ist die **Teilnahme der Expedienten an Schulungen**. Die Schulungen können die Vermittlung von Produktkenntnissen zum Inhalt haben, aber auch den Umgang mit dem Buchungssystem lehren oder die Verkaufskompetenz verbessern. Sie können als Gruppenschulungen in Schulungsräumen des Veranstalters, im Rahmen von Kurzschulungen durch den Außendienst im Reisebüro, in Form von Seminarreisen oder auch Fernlehrgängen durchgeführt werden.⁷²⁵ Eine fachkundige Beratungsleistung wirkt sich nicht nur positiv auf das Image des Reisemittlers aus, sondern auch auf das Image des Reiseveranstalters, da dem Kunden signalisiert wird, dass dieser mit kompetenten Partnern zusammenarbeitet. Je besser sich die Expedienten mit den Produkten und dem Buchungssystem eines Veranstalters auskennen, desto lieber verkaufen sie seine Reisen.⁷²⁶ Aufgrund einer oft nur knapp bemessenen Personalkapazität fällt es allerdings den Absatzmittlern mitunter schwer, ihre Mitarbeiter während der Geschäftszeiten auf eine Schulung zu schicken.⁷²⁷

Die Messung der Leistung kann durch die Überprüfung der Anwesenheit der zu bestimmten Schulungen angemeldeten Teilnehmer gewährleistet werden. Die Messung der verursachten Kosten ist nur bedingt geeignet, da die Kosten wenig über die tatsächliche Teilnahme sowie über die Art und Qualität der bezahlten Schulungen aussagen. Auch die durch die Schulung realisierte Wirkung erscheint aufgrund fraglicher Ursache-Wirkungsbeziehungen und aufgrund von zeitlichen Verschiebungen nicht aussagekräftig genug, sodass die Leistung als Tätigkeit erfasst werden sollte.

Zur Steigerung der Beratungskompetenz ist auch die **regelmäßige Durchführung von Testkäufen in Zusammenarbeit mit einem Veranstalter** geeignet. Unter

⁷²³ Vgl. Freyer 1998:151, Geppert 1995:14f., Schrand 1992b:381ff.

⁷²⁴ Vgl. Heller 1996:240, Armbrecht/Moritz 1998:74, Schrand 1992b:381ff.

⁷²⁵ Vgl. Schrand 1992b:381ff., Vetter 1992:306, Pollak 1992:333f., Munsch 1998:68 und Geppert 1995:284f.

⁷²⁶ Vgl. Vetter 1992:306 und Meyer 1991:370ff.

⁷²⁷ Vgl. Heller 1996:190ff.

Testkauf ist der Besuch von Mitarbeitern eines externen Dienstleisters im Auftrag des Absatzmittlers und/oder des Veranstalters im Reisebüro zum Zwecke der Qualitätsprüfung zu verstehen.⁷²⁸ Im Gespräch mit einem Expedienten geben die Testkäufer vor, an einer Reisebuchung interessiert zu sein, und bewerten das geführte Beratungsgespräch anhand vorher definierter Kriterien. Für einen Reiseveranstalter sind insbesondere die Aussagen der Expedienten zu Stärken und Schwächen der Produkte interessant. Darüber hinaus kann durch die gewonnenen Erkenntnisse die Kommunikation mit den Expedienten verbessert werden. Für die Absatzmittler stellen Testkäufe ein wichtiges, aber auch zeit- und kostenintensives Instrument zur Verbesserung der Beratungsqualität dar.⁷²⁹

Die Messung der beschriebenen Leistung kann über die Anzahl der durchgeführten Testkäufe erfolgen. Die Qualität der Testkäufe in Bezug auf die verwendeten Beurteilungskriterien, spezielle Fragestellungen des Veranstalters sowie die Art der zu testenden Outlets ist dabei zwischen Absatzmittler und Veranstalter zu definieren. Die Messung anhand der verursachten Kosten erscheint aufgrund der mangelnden Aussage über die Effizienz und Qualität der Durchführung nur bedingt geeignet. Die Feststellung der durch die Testkäufe realisierten Wirkungen ist aufgrund des Zeitverzuges zwischen Ursache und Wirkung sowie aufgrund mangelnder Informationen über den Zusammenhang zwischen beiden kaum geeignet. Es erscheint daher sinnvoll, die Leistung als Tätigkeit zu erfassen.

4.2.6.2 Herstellergerichtete Wirkungen

Als eine Beratungsleistung, die als herstellergerichtete Wirkung gemessen werden kann, wird oft die **Senkung der Anzahl der Reklamationen bei einem Veranstalter** benannt.⁷³⁰ Der Zusammenhang zwischen der Beratungsqualität und der Anzahl der Reklamationen wird insbesondere in Grönroos' kundenorientiertem Ansatz zur Bestimmung der Dienstleistungsqualität deutlich. Danach wird die erfahrene Qualität der Reise vom Konsumenten durch einen Vergleich der von ihm erwarteten Qualität mit der tatsächlich erhaltenen bestimmt.⁷³¹ Da die Expedienten im Rahmen der Beratung Einfluss auf die Erwartungsbildung der Kunden haben, tragen sie somit auch zur Bewertung der Qualität der Reise durch den Kunden bei. Wird die erhaltene Qualität von den Kunden niedriger als die erwartete eingestuft, ist eine Reklamation wahrscheinlich. Auch aus Sicht der Absatzmittler ist die Senkung der Reklamationsquote wünschenswert, da eine Reklamation des Kunden beim Veranstalter z. T. auch auf das Reisebüro zurückfällt.⁷³²

Die Messung dieser Leistung kann als herstellergerichtete Wirkung anhand der realisierten Reklamationsquote erfolgen und mit einem Durchschnittskostensatz für Reklamationen bewertet werden. Die Reklamationsquote beschreibt den Anteil

⁷²⁸ Vgl. Hildebrandt 1998c:9, Pepels 1995:59 und Heller 1996:121.

⁷²⁹ Gespräch mit Frau Hipp, Geschäftsführerin TUI Leisure Travel GmbH. Vgl. Emmrich 1991:270ff.

⁷³⁰ Vgl. Heller 1996:269ff und Eiterer 1997:103.

⁷³¹ Vgl. Grönroos 1984:36ff., Schmieder 1998:231f und Grönroos 1983:9ff.

⁷³² Vgl. Armbrrecht/Moritz 1998:74f.

reklamierender Gäste an der Gesamtgästeanzahl eines Veranstalters. Allerdings ist zu beachten, dass die Reklamationsquote nicht nur von der Beratung im Reisebüro, sondern wesentlich auch von Leistungen anderer Leistungsträger abhängt. Die Anforderung nach strikter Leistungsorientierung (siehe Kapitel 2.3) eines Konditionensystems steht einer Leistungsmessung an Ergebnissen, die nur zu einem kleinen Teil den Absatzmittlern zuzurechnen sind, entgegen.⁷³³ Daher erscheint die Senkung der Reklamationsquote als Leistung innerhalb eines Konditionensystems ungeeignet.

4.2.6.3 Konsumentengerichtete Wirkungen

Eine die Beratungsqualität betreffende Leistung der Absatzmittler, die als konsumentengerichtete Wirkung messbar ist, besteht in der **Steigerung der Zufriedenheit der Kunden mit der Beratung**. Durch eine gute Beratung der Kunden im Reisebüro, z. B. durch den genauen Abgleich der Kundenwünsche mit den in der Katalogausschreibung dargestellten Leistungen, wird die Zufriedenheit der Konsumenten mit ihrem Reisebüro, aber auch mit ihrem Reiseerlebnis und damit mit der Leistung des Reiseveranstalters wesentlich bestimmt.⁷³⁴ Für einen Veranstalter ist dabei insbesondere interessant, wie hoch die Beratungszufriedenheit nach der Reise ist, zu einem Zeitpunkt also, an dem die Gäste die Aussagen des Expedienten bereits mit der Realität vergleichen konnten. Auch für die Absatzmittler ist zur langfristigen Kundenbindung die Realisierung einer hohen Beratungszufriedenheit von Bedeutung.

Die Messung der Leistung ist mit Hilfe regelmäßiger und standardisierter Kundenbefragungen zur Beratungszufriedenheit möglich. Sie ist also als konsumentengerichtete Wirkung zu erfassen. Zu beachten ist dabei, dass sich die Kundenbefragung nur auf Bereiche bezieht, die dem Expedienten auch zurechenbar sind. Mit der Befragung sind Beratungsdefizite, nicht aber Fehler in der Katalogausschreibung oder unvorhergesehene Zwischenfälle im Zielgebiet aufzudecken.⁷³⁵

4.3 Zusammenfassende Systematisierung der Absatzmittlerleistungen

Im Kapitel 4.1 wurden zunächst die Leistungsbereiche, die in der Zusammenarbeit von Reiseveranstaltern und Absatzmittlern von Bedeutung sind, aus dem Modell der Marktprozesse abgeleitet und auf die Veranstalterreisebranche übertragen. Auf diese Weise konnten die Leistungsbereiche Verkauf, Marktbearbeitung, Logistik, Information, Professionalität und Beratung identifiziert werden. Mit Hilfe der Dimensionen der Leistungsentstehung konnten diese im Kapitel 4.2 weiter operationalisiert werden und so 42 Einzelleistungen dieser Bereich inhaltlich

⁷³³ Vgl. Härdtl 1995:39ff., Kramer 1993:363, Guthof 1995:50f. und Hartan/Preißler 1980:23 sowie Fratschner 1997:168.

⁷³⁴ Vgl. Hildebrandt 1998c:9, Armbrrecht/Moritz 1998:74f., o. V.: „Der Kunde – das unbekannte Wesen“ 1997:79 und o. V.: „Zuerst die Kundenwünsche ermitteln“ 1997:71.

⁷³⁵ Vgl. Schmieder 1998:231ff. und Geyer/Scheffer 1999:39 und 44.

beschrieben werden. Dabei wurde auch auf Möglichkeiten der Leistungsmessung eingegangen. Im Folgenden werden nun die so operationalisierten Leistungen der Absatzmittler zusammenfassend dargestellt.

Der Leistungsbereich **Verkauf** konnte durch 10 Leistungen weiter konkretisiert werden. Die Leistungen Erreichen eines absoluten Volumens, Erreichen einer Steigerung sowie Erreichen eines prozentualen Anteils wurden dabei aus Gründen der Übersichtlichkeit nach den bereits beschriebenen Bezugsgrößen Teilnehmer, Umsatz und Ertrag differenziert. Diese unterschiedlichen Verkaufsleistungen lassen sich im Hinblick auf die Wirkungszusammenhänge und die Informationsbeschaffung im Wesentlichen anhand der kundengerichteten Wirkungen erfassen.⁷³⁶

Verkaufsleistungen	
Tätigkeiten	
Tätigkeitsergebnisse	
Herstellergerichtete Wirkungen	
Konsumenten-gerichtete Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Erreichen eines absoluten Teilnehmervolumens • Erreichen einer Teilnehmersteigerung • Erreichen eines prozentualen Anteils der Teilnehmer an der Gesamtteilnehmeranzahl <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Erreichen eines absoluten Umsatzvolumens • Erreichen einer Umsatzsteigerung • Erreichen eines prozentualen Anteils des Umsatzes am Gesamtumsatz <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Erreichen eines absoluten Ertragsvolumens • Erreichen einer Ertragssteigerung • Erreichen eines prozentualen Anteils des Ertrags am Gesamtertrag

Tabelle 20: Systematisierung der Verkaufsleistungen

Weitere 21 Leistungen konnten aus dem Leistungsbereich **Marktbearbeitung** abgeleitet werden. Die Marktbearbeitungsleistungen lassen sich, wie in Kapitel 4.1.2 beschrieben, in die drei Leistungsbereiche Kommunikation, Kundenbindung und Steuerung untergliedern, die im Folgenden jeweils einzeln dargestellt werden. Insgesamt ist zu den Marktbearbeitungsleistungen anzumerken, dass deren Wirkungen aufgrund häufig unklarer Ursache-Wirkungszusammenhänge bzw. aufgrund des großen Erhebungsaufwandes für die Informationsbeschaffung schwerlich messbar sind.

Daher sind die einzelnen Leistungen, die sich auf die Kommunikation eines Veranstalters beziehen, insbesondere als Ergebnisse von Tätigkeiten erfassbar. In

⁷³⁶ Vgl. Hårdtl 1995:169.

Abhängigkeit von der Anzahl der Mittler, mit denen ein Veranstalter zusammenarbeitet, kann die Messung mit hohem Aufwand verbunden sein.

Kommunikationsleistungen	
Tätigkeiten	
Tätigkeitsergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung der Außenwerbung bzw. Leuchtreklame • Nutzung der Schaufensterdekoration • Bereitstellung einer Fläche für die Präsentation der Kataloge • Nutzung von speziellen Einrichtungsgegenständen • Anzeigenschaltung • Verteilen von Handzetteln • Schaltung von Rundfunkspots • Teilnahme an Messen • Durchführung von Kundenabenden
Herstellergerichtete Wirkungen	
Konsumenten-gerichtete Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnahme an Mailings

Tabelle 21: Systematisierung von Präsentationsleistungen

Auch die einzelnen Kundenbindungsleistungen können auf verschiedene Art und Weise interpretiert werden. In Bezug auf die Erbringung zusätzlicher Serviceleistungen wurde deutlich, dass ein objektives Nachhalten dieser Leistung nur mit sehr viel Aufwand gewährleistet werden kann.

Kundenbindungsleistungen	
Tätigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Erbringung von zusätzlichen Serviceleistungen
Tätigkeitsergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Auflegen einer Kundenzeitung in Zusammenarbeit mit einem Veranstalter
Herstellergerichtete Wirkungen	
Konsumenten-gerichtete Wirkungen	

Tabelle 22: Systematisierung der Kundenbindungsleistungen

Schließlich ist als Marktbearbeitungsleistung auch die Steuerung eines Absatzmittlers von Bedeutung. Alle Steuerungsleistungen lassen sich als Ergebnisse von Tätigkeiten erfassen. Insbesondere in Bezug auf die Steuerungsleistungen stellt sich die Frage nach der rechtlichen Umsetzbarkeit.

Steuerungsleistungen	
Tätigkeiten	
Tätigkeitsergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Listung im Kernsortiment • Priorisierung eines Veranstalters innerhalb des Steuerungssystems • Abstimmung des Sortimentes auf einen Veranstalter • Teilnahme der Expedienten am Expedientenbindungskonzept eines Veranstalters • Ausrichtung der variablen Vergütung der Expedienten auf einen Veranstalter • Weiterleitung der Reisebüro-Backofficedaten • Durchführung einer exklusiven Jahrestagung
Herstellergerichtete Wirkungen	
Konsumentengerichtete Wirkungen	

Tabelle 23: Systematisierung der Steuerungsleistungen

Der Bereich **Logistik** konnte durch sechs Leistungen konkretisiert werden. Sie lassen sich als Tätigkeiten, Tätigkeitsergebnisse und Wirkungen beschreiben. Insbesondere bei den Leistungen Übernahme der Distribution der internen Post sowie der Inkassofunktion gestaltet sich die Leistungsmessung jedoch sehr schwierig. Im Hinblick auf die anderen Einzelleistungen lassen sich Kennzahlen finden, die diese erleichtern.

Geld-, Güter- und Informationslogistikleistungen	
Tätigkeiten	
Tätigkeitsergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Übernahme der internen Distribution der Post • Senkung der Anzahl der Anrufe im Call Center des Veranstalters • Optimierung der Kataloglogistik • Übernahme der Inkassofunktion • Nutzung neuer Verfahren der Datenübertragung
Herstellergerichtete Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung eines kostengünstigen CRS
Konsumentengerichtete Wirkungen	

Tabelle 24: Systematisierung der Logistikleistungen

Da die Veranstalter oft die besseren Möglichkeiten haben, Informationen systematisch zu erheben, wurde aus dem Bereich **Information** nur eine Leistung abgeleitet. Die Teilnahme an Befragungen ist als Tätigkeitsergebnis grundsätzlich erfassbar, allerdings in ihrer Qualität kaum standardisiert zu bewerten.

Informationsleistungen	
Tätigkeiten	
Tätigkeitsergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Teilnahme an Befragungen eines Veranstalters
Herstellergerichtete Wirkungen	
Konsumenten-gerichtete Wirkungen	

Tabelle 25: Systematisierung der Informationsleistungen

Aus dem Leistungsbereich **Professionalität** konnten drei Leistungen abgeleitet werden. Sie sind als Tätigkeiten oder Ergebnisse von Tätigkeiten erfassbar. Im Hinblick auf die dargestellten Leistungen ist allerdings zu beachten, dass sie immer mehreren Veranstaltern zugute kommen und es daher fraglich ist, ob Veranstalter in diese Leistungen investieren werden.

Professionalität	
Tätigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnahme der Büroleiter/Inhaber an Management-Trainings
Tätigkeitsergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung eines guten Reisebüro-Standortes • Bereitstellung einer modernen und funktionalen Ladeneinrichtung • Bereitstellung eines bestimmten technischen Ausstattungsstandards
Herstellergerichtete Wirkungen	
Konsumenten-gerichtete Wirkungen	

Tabelle 26: Systematisierung des Leistungsbereiches Professionalität

Der Leistungsbereich **Beratung** konnte durch vier Leistungen konkretisiert werden, von denen zwei an der Dimension Tätigkeit anknüpfen. In Bezug auf die Leistung Senkung der Anzahl der Reklamationen eines Veranstalters ist darüber hinaus die Leistungsbezogenheit in Frage zu stellen, weil die Mittler nur wenige Komponenten der Dienstleistungserstellung beeinflussen können. Weil dies gegen die Anforderungen an Konditionensysteme verstößt, wird die Leistung im Folgenden nicht weiter berücksichtigt.

Beratungsleistungen	
Tätigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnahme der Expedienten an Schulungen • Regelmäßige Durchführung von Testkäufen
Tätigkeitsergebnisse	
Herstellergerichtete Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Senkung der Anzahl der Reklamationen eines Veranstalters
Konsumenten-gerichtete Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Kundenzufriedenheit mit der Beratung

Tabelle 27: Systematisierung der Beratungsleistungen

Wie die Systematisierung zeigt, konnten mit Hilfe der Dimensionen der Leistungsentstehung die aus dem Modell der Marktprozesse abgeleiteten Leistungsbereiche operationalisiert werden. Insgesamt wurden 42 konkrete Leistungen identifiziert. Im nächsten Schritt ist nun zu bewerten, welche dieser Leistungen in den ertragsbezogenen Konditionensystemen, die im Kapitel 3.3 beschrieben wurden, vergütet werden sollten. Um den für die Konditionengestaltung wesentlichen Aspekt der Bewertung der Absatzmittlerleistungen trotz der in Kapitel 2.6.4 beschriebenen Schwierigkeiten weiterzuentwickeln und damit das prozessorientierte Planungskonzept von Keller im Sinne einer praktikablen Vorgehensweise für Reiseveranstalter erweitern zu können, wird im Folgenden eine empirische Untersuchung des grundlegenden Zusammenhanges zwischen den ertragsbezogenen Zielen der Reiseveranstalter und den Leistungen der Absatzmittler durchgeführt.

5 Empirische Untersuchung zur Bewertung von Leistungen der Absatzmittler aus Sicht der Reiseveranstalter

Die empirische Untersuchung zur Bewertung der Absatzmittlerleistungen wird mit Hilfe der typischen Phasen eines Marktforschungsprozesses durchgeführt. Zunächst werden die Ziele der Untersuchung sowie die grundsätzlichen Annahmen der Untersuchung definiert. Anschließend wird das Untersuchungsdesign festgelegt. Nach der Datenerhebung und -analyse erfolgt schließlich die Interpretation der Ergebnisse sowie die Überprüfung der zugrunde gelegten Annahmen und der verwendeten Methode.⁷³⁷

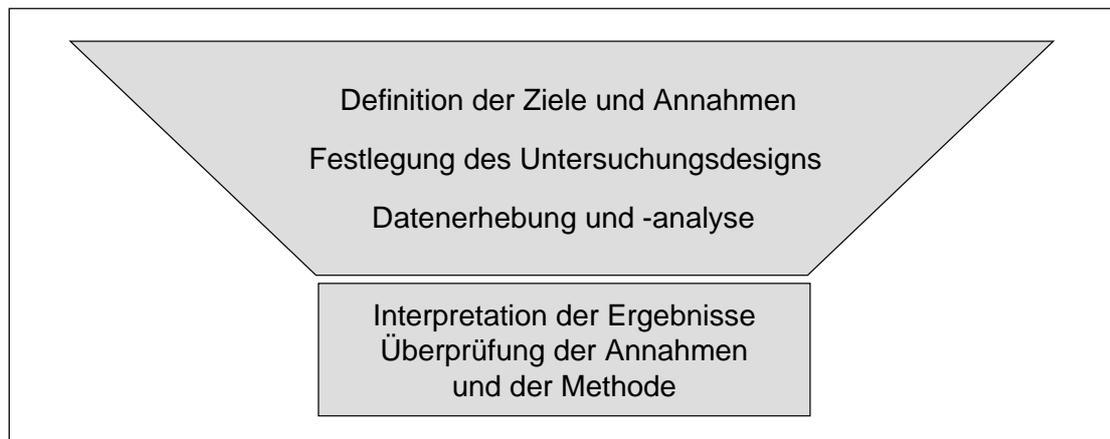


Abbildung 38: Phasen eines Marktforschungsprozesses und Aufbau des Kapitels 5

Quelle: in Anlehnung an Kuß 1990:25

Die einzelnen Phasen der Untersuchung werden im Folgenden systematisch beschrieben, um die der Marktforschung innewohnende Gefahr der mangelnden intersubjektiven Überprüfbarkeit zu vermindern und so wissenschaftstheoretischen Ansprüchen gerecht zu werden. Da Fehler auf einzelnen Stufen sich negativ auf die Güte der Ergebnisse anderer Stufen auswirken, ist in jeder Phase große Sorgfalt notwendig, um den Grundstein für valide Ergebnisse zu legen. Dabei ist der Prozess an die Praxis anzupassen, und Rückkopplungen, die aus Widersprüchen innerhalb des Verfahrens resultieren, sind zu berücksichtigen.⁷³⁸

5.1 Definition der Ziele und Annahmen

Die Definition der Ziele und Annahmen beinhaltet die Präzisierung des Informationsbedarfs nach Art, Ausmaß und Qualität.⁷³⁹ Innerhalb eines Marktforschungsprozesses nimmt die Zieldefinition eine wichtige Stellung ein, denn Fehler auf dieser Ebene führen zur Erhebung irrelevanter Informationen, so dass eine Lösung trotz methodisch großen Aufwandes nicht erreicht werden kann.⁷⁴⁰

⁷³⁷ Vgl. auch Meffert 1991, Berekoven/Eckert/Ellenrieder 1991:36.

⁷³⁸ Vgl. Kuß 1990:25.

⁷³⁹ Vgl. Böhrer 1985:26 und Meffert 1991:192.

⁷⁴⁰ Vgl. Tull/Hawkins 1984:27.

5.1.1 Die Untersuchungsziele

Auch wenn die in Kapitel 4 ermittelten 42 Leistungen der Absatzmittler grundsätzlich als bedeutsam für die Zusammenarbeit mit den Veranstaltern angesehen werden können, stellt sich die Frage, welche dieser Leistungen in einem ertragsbezogenen Konditionensystem vergütet werden sollen. Eine Vergütung aller Leistungen erscheint nicht erforderlich und aufgrund der Forderung nach Transparenz und Verständlichkeit des Systems auch nicht möglich. Die Beantwortung der Frage, welche Leistungen als konditionenbegründend anzusehen sind, erfordert daher die Bewertung der einzelnen Absatzmittlerleistungen.

Wie ein praktisch durchführbares Verfahren für die Bewertung der Leistungen konkret aussieht, bleibt in dem prozessorientierten Modell von Keller, wie bereits in Kapitel 2.5.3.4 dargestellt, allerdings offen.⁷⁴¹ Die Bewertung der Absatzmittlerleistungen vorzunehmen und damit das prozessorientierte Planungskonzept von Keller im Sinne einer praktikablen Vorgehensweise für Reiseveranstalter zu erweitern, ist das Ziel der folgenden empirischen Untersuchung.

Aufgrund der im Kapitel 2.6.4 diskutierten Schwierigkeiten bei der Bewertung von Absatzmittlerleistungen erscheint dabei allerdings die Fokussierung auf einen Teilbereich der in Kapitel 2.6 dargestellten Fragestellungen sinnvoll. Eine Eingrenzung wird u. a. dadurch vorgenommen, dass im Folgenden die **Sichtweise der Reiseveranstalter** in den Mittelpunkt der Betrachtungen gestellt wird ohne jedoch dabei die aus der Agency-Theorie abgeleiteten Anforderungen der Absatzmittler zu vernachlässigen.

Für eine thematische Eingrenzung der Fragestellung eignet sich auch die Tatsache, dass die Bewertung von Absatzmittlerleistungen im Hinblick auf die Gestaltung eines Konditionensystems aus zwei Gründen von Bedeutung ist. Wie dargestellt, ist die Bewertung der Leistungen zum einen notwendig, um aus der Vielzahl der möglichen Absatzmittlerleistungen diejenigen auszuwählen, die in ein Konditionensystem einbezogen werden. Zweitens ist die Leistungsbewertung wichtig um zu entscheiden, in welcher Höhe die ausgewählten Leistungen vergütet werden sollen. In der empirischen Untersuchung wird die **Auswahl der Absatzmittlerleistungen** in den Vordergrund der Betrachtungen gestellt. Dies erscheint aus folgenden Gründen sinnvoll:

- Im Prozess der Konditionengestaltung erfolgt die Auswahl von zukünftig zu vergütenden Absatzmittlerleistungen zeitlich vor der Festlegung der Höhe der Konditionenzahlungen.
- In der Veranstalterreisebranche wird die Neugestaltung der Konditionensysteme von Veranstaltern wie TUI und THOMAS COOK angekündigt. Welche

⁷⁴¹ Vgl. Keller 1991:436 und 448ff.

Leistungen der Absatzmittler zukünftig innerhalb eines zielorientierten Konditionensystems vergütet werden sollten, ist allerdings bisher unklar.

Eine weitere Eingrenzung der Fragestellung wird vorgenommen, indem nicht alle Ziele von Reiseveranstaltern, sondern nur die in Kapitel 3.2.3.6 abgeleiteten **ertragsbezogenen Ziele** in die Untersuchung einbezogen werden. Dies erscheint sinnvoll, weil in der bereits erwähnten Expertenbefragung ertragsbezogene Ziele von 90 % der Befragten als wesentliche konditionenbegründende Ziele identifiziert wurden.

Ziel der folgenden empirischen Untersuchung ist es also, die Zusammenhänge zwischen den Ertragszielen der Veranstalter und den Leistungen der Absatzmittler innerhalb der bestehenden Verhaltenssysteme in der Veranstalterreisebranche zu analysieren und einen Beitrag zur Klärung folgender Fragen zu liefern:

- Welches der drei in Kapitel 3.3 abgeleiteten ertragsbezogenen Konditionensysteme ist unter welchen Voraussetzungen einsetzbar?
- Welche Absatzmittlerleistungen sollten Veranstalter in welchem ertragsbezogenen Konditionensystem vergüten?

Auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse sollten anschließend unternehmensspezifische Untersuchungen der Wirkungsweisen verschiedener Konditionensysteme für einzelne Reiseveranstalter möglich werden. Die im Rahmen dieser Arbeit entwickelte Vorgehensweise sollte dazu für den Entscheidungsträger eines Reiseveranstalters als prozessorientierte Systematik einsetzbar sein.

5.1.2 Die grundsätzlichen Annahmen

Um die o. g. Untersuchungsziele zu erreichen, werden zunächst entsprechende Vermutungen formuliert, die es anschließend zu prüfen gilt. Dazu wurden zunächst Gespräche mit mehreren Experten⁷⁴² geführt, um die grundlegenden Zusammenhänge zwischen den Zielen der Veranstalter und Absatzmittlerleistungen zu identifizieren. Die Gespräche führten zu der Formulierung folgender Aussagen:

- Grundsätzlich streben Reiseveranstalter nach Erfolg. Erfolg hat allerdings je nach Unternehmensstrategie eine unterschiedliche inhaltliche Bedeutung für die einzelnen Veranstalter.
- Reiseveranstalter operationalisieren den angestrebten Unternehmenserfolg, indem sie Ziele für die Organisation festlegen. Diese Ziele können einen unterschiedlich hohen Detaillierungsgrad und eine unterschiedlich hohe Relevanz zur Erreichung des angestrebten Erfolges haben.

⁷⁴² Experten, die an diesen Vorgesprächen teilnahmen, sind: Dieter Zümpel, Geschäftsführer TUI Deutschland GmbH, Manfred Schmidt, Leiter Key Account Management TUI Deutschland GmbH, Dr. Hans-Georg Niemeyer, Leiter Strategische Marketingplanung TUI Deutschland GmbH, und Dr. Joachim Gripp, Projektmanager McKinsey & Company Inc., Dirk Hanßen, Assoziierter Partner Roland Berger & Partner GmbH.

- Die Erreichung der festgelegten Ziele wird durch die Planung und Umsetzung verschiedener Maßnahmen und Aktivitäten unterstützt. Dazu gehört als Instrument des vertikalen Marketings auch die Konditionenpolitik.
- Zur Erreichung der für den Unternehmenserfolg maßgeblichen Ziele spielt also die Gestaltung des Konditionensystems eine Rolle. Die Bedeutung der Konditionengestaltung ist je nach Unternehmensstrategie der Veranstalter unterschiedlich hoch.
- Im Rahmen der Konditionengestaltung ist insbesondere die Auswahl der Leistungen der Absatzmittler, an die eine Vergütung geknüpft wird, im Hinblick auf die Zielerreichung eines Veranstalters erfolgskritisch. Die Auswahl der Leistungen hängt auch von den Marktbedingungen ab.
- Die Erreichung des Unternehmenserfolges ist im Hinblick auf die Konditionengestaltung davon abhängig, ob die Auswahl der Absatzmittlerleistungen entsprechend der operationalisierten Ziele vorgenommen wurde.
- Für Reiseveranstalter haben Absatzmittlerleistungen, die als Wirkungen nachweisbar sind, eine große Bedeutung.
- Im Hinblick auf die Akzeptanz eines Konditionensystems bei den Absatzmittlern sind insbesondere die Höhe der Konditionenzahlungen sowie die Transparenz des Systems erfolgskritisch.

Auf der Basis der Ergebnisse der Vorgespräche sowie unter Berücksichtigung der Ergebnisse der durchgeführten Expertenbefragung zu den Themen Entwicklungen des Veranstalterreisemarktes (siehe Kapitel 3.2.2) und konditionenrelevante Ziele von Reiseveranstaltern (siehe Kapitel 3.2.3) werden folgende Annahmen für die anschließende empirische Untersuchung formuliert:

1. Die drei in Kapitel 3.3 abgeleiteten ertragsbezogenen Konditionensysteme sind unterschiedlich gut geeignet, um das Ertragsziel von Reiseveranstaltern zu erreichen.
2. Für die Ausgestaltung der drei ertragsbezogenen Konditionensysteme gibt es im Hinblick auf das Ertragsziel der Reiseveranstalter Absatzmittlerleistungen, deren Vergütung Erfolg versprechender ist als die Entlohnung anderer Leistungen.
3. Aus Veranstaltersicht sind dabei insbesondere Absatzmittlerleistungen relevant, deren Wirkungen zu messen sind.

Die empirische Untersuchung geht dabei von den folgenden Prämissen aus:

- Es wird der Vertrieb von Veranstalterreisen über Reisebüros betrachtet.
- Es werden ertragsbezogene Ziele von Reiseveranstaltern berücksichtigt.
- Als Mittel zur Erreichung der Ertragsziele wird die Verkaufssteuerung in den Vordergrund gestellt.

- Die Untersuchung stellt die Auswahl derjenigen Absatzmittlerleistungen in den Mittelpunkt, die im Voraus für ein gesamtes Geschäftsjahr in einem Konditionensystem fixiert werden.
- Es wird unterstellt, dass die Reiseveranstalter jeweils ein Konditionensystem für ihr Gesamtsortiment festlegen.
- Es wird eine unternehmensübergreifende, branchenspezifische Untersuchung durchgeführt, die die Sichtweise der Reiseveranstalter in den Vordergrund stellt.
- Die Untersuchung findet unter Ceteris-paribus-Bedingungen und den Annahmen der Agency-Theorie statt.

In einem nächsten Schritt ist nun das Untersuchungsdesign festzulegen.

5.2 Festlegung des Untersuchungsdesigns

Mit der Festlegung des Untersuchungsdesigns fällt die Entscheidung über die Methode der Informationsbeschaffung zur Erreichung des gesetzten Zieles. Durch die Auswahl der Informationsquelle, die Methode der Datenerhebung und die Auswahl der Probanden soll gewährleistet werden, dass ausschließlich relevante Daten mit angemessenen Verfahren erhoben werden.⁷⁴³

5.2.1 Die Informationsquelle

Zunächst ist eine geeignete Informationsquelle auszuwählen.⁷⁴⁴ Werden Informationen aus Datenmaterial gewonnen, das bereits zu einem früheren Zeitpunkt zu ähnlichen Zwecken ermittelt wurde, handelt es sich um Sekundärforschung.⁷⁴⁵ Unter Primärforschung versteht man dagegen die Gewinnung originärer Daten, die basierend auf konkreten Marktforschungszielen erhoben werden.⁷⁴⁶

Ungeachtet der Vor- und Nachteile der beiden Möglichkeiten ist im vorliegenden Fall eine Primärforschung vorzunehmen, da die benötigten Informationen aus Sekundärquellen nicht verfügbar sind.

5.2.2 Die Methoden

„Methoden sind Hilfsmittel zur Erreichung von Erkenntnissen.“⁷⁴⁷ Innerhalb eines Forschungsprozesses ist festzulegen, welche Methoden geeignet sind, um zu den gewünschten Erkenntnissen zu gelangen. Dazu ist eine bestehende theoretische Vermutung zu operationalisieren.⁷⁴⁸ Mit den auf diese Weise bestimmten Methoden werden anschließend die theoretischen Vermutungen in Form einer Messung mit der Realität konfrontiert. Die Ergebnisse dieser Messung werden dann sowohl analysiert als auch interpretiert und führen zu einer Verifizierung oder Falsifizierung der theoretischen Vermutung.

⁷⁴³ Vgl. Green/Tull 1982:61, Meffert 1991:193 und Bouncken 1997:136f.

⁷⁴⁴ Vgl. Meffert 1991:193.

⁷⁴⁵ Vgl. Wolf 1988:15, Meffert 1991:185 und Bouncken 1997:138f.

⁷⁴⁶ Vgl. Meffert 1991:185, Seitz/Meyer 1995:57 und Bouncken 1997:139.

⁷⁴⁷ Tietz 1993c:44.

⁷⁴⁸ Vgl. Kuß 1990:108f.

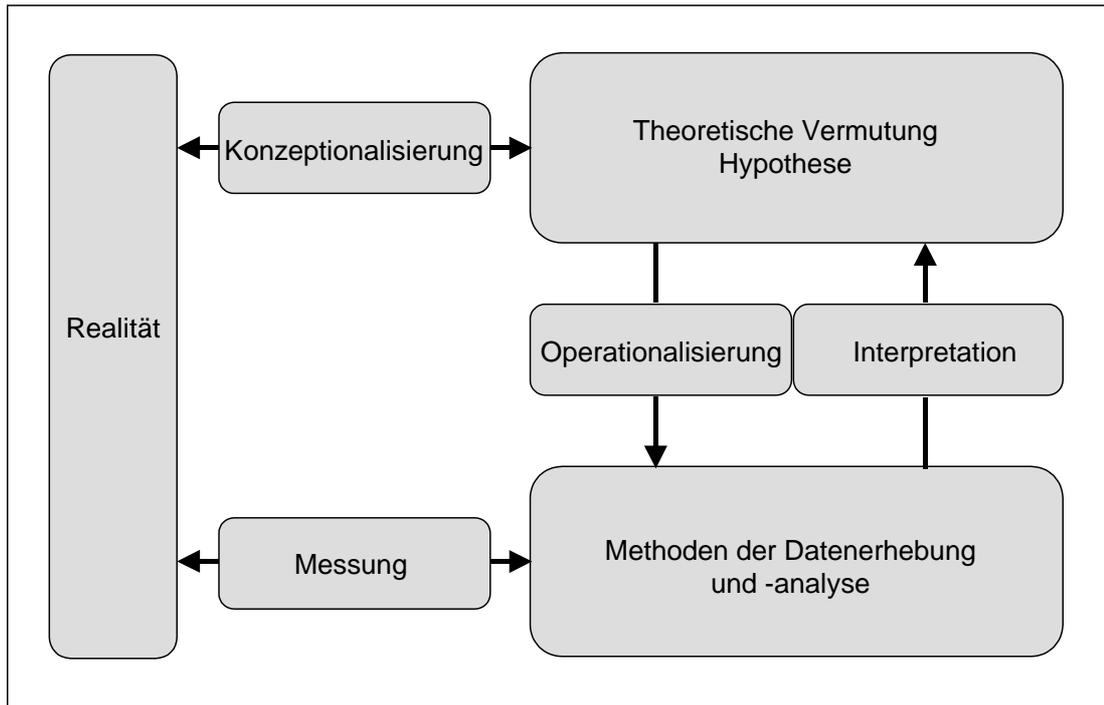


Abbildung 39: Schematische Darstellung des Forschungsprozesses in der empirischen Forschung
Quelle: in Anlehnung an Kuß 1990:108

Grundsätzlich sind als Methoden der Informationsgewinnung die Befragung, die Beobachtung und das Experiment geeignet. Befragungen dienen der Messung der benötigten Daten durch Interviews mit geeigneten Probanden. Die Beobachtung hingegen ist eine systematische, planmäßige Verhaltensstudie und damit weitgehend unabhängig von der Auskunftsbereitschaft der Probanden. Das Experiment ist schließlich dadurch gekennzeichnet, dass in einem Versuch die Auswirkungen bestimmter Variablen unter kontrollierten Bedingungen getestet werden.⁷⁴⁹

Angesichts des Untersuchungsziels und der Annahmen dieser Arbeit sowie aufgrund der beschriebenen Problematik der Leistungsbewertung eignet sich insbesondere eine Befragung von Experten. Diese können aufgrund langjähriger Erfahrungen mit Konditionensystemen sowie ihren Wirkungsweisen Einschätzungen abgeben, welcher Zusammenhang zwischen den Zielen der Veranstalter und den Leistungen der Absatzmittler besteht.⁷⁵⁰ Dabei erscheint es sinnvoll, die Expertenbefragung mit Hilfe des Analytic Hierarchy Process (AHP) durchzuführen, weil es auf diese Weise möglich wird, die Komplexität der Leistungsbewertung zu reduzieren.

⁷⁴⁹ Vgl. Meffert 1991:194ff., Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1991: 698, Seitz/Meyer 1995:57ff, Wolf 1991:229 und Bouncken 1997:140f.

⁷⁵⁰ Vgl. Simon 1992:109ff. und Diller/George 1992:652f.

AHP ist eine Entscheidungshilfe, die von Thomas L. Saaty in den 1970er Jahren konzipiert wurde und zum Ziel hat, ein für einen Entscheidungsträger zunächst unübersichtliches Entscheidungsproblem so zu strukturieren, dass es für ihn möglich wird, die Auswirkungen der zur Wahl stehenden Alternativen auch für ein mehrdimensionales Zielsystem einzuschätzen.⁷⁵¹ Die Bedeutung der einzelnen Alternativen wird dabei mit Hilfe von verhältnisskalierten Prioritätsurteilen auf disaggregierter Ebene geschätzt. „Vorteil des Verfahrens ist es – sofern die Grundlagen und Limitierungen berücksichtigt werden –, daß komplexe Entscheidungsprobleme anschaulich und transparent und dadurch auch quantifizierbar und kommunizierbar werden.“⁷⁵² Das AHP-Verfahren lässt sich in mehrere Phasen gliedern, wie die folgende Abbildung zeigt:

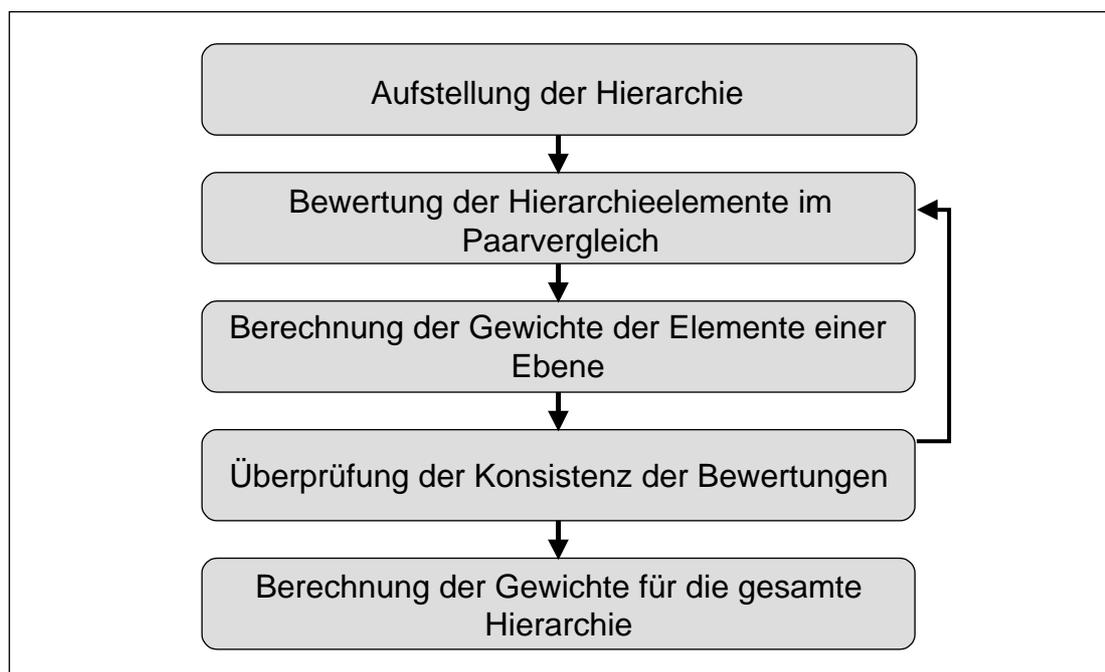


Abbildung 40: Ablaufschritte des Analytic Hierarchy Process (AHP)

Quelle: Gussek/Tomczak 1988b:13

Der Grundgedanke des Verfahrens besteht darin, dass zunächst die einzelnen Entscheidungselemente eines unternehmerischen Entscheidungsproblems in Form einer **Hierarchie** abgebildet werden. So werden sowohl die relevanten Elemente als auch ihre Beziehungen untereinander aufgezeigt.⁷⁵³ Ziel ist es, mit Hilfe der Hierarchisierung eines komplexen Entscheidungsproblems die Analyse der gegenseitigen Abhängigkeiten von Einflussfaktoren zu erleichtern.⁷⁵⁴ In einer solchen Entscheidungshierarchie kann z. B. die oberste Ebene ein übergeordnetes Ziel des Entscheidungsträgers repräsentieren, die nächste Ebene enthält die aus

⁷⁵¹ Vgl. Haedrich/Tomczak 1996:177 und Gussek/Tomczak 1988a:39.

⁷⁵² Haedrich/Tomczak 1996:193.

⁷⁵³ Vgl. Saaty 1990:15f und Gussek/Tomczak 1988b:8.

⁷⁵⁴ Vgl. Haedrich/Tomczak 1996:179.

diesem Ziel abgeleiteten Unterziele und die weiteren Ebenen beinhalten Strategien und Maßnahmen, mit denen die Unterziele erreicht werden können.⁷⁵⁵

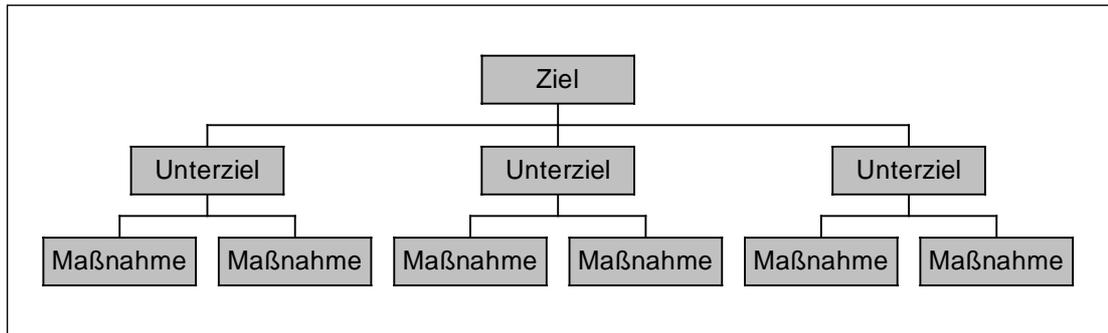


Abbildung 41: Beispiel einer nicht kompletten AHP-Entscheidungshierarchie

Quelle: In Anlehnung an Haedrich/Tomczak 1988:636

Man unterscheidet dabei komplette Hierarchien, bei denen jedes Element einer Stufe mit jedem Element der nächsthöheren Hierarchiestufe verbunden ist, und nicht komplette Hierarchien. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass nur einige Elemente mit bestimmten Elementen der nächsthöheren Stufe verbunden sind.⁷⁵⁶

Die Struktur der Ebenen und Elemente ist dabei von dem spezifischen Entscheidungsproblem abhängig und wird vom Entscheidungsträger individuell erarbeitet.⁷⁵⁷ Die Struktur der Hierarchie wird also immer von subjektiven Einschätzungen bestimmt.⁷⁵⁸ „Die Anzahl der Hierarchieebenen und der darin enthaltenen Elemente ist beliebig.“⁷⁵⁹ Bezüglich der Auswahl der zu erfassenden Elemente ist allerdings „eine Beschränkung auf klar erfaßbare und für die Alternativenbeurteilung relevante Merkmalsausprägungen“⁷⁶⁰ sinnvoll. Zur Bestimmung der Hierarchie ist es meist zielführend eine Vorstudie durchzuführen.⁷⁶¹

Nachdem der Entscheidungsträger die seinem Entscheidungsbedarf entsprechende Hierarchie aufgebaut hat, werden die Bedeutungsunterschiede von jeweils zwei Elementen in Bezug auf ein höher stehendes Element durch paarweise **Bewertung** bestimmt.⁷⁶² Dieser Paarvergleich wird typischerweise verbal von den Probanden abgefragt.⁷⁶³ Dazu wird der Entscheidungsträger aufgefordert, jedes Element einer Hierarchieebene im Vergleich zu allen anderen Elementen derselben Hierarchiestufe im Hinblick auf ihre relative Bedeutung für die jeweils

⁷⁵⁵ Vgl. Haedrich/Kreilkamp 1984:163.

⁷⁵⁶ Vgl. Tscheulin 1992:27f., Tscheulin/Jacques 1995:3 und Gussek/Tomczak 1988b:11f.

⁷⁵⁷ Vgl. Haedrich/Kreilkamp 1984:163 und Gussek/Tomczak 1988a:39.

⁷⁵⁸ Vgl. Haedrich/Tomczak 1990:124.

⁷⁵⁹ Tscheulin 1992:27.

⁷⁶⁰ Weber 1993:77. Vgl. auch Haedrich/Tomczak 1990:179.

⁷⁶¹ Vgl. Gussek/Tomczak 1988a:39 und 41.

⁷⁶² Vgl. Saaty 1990:16, Haedrich/Tomczak 1996:179 und Weber 1993:81.

⁷⁶³ Vgl. Tscheulin 1992:32 und Nitzsch 1990:5.

übergeordnete, verknüpfte Hierarchiestufe zu bewerten. Dieser Prozess wird für alle Paare innerhalb einer Hierarchiestufe und über alle Hierarchieebenen mit Hilfe einer von Saaty entwickelten und empirisch überprüften Neun-Punkte-Skala durchgeführt.⁷⁶⁴ Mit der Begrenzung der Bewertungsskala auf eins bis neun wird dabei dem menschlichen Differenzierungsvermögen angemessen Rechnung getragen.⁷⁶⁵ Da die verwendete Skala eine Ordinalskala ist, müssen dabei die Nachteile von Ratingskalen in Kauf genommen werden.⁷⁶⁶

Aufgrund der Tatsache, dass Menschen in ihrem Verhalten und Denken meist nicht vollkommen konsistent sind, werden die Bewertungen bereits während der Befragung einer **Konsistenzüberprüfung** unterzogen, und für den Fall auftretender Widersprüche wird der Entscheidungsträger aufgefordert, seine Einschätzungen zu korrigieren. Diese Vorgehensweise stellt die Robustheit des AHP sicher, da verhindert wird, dass inkonsistente Ergebnisse weiterverarbeitet werden.⁷⁶⁷ Die Anzahl der von den Befragten zu erhebenden Paarvergleiche ergibt sich z. B. für die oben abgebildete Entscheidungshierarchie entsprechend der Formel:

$$Z = n * (n - 1) / 2 + \sum_{i=1}^n mi * (mi - 1) / 2$$

mit n = Anzahl der Elemente der Ebene 2

mi = Anzahl der Ausprägungsstufen des i -ten Elementes der Stufe 3

Nach der vollständigen Erhebung wird die Bedeutung jedes einzelnen Elementes computergestützt berechnet.⁷⁶⁸ Ziel dieser **Berechnung** ist es, einen Vektor zu schätzen, der „die relativen Bedeutungsgewichte der Elemente der untersten Hierarchieebene [...] in bezug auf das oberste Ziel der Hierarchie [...] enthält.“⁷⁶⁹ Das verwendete Schätzverfahren ist dabei meist die Eigenwertmethode.⁷⁷⁰ Für die Schätzung einheitlicher Werte für verschiedene Probanden bietet sich entweder eine Aggregation beim Dateninput oder beim Datenoutput durch Mittelwertbildung an. Nachteil der Aggregation ist jedoch, dass Unterschiede in den Aussagen der Experten vermindert werden.⁷⁷¹ Durch Sensitivitätsanalysen können schließlich noch die Auswirkungen bestimmter Veränderungen auf die Bedeutung einzelner Elemente untersucht werden.⁷⁷²

⁷⁶⁴ Vgl. Haedrich/Kreilkamp 1984:168, Nietzsche 1990:5 und Haedrich/Tomczak 1996:210f.

⁷⁶⁵ Vgl. Weber 1993:85 und Tscheulin 1992:43

⁷⁶⁶ Vgl. Haedrich/Tomczak 1990:179 und Gussek/Tomczak 1988b:16.

⁷⁶⁷ Vgl. Saaty 1990:16 und Haedrich/Tomczak 1996:189f.

⁷⁶⁸ Vgl. Haedrich/Tomczak 1996:210f.

⁷⁶⁹ Tscheulin 1992:52

⁷⁷⁰ Vgl. Tscheulin 1992:52.

⁷⁷¹ Vgl. Tscheulin 1992:59.

⁷⁷² Vgl. Weber 1993:108.

5.2.3 Das Auswahlverfahren

Im Anschluss an die Festlegung der Methode sind die in die Befragung einzubeziehenden Personen und der Stichprobenumfang auszuwählen.⁷⁷³ Die Auswahl der Probanden einer Expertenbefragung findet in mehreren Schritten statt. Zunächst werden Anforderungen an mögliche Experten definiert und die Personen, die diese erfüllen, identifiziert. Dabei können Umfragen sowie die Auswertung von Literatur und von Expertenregistern behilflich sein. Anschließend werden die so ermittelten Experten im Hinblick auf ihre Eignung bewertet. Diese Bewertung kann z. B. anhand der bisherigen Tätigkeiten, der Quantität und Qualität von Veröffentlichungen, der Häufigkeit der Benennung durch Spezialisten und nach Art und Ausmaß des Zuganges zu den benötigten Informationen vorgenommen werden. Schließlich werden die so ausgewählten Experten gebeten, sich an der Befragung zu beteiligen und Termine vereinbart.⁷⁷⁴ Insgesamt sollten nicht weniger als fünf bis zehn Experten befragt werden, um die Validität der Ergebnisse sicherzustellen.⁷⁷⁵

Als Experten im Hinblick auf die Fragestellung dieser Arbeit gelten insbesondere Personen, die folgende Anforderungen erfüllen:

- Kenntnis des Veranstalterreisemarktes;
- Erfahrung mit der Systematik und der Wirkungsweise von Konditionensystemen;
- Kenntnis über das Entscheidungsverhalten von Veranstaltern in Bezug auf die Konditionengestaltung;
- strategisches, innovatives und unternehmerisches Denken.

Damit kommen als Experten grundsätzlich Mitarbeiter von Reiseveranstaltern, einigen Absatzmittlern sowie touristisch orientierte Unternehmensberatungen, Verbände, Journalisten der Fachpresse und Wissenschaftler in Betracht. Nach einer Zusammenstellung der in der Fachpresse im Zusammenhang mit dem Thema Konditionengestaltung genannten Personen und der Auswertung entsprechender Fachtagungen wurden schließlich die folgenden 30 Experten für die AHP-Befragung identifiziert und als qualifiziert bewertet.

⁷⁷³ Vgl. Meffert 1991:198 und Bouncken 1997:146f.

⁷⁷⁴ Vgl. Wechsler 1978:77ff. und Irrgang 1993:427.

⁷⁷⁵ Vgl. Simon 1992:110.

Name	Funktion	Unternehmen
Dr. Markus Heller	Geschäftsführender Gesellschafter	Dr. Fried + Partner
Guido Wiegand	Managing Director	Studiosus Reisen München GmbH
Dietmar Gunz	Chief Executive Officer	FTI Touristik GmbH
Anne-Britt Sattler	Vertriebsleitung	Oger Tours GmbH
Markus Zahn	Leiter Marketing & Vertrieb	Olimar Reisen GmbH
Jürgen Horstmann	Leitung Key Account	ITS Reisen
Klaus Hildebrandt	Stellvertretender Chefredakteur	FVW International
Monika Spielberger	Leiterin Ressort Vertrieb	FVW International
Dirk Hanßen	Assoziierter Partner	Roland Berger & Partner GmbH
Helmut Held	Geschäftsführung	LTU Touristik GmbH
Dr. Joachim Gripp	Projektmanager	McKinsey & Company Inc.
Heiko Rettge	Vertriebsleiter West	Nazar Holiday
Thomas Golly	Managing Partner	ebc Consult GmbH
Dieter Zümpel	Geschäftsführung	TUI Deutschland GmbH
Norbert Munsch	Geschäftsführung	TUI Deutschland GmbH
Ralph Schiller	Geschäftsführung	Reiseland GmbH & Co. KG
Christoph Wilhelm	Leiter Key Account Management	Deutsche Lufthansa AG
Johannes Zurnieden	Geschäftsführung	Phönix Reisen GmbH Bonn
Dieter Werner	Direktor Vertriebsservice	LTU Touristik GmbH
Peter Landsberger	Vorsitzender der Geschäftsführung	DERTOUR GmbH & Co. KG
Nils Kasimir	Leiter Key Account Management	DERTOUR GmbH & Co. KG
Prof. Karl Born	Professor Touristikmanagement	Hochschule Harz
Ulrich Drochner	Vorstand Finanzen	L'TUR Tourismus AG
Manfred Schmidt	Leiter Key Account Management	TUI Deutschland GmbH
Jürgen Marbach	Geschäftsleitung	Atlasreisen
Peter Pullem	Bereichsvorstand Vertrieb	Thomas Cook AG
Stephan Pichler	Sprecher des Vorstandes	Thomas Cook AG
Georg Eisenreich	Geschäftsführung	FTI Touristik GmbH
Willi Verhuvén	Geschäftsleitung	Alltours Flugreisen GmbH
Joachim Hunhold	Geschäftsführung	Air Berlin GmbH & Co. Luftverkehrs KG

Tabelle 28: Übersicht über die identifizierten Experten

5.3 Die Datenerhebung und -analyse

Nach der Festlegung des Untersuchungsdesigns folgt nun die Erhebung der Daten, die zur Überprüfung der aufgestellten Annahmen und zur Erreichung der Untersuchungsziele benötigt werden. Dazu ist zunächst die Aufstellung der für diese Arbeit spezifischen AHP-Hierarchie erforderlich.

5.3.1 Aufstellen der AHP-Hierarchie als Basis der Datenerhebung

Für die Anwendung des Analytic Hierarchy Process im Rahmen dieser Arbeit ist eine Hierarchie der verschiedenen Entscheidungselemente aufzustellen. „Dieser erste z. T. sehr schwierige Schritt des AHP stellt eine wesentliche Komponente des Prozesses dar, da die schlecht-definierte Problemsituation [...] strukturiert werden muß.“⁷⁷⁶ Im Hinblick auf die in Kapitel 5.1.2 beschriebenen Annahmen erscheint eine AHP-Hierarchie mit zwei Ebenen sinnvoll.

Der Ausgangspunkt dieser Ebenen ist das Ziel, welches die Veranstalter mit Hilfe der Konditionengestaltung anstreben. Für die Aussagekraft der weiteren Untersuchung ist dabei von großer Bedeutung, dass es sich hierbei um ein für die

⁷⁷⁶ Gussek/Tomczak 1988a:39.

Konditionengestaltung in der Veranstalterreisebranche relevantes Ziel handelt.⁷⁷⁷ In einer Vorstudie (siehe Kapitel 3.2.3.6) wurde der Ertrag von 90 % der Befragten als wesentliche konditionenbegründende Zielgröße identifiziert.

Der Begriff Ertrag lässt allerdings, wie im Kapitel 3.2.3.4 beschrieben, eine große Bandbreite an unterschiedlichen Definitionsmöglichkeiten zu. Diese reichen von einer veranstalterbezogenen Betrachtung des DB I bis hin zu einer konzernorientierten Betrachtungsweise unter Berücksichtigung verschiedener Risikoabstufungen und strategischer Aspekte. Um innerhalb des AHP-Verfahrens den Probanden eine einheitliche Ausgangsbasis zu schaffen, wird ein gemeinsames Verständnis des Begriffes Ertrag zugrunde gelegt. Um eine Definition zu wählen, die unabhängig von der Unternehmensform und -größe einsetzbar ist, wird der Ertrag im Folgenden als Veranstalter-DB I, d. h. als Erlöse - Produktkosten definiert. Dies bietet den Vorteil, dass im Gegensatz zur konzernweiten Betrachtung der DB I bei vielen Veranstaltern verwendet wird. Außerdem bietet die Auswahl des DB I die Möglichkeit, in einem nächsten Schritt alle weiteren Überlegungen auf die erarbeiteten Ergebnisse aufzubauen.

Nun wird die erste AHP-Ebene ergänzt, um so die erste der o. g. Annahmen zu überprüfen. In der bereits erwähnten Vorstudie hat sich gezeigt, dass in Bezug auf ertragsbezogene Ziele nach Ansicht der befragten Experten insbesondere die drei Zielsegmente Klassen, Produkte und Marken von Relevanz sind. Auf der Grundlage dieser Zielsegmente wurden in Kapitel 3.3 drei verschiedene Grundstrukturen von ertragsbezogenen Konditionensystemen abgeleitet. Diese werden paarweise in Bezug auf das übergeordnete konditionenrelevante Ziel miteinander verglichen.

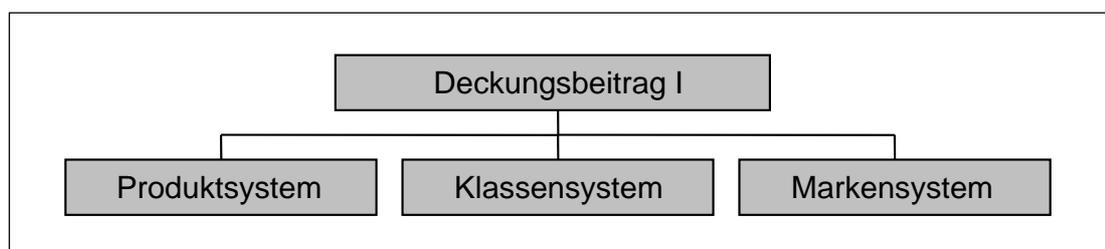


Abbildung 42: Erste Ebene der AHP-Hierarchie

Die Verbindung des Ausgangszieles mit der ersten Ebene weist auf die Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen hin. Jedes der genannten drei Systeme wird für die Konditionengestaltung in Bezug auf das Gesamtziel eine gewisse Bedeutung haben, allerdings durchaus mit unterschiedlicher Wertigkeit. Die Verbindung bildet die erste Annahme ab, dass die drei Grundstrukturen ertragsbezogener Konditionensysteme unterschiedlich gut dazu geeignet sind, das Ertragsziel von Reiseveranstaltern zu erreichen.

⁷⁷⁷ Vgl. Tscheulin 1992:95.

Als zweite Ebene werden nun verschiedene Absatzmittlerleistungen der AHP-Hierarchie hinzugefügt, um so die zweite Annahme zu überprüfen, dass es für die Ausgestaltung der drei ertragsbezogenen Konditionensysteme im Hinblick auf das Ertragsziel von Reiseveranstaltern Absatzmittlerleistungen gibt, deren Vergütung Erfolg versprechender ist als die Entlohnung anderer Leistungen.

Auch die dritte Annahme, dass dabei aus Veranstaltersicht insbesondere Absatzmittlerleistungen relevant sind, deren Wirkung zu messen ist, lässt sich so überprüfen. Die folgende Abbildung zeigt die grundlegenden Beziehungen zwischen den Ebenen und den Elementen.

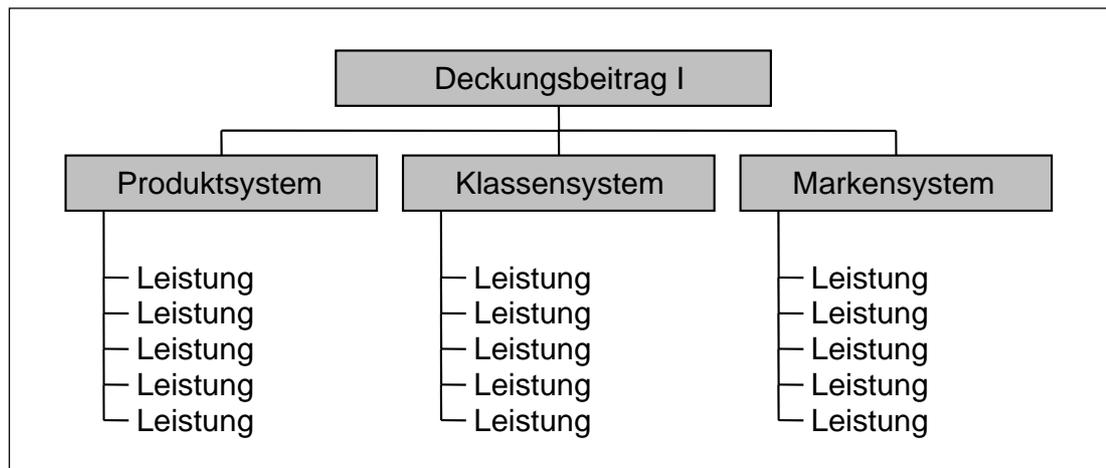


Abbildung 43: Die ersten zwei Ebenen der AHP-Hierarchie

Zur Durchführung der Untersuchung ist allerdings festzulegen, welche konkreten Leistungen auf der zweiten Ebene Berücksichtigung finden sollen. In Kapitel 4.2 wurden insgesamt 42 Absatzmittlerleistungen in Bezug auf die Dimension ihrer Entstehung sowie auch in Bezug auf ihre Messbarkeit beschrieben. Allerdings ist die Durchführung eines AHP-Paarvergleiches von jeweils 42 Leistungen pro Zielsegment, d. h. von insgesamt $((n*(n-1))/2)*3 = 2.583$ Bewertungen für eine Befragung zu aufwändig. Es erscheint daher sinnvoll, die Anzahl der Leistungen mittels einer Vorstudie zu verringern. Dazu wurde im August 2000 eine schriftliche Befragung der 30 bereits identifizierten Experten⁷⁷⁸ vorgenommen, die als explorative Vorstudie konzipiert und mit Hilfe von explorativen Verfahren analysiert wurde. Es ergab sich ein Rücklauf von 24 Fragebögen.⁷⁷⁹

Der Fragebogen umfasst mehrere Teile.⁷⁸⁰ Zunächst wurden die Probanden inhaltlich über die drei in Kapitel 3.3 abgeleiteten Grundstrukturen ertragsorientierter Konditionensysteme, d. h. über das Ertragsklassen-, das Ertragsprodukt- und das Ertragsmarkensystem informiert und anschließend gebeten anzugeben, welches der drei Systeme sie aus welchen Gründen bevorzugen. Dieses Vorgehen soll die

⁷⁷⁸ Auswahlverfahren siehe Kapitel 5.2.3.

⁷⁷⁹ Die Experten, die an der Befragung teilgenommen haben, sind im Anhang 7.2.3 aufgeführt.

⁷⁸⁰ Vgl. Anhang 7.1.2.

inhaltliche Auseinandersetzung der Probanden mit den drei Grundsystemen sicherstellen.

Dann wurden die Probanden aufgefordert zu entscheiden, welche der 42 ermittelten Leistungen der Absatzmittler in die AHP-Hierarchie aufgenommen werden, d. h. welche Leistungen die Veranstalter vergüten sollten, um die Absatzmittler dazu zu motivieren, sich im Rahmen des jeweiligen Systems entsprechend des Veranstalterzieles zu verhalten. Die Auswahl der Leistungen findet dabei in zwei Schritten statt.

In einem ersten Schritt wird untersucht, wie sich die Vergütung der in Kapitel 4.2.1 beschriebenen **Verkaufsleistungen** auf den Ertrag auswirkt. Die Verkaufsleistungen werden deshalb gesondert betrachtet, weil sie aus zwei unterschiedlichen Blickwinkeln gesehen werden können. Einerseits können sie auf die Zielsegmente Produkt, Klasse und Marke bezogen werden, andererseits unabhängig von diesen betrachtet werden. Ersteres bedeutet, dass z. B. nur der Umsatz Berücksichtigung findet, der mit besonders ertragreichen Produkten (Klassen oder Marken) realisiert wird. Die zweite Möglichkeit führt dazu, dass der Gesamtumsatz, der mit der gesamten Produktpalette erreicht wird, als Leistung anerkannt wird. Im Folgenden werden die Verkaufsleistungen zunächst mit Bezug auf die Zielsegmente betrachtet.⁷⁸¹

Die Experten sollten also zunächst einschätzen, welche Verkaufsleistungen vergütet werden müssten, um die Absatzmittler dazu zu motivieren, besonders deckungsbeitragsstarke Produkte, Klassen oder Marken zu verkaufen. Dazu wurden die Befragten gebeten, für jedes ertragsbezogene Konditionensystem aus den folgenden Verkaufsleistungen maximal drei auszuwählen, die sie für besonders Erfolg versprechend halten.

⁷⁸¹ Dabei wird die Annahme zugrunde gelegt, dass es für die Reiseveranstalter wichtig ist, die Vergütung eines wesentlichen konditionenbegründenden Zieles an Leistungen zu knüpfen, für die Methoden der Datengewinnung sowie Informationsquellen bekannt sind, die ein angemessenes Verhältnis von Nutzen und Aufwand aufweisen. Die getroffene Annahme erscheint angemessen, weil die Konditionenbudgets der Veranstalter heute mit durchschnittlich 11 bis 12 % vom Umsatz erhebliche Investitionen darstellen, die eine Orientierung an messbaren, objektiven, outputorientierten Kriterien erfordern.

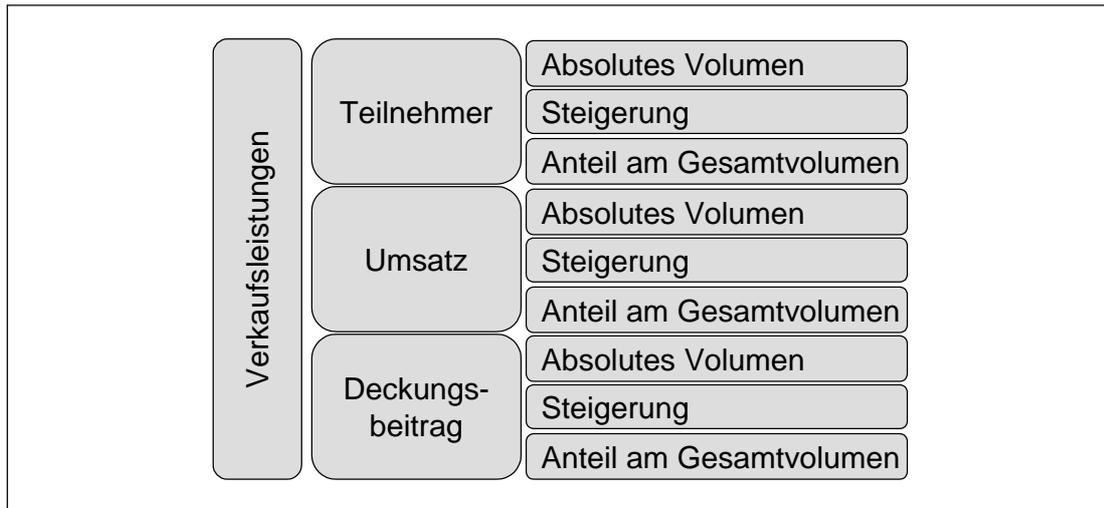


Abbildung 44: Übersicht über die zur Auswahl stehenden Verkaufsleistungen

In Bezug auf das **Produktsystem** halten es 71 %⁷⁸² der Befragten für Erfolg versprechend, die Absatzmittler danach zu entlohnen, wie viele Teilnehmer sie mit bestimmten Produkten generieren. Sie präferieren also die Vergütung des Teilnehmervolumens bestimmter Produkte. 13 % bevorzugen es, die Mittler entsprechend der absoluten Höhe des Deckungsbeitrages, den sie mit bestimmten Produkten erreichen, zu vergüten. Ebenfalls 13 % der Probanden halten eine Entlohnung entsprechend der absoluten Höhe des Umsatzes, den die Mittler durch den Verkauf bestimmter Produkte generieren, für Erfolg versprechend. Schließlich sind 4 % der Experten der Ansicht, dass in Bezug auf bestimmte Produkte eine Steigerung der Teilnehmeranzahl im Vergleich zur Vorperiode zu vergüten ist. Alle anderen vorgeschlagenen Verkaufsleistungen erhalten keine Zustimmung. Aufgrund des hohen Abstandes zwischen den Werten der einzelnen Leistungen erscheint es sinnvoll, im Produktsystem ausschließlich die Vergütung des absoluten Teilnehmervolumens als ertragswirksame Leistung zu berücksichtigen.

Im **Klassenmodell** sind stattdessen mehrere Leistungen von Bedeutung. 29 % der Befragten halten es für Erfolg versprechend die Absatzmittler danach zu vergüten, wie viele Teilnehmer sie in bestimmten Klassen realisieren. Sie bevorzugen also die Entlohnung des absoluten Teilnehmervolumens bestimmter Klassen. 25 % der Experten sind der Ansicht, dass die Steigerung der Teilnehmeranzahl bestimmter Klassen zu vergüten ist. Ebenfalls 25 % der Probanden präferieren eine Entlohnung danach, wie hoch der Anteil der Teilnehmer an der Gesamtteilnehmeranzahl ist, der in bestimmten Klassen realisiert wird. Eine Vergütung der Höhe des Deckungsbeitrages bestimmter Klassen halten 13 % für Erfolg versprechend. Mit jeweils 4 % folgen die Steigerung des Deckungsbeitrages bestimmter Klassen im Vergleich zur Vorperiode und die Höhe des Umsatzvolumens, das in bestimmten Klassen generiert wird. Die weiteren Leistungen erhalten keine Zustimmung. Nach

⁷⁸² Die im Folgenden genannten Prozentwerte sind gerundet.

den Befragungsergebnissen sind im Klassensystem insbesondere die drei beschriebenen teilnehmerbezogenen Vergütungsmöglichkeiten auszuwählen.

In Bezug auf das **Markensystem** kommt die Befragung zu einem ähnlichen Ergebnis. Am meisten Zustimmung erhält mit 33 % die Vergütung des Teilnehmervolumens, das mit bestimmten Marken realisiert wird. 25 % der Experten sind der Meinung, dass die Steigerung der Teilnehmeranzahl bestimmter Marken entlohnt werden sollte. Ebenfalls 25 % bevorzugen die Vergütung danach, wie hoch der Anteil der Teilnehmer an der Gesamtteilnehmeranzahl ist, der mit bestimmten Marken realisiert wird. 13 % der Probanden halten die Entlohnung des absoluten Deckungsbeitragsvolumens, welches mit bestimmten Marken generiert wird, für relevant. Schließlich geben 4 % der Befragten an, dass das mit bestimmten Marken erzielte Umsatzvolumen von Bedeutung ist. Auch im Hinblick auf das Markensystem werden also insbesondere die teilnehmerbezogenen Verkaufsleistungen von den Experten ausgewählt.

In einem zweiten Schritt wurde in dem Fragebogen abgefragt, ob aus Sicht der Probanden **weitere** der in Kapitel 4.2 abgeleiteten **Leistungen** in ertragsbezogenen Konditionensystemen relevant seien. Dies kann aus zwei Gründen der Fall sein. Erstens können, wie bereits beschrieben, die Verkaufsleistungen auch unabhängig von den Zielsegmenten betrachtet werden.⁷⁸³ Das heißt beispielsweise, dass die Gesamtteilnehmeranzahl, die durch den Verkauf aller Produkte generiert wird, als Grundlage der Vergütung Berücksichtigung findet. Dies kann deshalb sinnvoll sein, weil das Erreichen des Ertragszieles z. B. nicht nur davon abhängig ist, wie viele Teilnehmer mit den besonders ertragreichen Produkten, Klassen oder Marken realisiert werden, sondern auch davon, wie viele Teilnehmer insgesamt eingebucht wurden. Das Ertragsziel hängt also vom Stückdeckungsbeitrag und der Menge ab. Zweitens können neben den Verkaufsleistungen auch andere Leistungen eine positive Auswirkung auf das Ertragsziel haben, so dass ihre Vergütung sinnvoll erscheint. Daher wurden die Befragten gebeten, maximal drei der beschriebenen Leistungen zusätzlich auszuwählen.

In Bezug auf das **Produktsystem** ist mit 38 % die Mehrheit der Befragten der Ansicht, dass das Gesamtteilnehmervolumen, das mit allen Produkten gemeinsam realisiert wird, als zusätzliche Leistung vergütet werden sollte. 29 % der Probanden halten darüber hinaus auch die Gesamtteilnehmersteigerung über alle Produkte für relevant. Für 21 % der Experten ist die Steigerung der Zufriedenheit der Kunden mit der Beratung als Leistung von Bedeutung. Mit jeweils 4 % der Stimmen, d. h. mit jeweils einer Nennung folgen schließlich die Leistungen Erreichen eines absoluten Gesamtumsatzvolumens, Bereitstellung einer bestimmten Fläche für die Katalogpräsentation und die Priorisierung innerhalb des Steuerungssystems.

⁷⁸³ Zu beachten ist in diesem Fall, dass die Verkaufsleistungen, die sich auf einen Anteil am Gesamtvolumen beziehen, nicht sinnvoll umsetzbar sind.

Auch in Bezug auf das **Klassensystem** haben die Leistungen Erreichen eines absoluten Gesamtteilnehmervolumens, Steigerung des Gesamtteilnehmervolumens sowie die Steigerung der Kundenzufriedenheit mit der Beratung eine große Bedeutung. Sie vereinigen mit Werten von 38 %, 29 % bzw. 17 % die Mehrheit der Probanden auf sich. Mit jeweils 4 % folgen die Leistungen Erreichen eines absoluten Gesamtumsatzvolumens, Nutzung der Schaufensterdekoration, die Bereitstellung einer bestimmten Fläche für die Katalogpräsentation und die Priorisierung innerhalb des Steuerungssystems.

In Bezug auf das **Markensystem** wählten 46 % der Experten das Erreichen eines absoluten Gesamtteilnehmervolumens als zusätzlich relevante Leistung aus. Für 33 % der Befragten ist das Erreichen einer Steigerung des Gesamtteilnehmervolumens von Bedeutung. Mit jeweils 4 % der Nennungen folgen schließlich Leistungen wie das Erreichen eines absoluten Gesamtumsatzvolumens, die Steigerung der Kundenzufriedenheit mit der Beratung, die Nutzung der Schaufensterdekoration, die Bereitstellung einer bestimmten Fläche für die Katalogpräsentation sowie die Abstimmung des Sortimentes auf einen Leitveranstalter.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Auswahl der zusätzlichen Leistungen weitgehend unabhängig von den drei ertragsorientierten Konditionensystemen erfolgt ist. In allen Systemen sind das absolute Gesamtteilnehmervolumen sowie die Steigerung des Gesamtteilnehmervolumens im Vergleich zur Vorperiode aus Sicht der Befragten von Bedeutung. Im Produkt- und Klassensystem spielt darüber hinaus auch die Steigerung der Kundenzufriedenheit mit der Beratung eine große Rolle.

Fasst man alle Ergebnisse der Expertenbefragung zusammen, lässt sich daraus die folgende AHP-Hierarchie als Grundlage der empirischen Untersuchung ableiten.

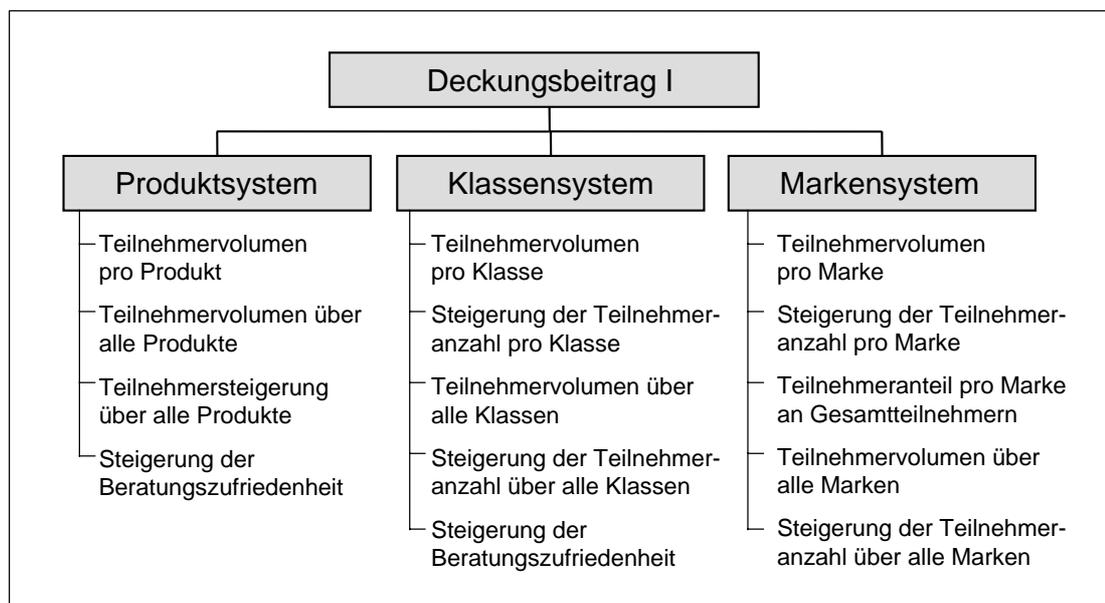


Abbildung 45: AHP-Hierarchie als Grundlage der empirischen Untersuchung

Da die Reduktion der Absatzmittlerleistungen von wesentlicher Bedeutung für die Aussagekraft der folgenden empirischen Untersuchung ist, wird zunächst überprüft, ob die beschriebenen Ergebnisse aus Veranstaltersicht plausibel sind. Anschließend wird ermittelt, ob die ausgewählten Leistungen grundsätzlich auf Akzeptanz bei den Absatzmittlern stoßen.

5.3.2 Plausibilisierung der AHP-Hierarchie aus Veranstaltersicht

Um die Plausibilität der von den Experten beschriebenen Einschätzungen zu überprüfen, wird mit Hilfe eines einfachen Simulationsmodells untersucht, wie sich die Vergütung bestimmter Leistungen auf das Verhalten der Absatzmittler auswirkt und ob sie dazu führt, dass sich die Mittler gemäß den Zielen der Reiseveranstalter verhalten. Es werden folgende Prämissen zugrunde gelegt:

- Es werden die Annahmen der Agency-Theorie zugrunde gelegt.
- Es wird von Gütersubstituierbarkeit ausgegangen.
- Die Analyse findet unter Ceteribus-paribus-Bedingungen statt.
- Die Höhe der Konditionen hat beispielhaften Charakter und ist im Hinblick auf die abzuleitenden Ergebnisse nicht von Bedeutung.
- Es wird ein Veranstalter betrachtet, der sechs Produkte anbietet, die sich durch die folgende vereinfachte Deckungsbeitragsrechnung beschreiben lassen. Dabei wird eine Preiskalkulation unterstellt, die sich an den Produktkosten, den Nachfragern und den Wettbewerbern orientiert.⁷⁸⁴

in Euro	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3	Produkt 4	Produkt 5	Produkt 6
Reisepreis	700	500	850	550	600	650
Produktkosten	475	250	660	365	475	500
Deckungsbeitrag I	225	250	190	185	125	150

Tabelle 29: Vereinfachte Deckungsbeitragsrechnung eines Sechs-Produkt-Unternehmens

Auf dieser Grundlage werden das Produkt-, das Klassen- und das Markensystem daraufhin untersucht, ob die von den Experten benannten Ergebnisse plausibel sind. Im Folgenden werden die Verkaufsleistungen zunächst mit Bezug auf die Zielsegmente betrachtet. Dazu wird jedes Konditionensystem in Bezug auf alle Verkaufsleistungen geprüft, wie die folgende Abbildung verdeutlicht.

⁷⁸⁴ Vgl. dazu auch Hofmann 2000:145ff., Kirstges 2000:162ff. Kreilkamp 1998b:338f. und Roth 1992:164f. Wird eine lineare Methode für die Kalkulation zugrunde gelegt, d. h. wird den Kosten der Reise ein einheitlicher Prozentsatz zugeschlagen, gelangt man zu anderen Ergebnissen. Eine differenziertere Art der Kalkulation kann aber insbesondere aufgrund der zunehmenden Segmentierung der Märkte, des steigenden Konkurrenzdruckes, des Zwangs zur Flexibilität aufgrund sich wandelnder Markt- und Konkurrenzbedingungen, aufgrund des wachsenden Gewinnbewusstseins sowie des zunehmenden Einsatzes von Preisinformationssystemen und Datenbanken unterstellt werden, vgl. dazu Diller/George 1992:639f. und Hofmann 2000:148ff.

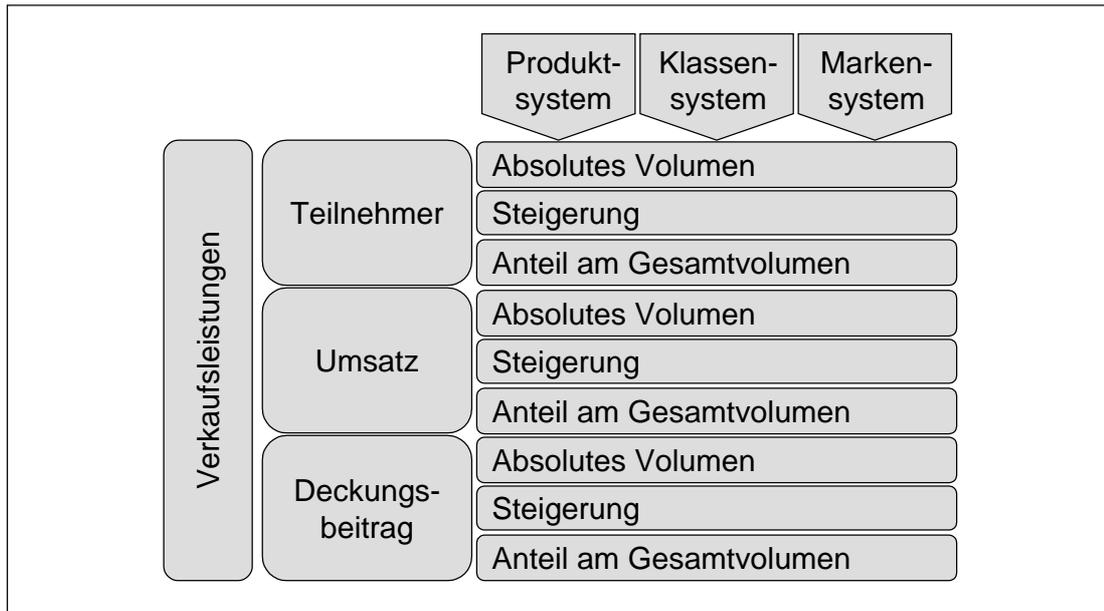


Abbildung 46: Vorgehen für die Plausibilisierung der Ergebnisse

5.3.2.1 Ertragsproduktsystem

Ein Veranstalter, der mit Hilfe des Produktsystems ein Ertragsziel verfolgt, wird anstreben, möglichst viel von den Produkten mit den höchsten Deckungsbeiträgen zu verkaufen. Aus der o. g. Deckungsbeitragsrechnung ergeben sich also Verkaufsprioritäten. Die höchste Priorität hat Produkt zwei mit dem höchsten DB I. Dann folgen in einer Rangfolge die Produkte eins, drei, vier, sechs und fünf. Nun stellt sich die Frage, wie die Absatzmittler dazu motiviert werden können, die Produkte entsprechend dieser Priorität zu verkaufen. Dieser Frage wird im Folgenden auf Grundlage der Agency-Theorie nachgegangen, die davon ausgeht, dass nur eine Harmonisierung der Nutzenfunktionen von Veranstalter und Absatzmittler zu einer Überwindung möglicher Zielkonflikte führen kann.⁷⁸⁵

Zunächst werden die **teilnehmerbezogenen Verkaufsleistungen** betrachtet. Teilnehmerbezogene Verkaufsleistungen können nicht mit prozentualen Provisionssätzen abgebildet werden, sondern es wird pro Teilnehmer ein fixer Geldbetrag in Euro, d. h. eine Flat Fee als Vergütung festgelegt.⁷⁸⁶ In einem ertragsbezogenen Konditionensystem erscheint es sinnvoll, diesen Betrag um so höher zu wählen, je höher der DB I ist. Dies wird dann erreicht, wenn vom DB I jeweils ein gleich hoher prozentualer Wert berechnet wird.⁷⁸⁷ Im Folgenden wird die Annahme getroffen, dass ein Reiseveranstalter 20 % des DB I für Konditionenzahlungen an die Absatzmittler aufwendet. In der folgenden Tabelle ist die Flat Fee pro Teilnehmer in Euro dargestellt.

⁷⁸⁵ Vgl. Meuthen 1997:161.

⁷⁸⁶ Vgl. Jüngert 2001b:6 und Jüngert/Felger 2000:36f.

⁷⁸⁷ Um den Anreiz für die Absatzmittler noch zu verstärken, ist es auch möglich, den Konditionenbetrag mit je nach Deckungsbeitragsstärke unterschiedlich hohen Prozentwerten vom DB I zu berechnen.

in Euro	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3	Produkt 4	Produkt 5	Produkt 6
Reisepreis	700	500	850	550	600	650
Produktkosten	475	250	660	365	475	500
Deckungsbeitrag I	225	250	190	185	125	150
Rangfolge	2	1	3	4	6	5
Flat Fee in Euro	45	50	38	37	25	30

Tabelle 30: Ausgangssituation in Bezug auf teilnehmerbezogene Verkaufsleistungen im Produktsystem

Erhalten die Absatzmittler die Vergütung auf die *absolute Anzahl der gebuchten Teilnehmer* pro Produkt, werden sie sich an der Höhe der Flat Fee pro Teilnehmer ausrichten und sich damit entsprechend des Zieles des Veranstalters verhalten. Die Mittler erreichen die Maximierung ihrer Vergütung mit dem Produkt, dessen Verkauf auch für den Veranstalter zur Maximierung des Ertrages führt. Die Ziele der Absatzmittler und der Veranstalter sind in diesem Fall also gleich ausgerichtet und eine ertragsorientierte Steuerung kann sichergestellt werden.

Auch wenn die Mittler eine Vergütung auf die *Steigerung der Teilnehmeranzahl* im Vergleich zur Vorperiode erhalten, wird eine ertragsorientierte Steuerung der Absatzmittler erreicht. Dies verdeutlichen die folgenden Überlegungen. Unter der Annahme, dass ein Mittler eine Steigerung der Teilnehmeranzahl im Vergleich zum Vorjahr realisieren kann, erreicht er dann das höchste Konditionenergebnis, wenn er die Teilnehmeranzahl des Produktes steigert, das die höchste Flat Fee und damit auch den für den Veranstalter höchsten Deckungsbeitrag erzielt, wie dies die folgende Tabelle zeigt.

in Euro	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3	Produkt 4	Produkt 5	Produkt 6
Reisepreis	700	500	850	550	600	650
Produktkosten	475	250	660	365	475	500
Deckungsbeitrag I	225	250	190	185	125	150
Rangfolge	2	1	3	4	6	5
Flat Fee/TN in Euro	45	50	38	37	25	30
Teilnehmer VJ	10	10	10	10	10	10
Teilnehmer GJ	11	11	11	11	11	11
Veränderung absolut	1	1	1	1	1	1
Veränderung in %	10	10	10	10	10	10
Konditionenergebnis	45	50	38	37	25	30
Steuerung	2	1	3	4	6	5

Tabelle 31: Steuerung der Steigerung der Teilnehmeranzahl im Vergleich zum Vorjahr im Produktsystem

Die Absatzmittler erreichen das höchste Konditionenergebnis, wenn sie jeden zusätzlichen Teilnehmer für Produkt 2 einbuchen. Die Ziele von Veranstaltern und Mittlern sind also gleich ausgerichtet. Allerdings erscheint die Betrachtung einer Teilnehmersteigerung auf Produktebene aufgrund des Detaillierungsgrades sehr komplex.

Schließlich besteht die Möglichkeit, dass die Absatzmittler eine Vergütung erhalten, die sich daran ausrichtet, ob der *Teilnehmeranteil* eines bestimmten Produktes an der Gesamtteilnehmeranzahl über- oder unterdurchschnittlich hoch ist. Im folgenden

Beispiel wird ein durchschnittlicher Anteil von $1/6 \cdot 100 = 16,67\%$ pro Produkt zugrunde gelegt. Absatzmittler, die einen überdurchschnittlichen Anteil erreichen, erhalten im Beispiel pro Teilnehmer 25 % des DB I, Mittler mit einem unterdurchschnittlichen Anteil 15 % des DB I.⁷⁸⁸

in Euro	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3	Produkt 4	Produkt 5	Produkt 6
Reisepreis	700	500	850	550	600	650
Produktkosten	475	250	660	365	475	500
Deckungsbeitrag I	225	250	190	185	125	150
Rangfolge	2	1	3	4	6	5
Flat Fee/TN in Euro						
bei Anteil > 16,67%	56	63	48	46	31	38
bei Anteil ≤ 16,67%	34	38	29	28	19	23

Tabelle 32: Steuerung des Anteils der Teilnehmeranzahl an der Gesamtteilnehmeranzahl im Produktsystem

Auch in diesem Fall wird eine ertragsorientierte Steuerung unterstützt. Für die Absatzmittler lohnt sich eine Kumulierung der Teilnehmer auf die deckungsbeitrags- und damit konditionenstärksten Produkte. In Bezug auf die Produkte, bei denen kein überdurchschnittlicher Anteil erreicht werden kann, führt die unterschiedlich hohe Verprovisionierung entsprechend der Deckungsbeitragsstärke zu einer ertragsorientierten Steuerung der Mittler. Allerdings erscheint die Betrachtung von Anteilen auf Produktebene aufgrund des Detaillierungsgrades für den praktischen Einsatz ungeeignet.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die drei unterschiedlichen Alternativen der teilnehmerbezogenen Vergütung im Produktsystem dazu führen, dass die Ziele der Absatzmittler und der Veranstalter gleich ausgerichtet sind und eine ertragsorientierte Steuerung gelingt. Vorteilhaft ist dabei, dass Teilnehmer als Steuerungsgröße sowohl bei den Veranstaltern als auch bei den Absatzmittlern akzeptiert sind. Von Vorteil ist auch, dass die Festlegung eines Geldbetrages im Vergleich zu einer prozentualen Vergütung eine starke Anreizwirkung ausübt. Bei Vorliegen einer Vielzahl von Produkten erscheint allerdings im Produktsystem eine Vergütung in Bezug auf die Steigerung zum Vorjahr und auf den Anteil an der Gesamtteilnehmeranzahl praktisch kaum umsetzbar.

Nun werden die **umsatzbezogenen Verkaufsleistungen** im Produktsystem betrachtet. Für umsatzbezogene Verkaufsleistungen werden i. d. R. Provisionssätze verwendet, die als prozentualer Wert am Umsatz bemessen werden. Die Festlegung der Provisionssätze ist auf zwei Arten möglich. Welche davon zu wählen ist, hängt wesentlich von dem in der Praxis zu erwartenden Verhalten der Mittler ab.

Erstens kann sich ein Veranstalter entscheiden, ähnlich wie in Bezug auf die teilnehmerbezogenen Verkaufsleistungen vorzugehen. Es werden 20 % des DB I als Vergütung für die Mittler eingeplant. Dieser Betrag wird in einem nächsten

⁷⁸⁸ Die angegebenen Werte sind z. T. gerundet.

Schritt in Relation zum Reisepreis gesetzt. Daraus ergibt sich ein Provisionsatz in Prozent vom Umsatz, wie die folgende Tabelle zeigt.

in Euro	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3	Produkt 4	Produkt 5	Produkt 6
Reisepreis	700	500	850	550	600	650
Produktkosten	475	250	660	365	475	500
Deckungsbeitrag I	225	250	190	185	125	150
Rangfolge	2	1	3	4	6	5
Provisionsatz in %	6,43	10,00	4,47	6,73	4,17	4,62

Tabelle 33: Ausgangssituation 1 in Bezug auf umsatzbezogene Verkaufsleistungen im Produktsystem

Betrachtet man nun die Vergütung des *absolut gebuchten Umsatzes* pro Produkt, werden sich weniger professionelle Mittler ausschließlich am Provisionsatz orientieren und damit aus Veranstaltersicht nicht ertragsmaximal steuern. Professionelle Absatzmittler werden dagegen berücksichtigen, dass ein niedrigerer Konditionensatz multipliziert mit einem höheren Reisepreis zu einer höheren Vergütung führen kann als ein hoher Konditionensatz mit einem niedrigen Reisepreis. Auf dieser Grundlage werden diese Mittler entsprechend der Ziele der Veranstalter steuern, wie die folgende Tabelle verdeutlicht.⁷⁸⁹

in Euro	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3	Produkt 4	Produkt 5	Produkt 6
Reisepreis	700	500	850	550	600	650
Produktkosten	475	250	660	365	475	500
Deckungsbeitrag I	225	250	190	185	125	150
Rangfolge	2	1	3	4	6	5
Provisionsatz in %	6,43	10,00	4,47	6,73	4,17	4,62
Teilnehmer	10	10	10	10	10	10
Umsatz	7.000	5.000	8.500	5.500	6.000	6.500
Konditionenergebnis	450	500	380	370	250	300
Steuerung	2	1	3	4	6	5

Tabelle 34: Steuerung des absoluten Umsatzes im Produktsystem (Ausgangssituation 1)

Je nachdem wie professionell sich die Absatzmittler verhalten, führt eine Vergütung in der beschriebenen Art und Weise also entweder zu einer ertragsmaximalen oder zu einer suboptimalen Steuerung der Mittler.

Die bereits angekündigte zweite Vorgehensweise besteht darin, die Provisionsätze so festzulegen, dass der Prozentwert umso höher ist, je höher der DB I eines Produktes ist. Im Folgenden wird die Annahme getroffen, dass das betrachtete Unternehmen die in der Tabelle 35 dargestellten Provisionsätze einsetzt.

in Euro	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3	Produkt 4	Produkt 5	Produkt 6
Reisepreis	700	500	850	550	600	650
Produktkosten	475	250	660	365	475	500
Deckungsbeitrag I	225	250	190	185	125	150
Rangfolge	2	1	3	4	6	5
Provisionsatz in %	15	17	13	11	7	9

Tabelle 35: Ausgangssituation 2 in Bezug auf umsatzbezogene Verkaufsleistungen im Produktsystem

⁷⁸⁹ Die angegebenen Werte sind z. T. gerundet.

Betrachtet man nun eine Auszahlung der Provisionssätze auf den *absolut gebuchten Umsatz*, werden weniger professionelle Mittler sich aus Sicht der Veranstalter ertragsmaximal verhalten und die Produkte mit hohen Provisionssätzen und hohen Deckungsbeiträgen buchen. Professionelle Mittler werden dagegen für die Steuerungsentscheidung sowohl die Höhe der einzelnen Provisionssätze als auch die Höhe des Reisepreises berücksichtigen. Insbesondere wenn die Höhe der unterschiedlichen Provisionssätze nur wenig differiert, aber die Reisepreise sehr unterschiedlich hoch sind, kann dies zu einer für den Veranstalter suboptimalen Steuerung der Absatzmittler führen, wie das folgende Beispiel verdeutlicht.

in Euro	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3	Produkt 4	Produkt 5	Produkt 6
Reisepreis	700	500	850	550	600	650
Produktkosten	475	250	660	365	475	500
Deckungsbeitrag I	225	250	190	185	125	150
Rangfolge	2	1	3	4	6	5
Provisionssatz in %	15	17	13	11	7	9
Teilnehmer	10	10	10	10	10	10
Umsatz	7.000	5.000	8.500	5.500	6.000	6.500
Konditionenergebnis	1.050	850	1.105	605	420	585
Steuerung	2	3	1	4	6	5

Tabelle 36: Steuerung des absoluten Umsatzes im Produktsystem (Ausgangssituation 2)

Ein Absatzmittler, der wie vom Veranstalter erwünscht auf das Produkt 2, d. h. auf das Produkt mit dem höchsten Deckungsbeitrag und Provisionssatz steuert, erreicht im Beispiel ein Konditionenergebnis von 850 Euro. Dies ist für den Absatzmittler allerdings kein optimales Ergebnis. Verkauft er statt Produkt 2 das Produkt 3 vermehrt, das zwar nicht durch den höchsten Provisionssatz, dafür durch einen hohen Reisepreis gekennzeichnet ist, erreicht er ein Ergebnis von 1.105 Euro. Die Ziele professioneller Absatzmittler und der Veranstalter sind in diesem Fall also nicht gleich ausgerichtet, und die ertragsorientierte Steuerung gelingt dann nicht, wenn das Verhältnis von Deckungsbeitrag zu Reisepreis nicht über alle Produkte gleich ist.

Betrachtet man die Vergütung einer *Steigerung des Umsatzes* im Vergleich zum Vorjahr, ist das Ergebnis ähnlich. Auch in diesem Fall führt die Vergütung nicht zu gleich gerichteten Zielen eines Veranstalters und unterschiedlich professionellen Absatzmittlern, wie die folgende Tabelle in Bezug auf die Ausgangssituation 2 verdeutlicht.⁷⁹⁰

⁷⁹⁰ Die angegebenen Werte sind z. T. gerundet.

in Euro	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3	Produkt 4	Produkt 5	Produkt 6
Reisepreis	700	500	850	550	600	650
Produktkosten	475	250	660	365	475	500
Deckungsbeitrag I	225	250	190	185	125	150
Rangfolge	2	1	3	4	6	5
Provisionssatz in %	15	17	13	11	7	9
Umsatz VJ	7.000	5.000	8.500	5.500	6.000	6.500
Umsatz GJ	7.700	5.500	9.350	6.050	6.600	7.150
Steigerung absolut	700	500	850	550	600	650
Konditionenergebnis	105	85	111	61	42	59
Steuerung	2	3	1	4	6	5

Tabelle 37: Steuerung der Steigerung des Umsatzes im Vergleich zum Vorjahr im Produktsystem (Ausgangssituation 2)

Absatzmittler, die sich ausschließlich an den Provisionssätzen orientieren, werden sich zwar entsprechend des Veranstalterzieles verhalten. Andere Mittler, die auch die Höhe des Reisepreises in ihre Steuerungsentscheidung einbeziehen, erreichen allerdings mit dem Verkauf des Produktes 3 ein um 26 Euro besseres Konditionenergebnis, als wenn sie auf Produkt 2 steuern, das aus Veranstaltersicht die höchste Priorität hat. Auch in Bezug auf die Vergütung einer Umsatzsteigerung kann es also dazu kommen, dass aus Sicht des Veranstalters eine ertragsorientierte Steuerung nicht erreicht wird. Darüber hinaus erscheint die Betrachtung einer Umsatzveränderung auf Produktebene sehr komplex.

Schließlich besteht die Möglichkeit, dass die Absatzmittler eine Vergütung erhalten, die sich daran ausrichtet, wie hoch der *Umsatzanteil* eines bestimmten Produktes am Gesamtumsatz ist. Die Auswirkungen dieser Vergütungsmöglichkeit sind in hohem Maße von der Ausgangssituation des betrachteten Absatzmittlers abhängig. Die folgende Tabelle zeigt eine mögliche Ausgangslage.⁷⁹¹

in Euro	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3	Produkt 4	Produkt 5	Produkt 6
Reisepreis	700	500	850	550	600	650
Produktkosten	475	250	660	365	475	500
Deckungsbeitrag I	225	250	190	185	125	150
Rangfolge	2	1	3	4	6	5
Provisionssatz in %						
bei Anteil > 16,67%	15	17	13	11	7	9
bei Anteil ≤ 16,67%	13	15	11	9	5	7
Teilnehmer	10	10	10	10	10	10
Umsatz	7.000	5.000	8.500	5.500	6.000	6.500
Anteil Umsatz in %	18	13	22	14	16	17
Konditionenergebnis	1.050	750	1.105	495	300	585

Tabelle 38: Ausgangssituation in Bezug auf die Steuerung des Umsatzanteils im Produktsystem

In der unterstellten Ausgangssituation erreicht der Mittler durch die Realisierung von 10 Teilnehmern je Produkt unterschiedlich hohe Umsatzanteile und ein Gesamtkonditionenergebnis über alle Produkte von 4.285 Euro. Die Frage danach, für welches Produkt der betrachtete Mittler einen weiteren Teilnehmer einbuchen soll, verdeutlicht, wie komplex die der Entscheidung zugrunde liegende Berechnung

⁷⁹¹ Die angegebenen Werte sind z. T. gerundet.

sein kann. Im vorliegenden Fall erreicht der Mittler durch den Verkauf von einer Einheit des Produktes 6 das höchste Gesamtergebnis. Verkauft er stattdessen das Produkt 2, reduziert sich sein Gesamtkonditionenergebnis auf 4.230 Euro, wie die folgende Tabelle zeigt.

in Euro	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3	Produkt 4	Produkt 5	Produkt 6
Gesamtkonditionen- ergebnis	4.260	4.230	4.266	4.205	4.317	4.344
Steuerung	4	5	3	6	2	1

Tabelle 39: Auswirkungen des Verkaufs einer zusätzlichen Reise auf das Gesamtkonditionenergebnis

Auch mit dieser Alternative kann die Zielkonformität zwischen Absatzmittlern und Veranstaltern also nicht sichergestellt werden. Da außerdem eine Betrachtung von Umsatzanteilen auf Produktebene eine große Komplexität mit sich bringt, erscheint diese Alternative für den praktischen Einsatz ungeeignet.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Vergütung der umsatzbezogenen Verkaufsleistungen im Produktsystem von der Professionalität der Absatzmittler abhängig ist. Da nicht davon ausgegangen werden kann, dass sich alle Mittler in einer ähnlichen Weise verhalten, besteht die Gefahr, dass die Vergütung umsatzbezogener Verkaufsleistungen zumindest teilweise nicht zu einer maximalen Ertragssteuerung führt. Ausschließlich für den Fall, dass ein Veranstalter seine Reisepreisberechnung durchführt, indem er über alle Produkte einen gleich hohen Prozentsatz auf die Produktkosten aufschlägt, führt die Vergütung umsatzbezogener Verkaufsleistungen zu eindeutigen Ergebnissen. Diese Vorgehensweise wird z. T. von kleineren Veranstaltern praktiziert. Da allerdings auch die Nachteile einer solchen Kalkulationsart bekannt sind⁷⁹² und aufgrund des verstärkten Einsatzes sehr differenzierter Kalkulationssysteme durch größere Veranstalter, ist grundsätzlich nicht damit zu rechnen, dass der Reisepreis und der Deckungsbeitrag in einer festen prozentualen Beziehung zueinander stehen. Der Einsatz umsatzbezogener Verkaufsleistungen ist also auch von der Kalkulationsart des Veranstalters abhängig. Je differenzierter die Kalkulation ist, desto weniger ist die Vergütung von umsatzbezogenen Verkaufsleistungen geeignet.

Von Vorteil ist allerdings, dass der Umsatz als Bezugsgröße für die Konditionenberechnung sowohl von den Veranstaltern als auch von den Absatzmittlern zurzeit in den meisten Modellen eingesetzt wird und daher akzeptiert ist. Wie schon bei den teilnehmerbezogenen Verkaufsleistungen festgestellt, eignet sich im Produktsystem aufgrund der Komplexität die Vergütung in Bezug auf die Umsatzveränderung im Vergleich zum Vorjahr sowie auf den Umsatzanteil praktisch nicht.

Schließlich werden die **deckungsbeitragsbezogenen Verkaufsleistungen** im Produktsystem betrachtet. In einem ertragsbezogenen Konditionensystem erscheint

⁷⁹² Vgl. dazu Kirstges 2000:195f.

es sinnvoll, dass die Vergütung umso höher wird, je höher der Deckungsbeitrag ist. Dies wird dann erreicht, wenn vom Deckungsbeitrag jeweils ein gleich hoher prozentualer Wert berechnet wird.⁷⁹³ Im Folgenden wird die Annahme getroffen, dass ein Veranstalter 20 % des DB I für Konditionenzahlungen an die Absatzmittler aufwendet. In der folgenden Tabelle sind die Provisionsätze in Prozent vom DB I dargestellt.

in Euro	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3	Produkt 4	Produkt 5	Produkt 6
Reisepreis	700	500	850	550	600	650
Produktkosten	475	250	660	365	475	500
Deckungsbeitrag I	225	250	190	185	125	150
Rangfolge	2	1	3	4	6	5
Provisionsatz in %	20	20	20	20	20	20

Tabelle 40: Ausgangssituation in Bezug auf deckungsbeitragsbezogene Verkaufsleistungen im Produktsystem

Die Vergütung des *absolut gebuchten Deckungsbeitrages* pro Produkt wird dazu führen, dass die Absatzmittler bei gleich bleibendem Provisionsatz die Höhe des jeweiligen Deckungsbeitrages, auf den der Prozentwert angewendet wird, als Grundlage der Steuerungsentscheidung berücksichtigen. Die Mittler erreichen mit dem Produkt die Maximierung ihrer Vergütung, dessen Verkauf auch für den Veranstalter zur Maximierung des Ertrages führt. Eine Ertragssteuerung ist also unter der Voraussetzung möglich, dass die Deckungsbeiträge den Absatzmittlern bekannt sind.

Auch wenn die Absatzmittler eine Vergütung auf die *Steigerung der Deckungsbeiträge* im Vergleich zum Vorjahr erhalten, führt dies unter der Voraussetzung, dass den Mittlern die Deckungsbeiträge bekannt sind, zu einer ertragsorientierten Steuerung. Allerdings erscheint die Betrachtung einer Deckungsbeitragssteigerung auf Produktebene sehr detailliert und komplex.

Schließlich besteht die Möglichkeit, dass die Absatzmittler eine Vergütung erhalten, die sich daran ausrichtet, wie hoch der *Deckungsbeitragsanteil* eines bestimmten Produktes am Gesamtdeckungsbeitrag ist. Zwar würde dies grundsätzlich eine ertragsorientierte Steuerung des Veranstalters unterstützen, allerdings ist diese Alternative aufgrund der entstehenden Komplexität für den praktischen Einsatz ungeeignet.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die drei unterschiedlichen Alternativen der Vergütung deckungsbeitragsbezogener Verkaufsleistungen im Produktsystem dazu führen, dass die Ziele der Absatzmittler und der Veranstalter gleich ausgerichtet sind und eine Ertragssteuerung möglich ist. Nachteilig ist allerdings für die Veranstalter, dass der Deckungsbeitrag als Berechnungsgrundlage an die

⁷⁹³ Um den Anreiz für die Absatzmittler noch zu verstärken, ist es auch möglich, den Konditionenbetrag mit je nach Deckungsbeitragsstärke unterschiedlich hohen Prozentwerten vom DB I zu berechnen.

Absatzmittler kommuniziert werden muss und dass bisher weder Veranstalter noch Absatzmittler Erfahrungen mit der Vergütung von Deckungsbeiträgen haben. Wie schon in den obigen Ausführungen festgestellt, ist im Produktmodell die Vergütung der DB-Steigerung zum Vorjahr und des DB-Anteils praktisch nicht umsetzbar.

Betrachtet man die beschriebenen Vor- und Nachteile der Vergütung der Verkaufsleistungen im Produktsystem, so erscheinen grundsätzlich die Vergütung des absoluten Teilnehmervolumens und unter der Voraussetzung der Offenlegung der Deckungsbeiträge pro Produkt auch die Entlohnung des absoluten Deckungsbeitragsvolumens im Produktsystem geeignet.

	Absolutes Volumen	Steigerung i. V. zur Vorperiode	Anteil am Gesamtvolumen
Teilnehmer	<ul style="list-style-type: none"> • möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • zu komplex aufgrund der Vielzahl an Produkten 	<ul style="list-style-type: none"> • zu komplex aufgrund der Vielzahl an Produkten
Umsatz	<ul style="list-style-type: none"> • ertragsorientierte Steuerung nicht sichergestellt 	<ul style="list-style-type: none"> • zu komplex aufgrund der Vielzahl an Produkten 	<ul style="list-style-type: none"> • zu komplex aufgrund der Vielzahl an Produkten
Deckungsbeitrag	<ul style="list-style-type: none"> • möglich • erfordert die Offenlegung der Deckungsbeiträge 	<ul style="list-style-type: none"> • zu komplex aufgrund der Vielzahl an Produkten 	<ul style="list-style-type: none"> • zu komplex aufgrund der Vielzahl an Produkten

Abbildung 47: Überblick über Vergütungsmöglichkeiten von Verkaufsleistungen im Produktsystem

Die Experten, die zur Ableitung der AHP-Hierarchie befragt wurden, sind zu einem Ergebnis gekommen, das mit den oben beschriebenen Erkenntnissen übereinstimmt. Sie haben die Vergütung des absoluten Teilnehmervolumens favorisiert, um die Absatzmittler im Produktsystem dazu zu motivieren, die besonders deckungsbeitragsstarken Produkte zu verkaufen. Vermutlich lehnen die Befragten die Offenlegung der Deckungsbeiträge ab. Da diese Bedenken nachzuvollziehen sind, kann das Befragungsergebnis in Bezug auf das Produktsystem als plausibel gelten.

Viele der o. g. Erkenntnisse lassen sich auf das Klassen- und Markensystem übertragen. Unabhängig vom einzelnen System gelten beispielsweise die folgenden Vor- und Nachteile der Vergütung teilnehmer-, umsatz- und deckungsbeitragsbezogener Verkaufsleistungen.

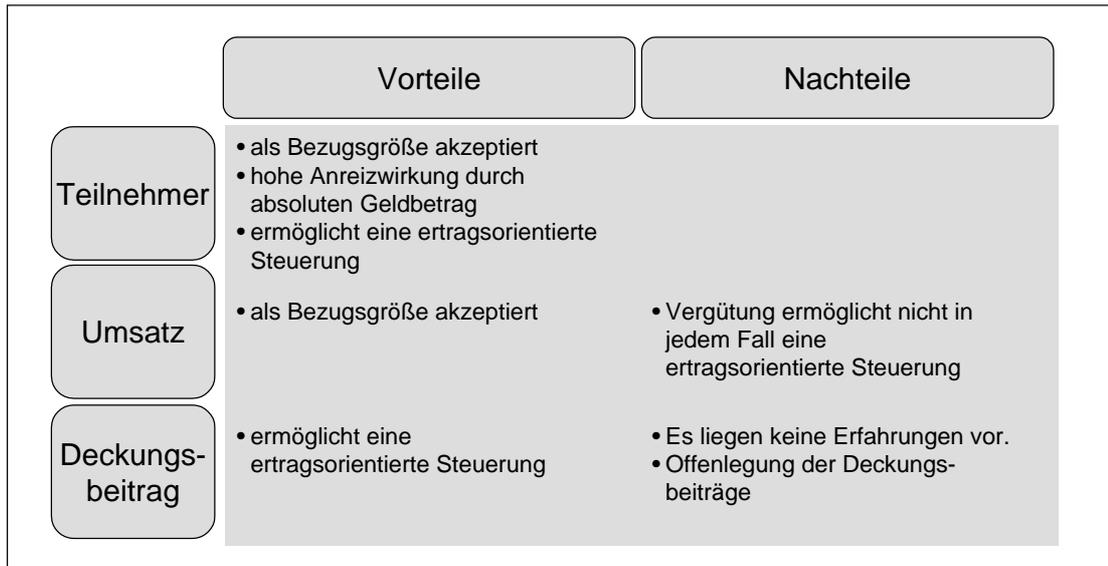


Abbildung 48: Vor- und Nachteile der Vergütung teilnehmer-, umsatz- und deckungsbeitragsbezogener Verkaufsleistungen

Am kritischsten ist dabei die Verkaufsleistung Umsatz zu bewerten. Wie bereits dargestellt, führt sie je nach Verhalten der Absatzmittler nur unter der Voraussetzung, dass der Reisepreis und der Deckungsbeitrag in einem gleichen prozentualen Verhältnis zueinander stehen, zu einer ertragsoptimalen Steuerung aus Sicht der Veranstalter. Die Ausrichtung an Teilnehmern und Deckungsbeiträgen führt dagegen zu einer Konformität der Ziele von Absatzmittlern und Veranstaltern. Während jedoch die teilnehmerbezogenen Verkaufsleistungen weitgehend unkritisch angewendet werden können, bedeutet eine Entscheidung für die Deckungsbeiträge als Bezugsgröße deren Offenlegung, weil sonst eine nachvollziehbare Berechnung des Konditionenergebnisses für die Absatzmittler nicht gegeben ist.

5.3.2.2 Ertragsklassensystem

Neben Gemeinsamkeiten ergeben sich aber auch Unterschiede zwischen den drei Systemen. Da im Klassensystem Produkte mit einem ähnlich hohen Deckungsbeitrag zu Klassen zusammengefasst werden, führt dies zu einer Reduktion der Komplexität und bietet daher grundsätzlich mehr Möglichkeiten. Die Klassifizierung der Produkte führt in Bezug auf die bereits verwendete Deckungsbeitragsrechnung dazu, dass Produkt 1 und 2 der Klasse 1, Produkt 3 und 4 der Klasse 2 sowie Produkt 5 und 6 der Klasse 3 zugeordnet werden. Der Frage, wie die Absatzmittler dazu motiviert werden können, auf die deckungsbeitragsstarken Klassen zu steuern, wird im Folgenden auf Basis der Agency-Theorie nachgegangen.

Zunächst wird die Vergütung der **teilnehmerbezogenen Verkaufsleistungen** betrachtet. Im Klassensystem ist die Flat Fee, welche die Mittler pro Teilnehmer für den Verkauf eines Produktes erhalten, innerhalb einer Klasse gleich hoch. Dieser

Betrag wird als prozentualer Wert auf den durchschnittlichen Deckungsbeitrag einer Klasse errechnet.⁷⁹⁴ Im Folgenden wird die Annahme getroffen, dass ein Veranstalter 20 % des durchschnittlichen DB I pro Klasse für die Vergütung der Absatzmittler aufwendet. In der folgenden Tabelle ist die Flat Fee pro Teilnehmer in Euro dargestellt.⁷⁹⁵

in Euro	Klasse 1	Klasse 2	Klasse 3
Ø Reisepreis	600	700	625
Ø Produktkosten	363	513	488
Ø Deckungsbeitrag I	238	188	138
Klasse	1	2	3
Flat Fee/TN in Euro	48	38	28

Tabelle 41: Ausgangssituation in Bezug auf teilnehmerbezogene Verkaufsleistungen im Klassensystem

Unabhängig davon, ob die Absatzmittler die Vergütung auf die *absolute Anzahl der gebuchten Teilnehmer* oder auf die *Veränderung der Teilnehmeranzahl* im Vergleich zum Vorjahr erhalten, werden sie sich an der Höhe der Flat Fee pro Teilnehmer ausrichten. Damit sind, wie schon im Produktsystem ausführlich dargestellt, die Ziele der Absatzmittler und des Veranstalters gleich ausgerichtet und eine Ertragssteuerung möglich.

Eine weitere Vergütungsmöglichkeit besteht darin, dass die Absatzmittler eine Flat Fee je nach Höhe des *Teilnehmeranteils* einer bestimmten Klasse an der Gesamtteilnehmeranzahl erhalten. Im folgenden Beispiel wird angenommen, dass der durchschnittliche Anteil 33,33 % beträgt. Für einen höheren Anteil erhalten die Absatzmittler 25 % auf den durchschnittlichen DB I, für einen geringeren Anteil 15 %, wie die folgende Tabelle zeigt.⁷⁹⁶

in Euro	Klasse 1	Klasse 2	Klasse 3
Ø Reisepreis	600	700	625
Ø Produktkosten	363	513	488
Ø Deckungsbeitrag I	238	188	138
Rangfolge	1	2	3
Flat Fee/ TN in Euro			
bei Anteil > 33,33 %	59,4	46,9	34,4
bei Anteil <= 33,33 %	35,6	28,1	20,6
Teilnehmer	20	20	20
Anteil TN in %	33,33	33,33	33,33
Konditionenergebnis	713	563	413

Tabelle 42: Steuerung des Anteils der Teilnehmeranzahl an der Gesamtteilnehmeranzahl im Klassensystem

In der o. g. Ausgangssituation erreicht ein Mittler durch die Realisierung von 20 Teilnehmern je Klasse ein Gesamtkonditionenergebnis über alle Klassen von 1.689

⁷⁹⁴ Wie schon im Produktmodell ist dazu ein jeweils gleich hoher prozentualer Wert geeignet oder, um den Anreiz für die Absatzmittler noch zu verstärken, unterschiedlich hohe Prozentwerte pro Klasse.

⁷⁹⁵ Die angegebenen Werte sind z. T. gerundet.

⁷⁹⁶ Die angegebenen Werte sind teilweise gerundet.

Euro. Wenn dieser Absatzmittler ein weiteres Produkt der Klasse 1 verkauft, verbessert er sein Gesamtkonditionenergebnis auf 1.723 Euro. Verkauft er stattdessen ein Produkt der Klasse 3, wird nur ein Ergebnis von 1.708 Euro erreicht. Auch in diesem Fall wird also eine ertragsorientierte Steuerung des Veranstalters unterstützt, wie die folgende Tabelle zeigt.

in Euro	Klasse 1	Klasse 2	Klasse 3
Gesamtkonditionen- ergebnis aller Klassen	1.723	1.716	1.708
Steuerung	1	2	3

Tabelle 43: Auswirkungen des Verkaufs einer zusätzlichen Reise auf das Gesamtkonditionenergebnis

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die drei unterschiedlichen Alternativen der teilnehmerbezogenen Vergütung im Klassensystem dazu führen, dass die Ziele der Absatzmittler und der Veranstalter gleich ausgerichtet sind und eine Ertragssteuerung möglich ist. Allerdings stellt insbesondere die Vergütung des Anteils höhere Anforderungen an die Datenaufbereitung des Veranstalters und an das Verständnis der Absatzmittler.

Nun werden die **umsatzbezogenen Verkaufsleistungen** betrachtet. Im Klassensystem sind die Provisionssätze innerhalb der Klassen gleich, aber zwischen den Klassen unterschiedlich. Wie schon im Produktsystem beschrieben, gibt es für die Festlegung der Provisionssätze zwei alternative Vorgehensweisen. Entweder es wird ein bestimmter Prozentsatz des DB I als Vergütung für die Mittler eingeplant und in Relation zum Reisepreis gesetzt oder es werden Provisionssätze bestimmt, die ansteigen, je höher der durchschnittliche Deckungsbeitrag einer Klasse ist.

Unabhängig davon, ob man die Auszahlung der Provisionssätze auf den *absolut gebuchten Umsatz*, auf die *Steigerung des Umsatzes* im Vergleich zum Vorjahr oder je nach Höhe des *Umsatzanteils* eines bestimmten Produktes am Gesamtumsatz orientiert, sind die gleichen Zielkonflikte zwischen Veranstaltern und Mittlern möglich, die bereits in Bezug auf die Vergütung umsatzbezogener Verkaufsleistungen im Produktsystem beschrieben wurden. Je nach Verhalten der Absatzmittler führt sie nur unter der Voraussetzung, dass der Reisepreis und der Deckungsbeitrag in einem gleichen prozentualen Verhältnis zueinander stehen, zu einer ertragsoptimalen Steuerung aus Sicht der Veranstalter.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich eine Vergütung der umsatzbezogenen Verkaufsleistungen im Klassensystem dann nicht für eine ertragsorientierte Steuerung der Absatzmittler eignet, wenn der Reisepreis und der Deckungsbeitrag nicht über alle Produkte in einer festen prozentualen Relation zueinander stehen.

Schließlich sind die **deckungsbeitragsbezogenen Verkaufsleistungen** im Klassensystem zu betrachten. Wie schon in Bezug auf das Produktsystem beschrieben, führt eine deckungsbeitragsbezogene Vergütung auch im Klassensystem zu einem Ausgleich der Interessen von Absatzmittlern und Veranstalter und damit zu einer Ertragssteuerung. Allerdings erscheint es aufgrund der fehlenden Erfahrung der Branche mit einer deckungsbeitragsbezogenen Vergütung schwerer, in einem ersten Schritt andere Bezugsgrößen als das relativ leicht verständliche absolute Deckungsbeitragsvolumen einzuführen.

Betrachtet man die beschriebenen Vor- und Nachteile der Vergütung der Verkaufsleistungen im Klassensystem, so ergeben sich aufgrund der Reduktion der Komplexität, die durch die Zusammenfassung der Produkte zu Klassen erreicht wird, insgesamt sechs Möglichkeiten. Die deckungsbeitragsbezogenen Verkaufsleistungen sind allerdings nur mit dem Vorbehalt umsetzbar, dass die Deckungsbeiträge offen gelegt werden. Außerdem liegen in der Veranstalterreisebranche keine Erfahrungen mit der Vergütung deckungsbeitragsbezogener Verkaufsleistungen vor.

	Absolutes Volumen	Steigerung i. V. zur Vorperiode	Anteil am Gesamtvolumen
Teilnehmer	• möglich	• möglich	• möglich
Umsatz	• Ertragssteuerung ist nicht sichergestellt	• ertragssteuerung ist nicht sichergestellt	• ertragssteuerung ist nicht sichergestellt
Deckungsbeitrag	• möglich • erfordert die Offenlegung der Deckungsbeiträge	• möglich • aufgrund mangelnder Erfahrung u. U. schwer zu kommunizieren	• möglich • aufgrund mangelnder Erfahrung u. U. schwer zu kommunizieren

Abbildung 49: Möglichkeit der Vergütung von Verkaufsleistungen im Klassensystem

Die Experten, die zur Ableitung der AHP-Hierarchie befragt wurden, sind zu einem Ergebnis gekommen, das mit den oben beschriebenen Erkenntnissen übereinstimmt. Sie haben die Vergütung des absoluten Teilnehmergebietes sowie die Steigerung der Teilnehmeranzahl ausgewählt, um die Absatzmittler im Klassensystem dazu zu motivieren, die besonders deckungsbeitragsstarken Klassen zu verkaufen. Die Ergebnisse können also als plausibel gelten.

5.3.2.3 Ertragsmarkensystem

Das Markensystem funktioniert grundsätzlich ähnlich wie das Klassensystem, nur dass nun die Produkte zusammengefasst werden, die zu einer bestimmten Marke gehören. Dahinter steht die Annahme, dass die Produkte einer Marke aufgrund ihrer

Positionierung ähnlich hohe Deckungsbeiträge aufweisen. Im Hinblick auf die Möglichkeiten der Vergütung von Verkaufsleistungen unterscheidet sich das Marken- nicht grundsätzlich vom Klassensystem.

Auch in Bezug auf das Markensystem haben die Experten Leistungen ausgewählt, die in Übereinstimmung mit den Erkenntnissen der Agency-Theorie und der Simulation stehen, so dass die abgeleitete AHP-Hierarchie als plausibel gelten kann.

5.3.2.4 Zusätzliche Leistungen

In einem nächsten Schritt sind nun die zusätzlich ausgewählten Leistungen der Experten auf ihre Plausibilität hin zu überprüfen.

Hinsichtlich aller drei Systeme wurden das **Gesamtteilnehmervolumen** und die **Gesamtteilnehmersteigerung** als zusätzliche Leistungen ausgewählt. Die Teilnehmerbetrachtung bezieht sich hierbei nicht wie bisher auf einzelne Produkte, Klassen oder Marken, sondern auf das Gesamtvolumen. Die Auswahl der beiden Leistungen erscheint plausibel, wenn man bedenkt, dass Veranstalter, die eine Ertragssteuerung anstreben, zwar vermehrt deckungsbeitragsstarke Reisen verkaufen wollen, aber auf der anderen Seite Kunden, die Interesse an deckungsbeitragsschwächeren Produkten haben, nicht an die Wettbewerber verlieren wollen. Durch die Berücksichtigung des Gesamtteilnehmervolumens wird die Gefahr vermindert, dass die Absatzmittler die weniger hoch vergüteten Produkte, Klassen oder Marken eines Veranstalters meiden und diese bei den Mitbewerbern mit höheren Konditionenzahlungen einbuchen. Der betrachtete Veranstalter würde durch dieses Verhalten Kunden verlieren. Da das Ertragsziel aber nicht nur von der Höhe der realisierten Stückdeckungsbeiträge, sondern auch von der Menge abhängt, erscheint die Auswahl plausibel.

In Bezug auf das Produkt- und Klassensystem wurde von den Experten auch die Steigerung der **Zufriedenheit der Kunden mit der Beratung** im Reisebüro als zusätzliche Leistung ausgewählt. Es erscheint plausibel, dass die Befragten diese Leistung gewählt haben, um trotz der Steuerung der Kunden auf ertragreichere Produkte die Qualität der Beratung und die Kundenzufriedenheit sicherzustellen.

Insgesamt erscheinen die in der Expertenbefragung ausgewählten Leistungen also plausibel, so dass mit der daraus abgeleiteten AHP-Hierarchie aus Veranstaltersicht weitergearbeitet werden kann. Zunächst wird allerdings der Frage nachgegangen, ob die Vergütung der ausgewählten Leistungen auch grundsätzlich für die Absatzmittler akzeptabel erscheint.

5.3.3 Plausibilisierung der AHP-Hierarchie aus Absatzmittlersicht

Zur Sicherstellung der Akzeptanz eines neuen Konditionensystems ist die Frage zu beantworten, ob die von den Veranstaltern ausgewählten Leistungen auch aus Sicht der Absatzmittler in einem Konditionensystem vergütet werden sollten. Daher wurde

eine schriftliche Befragung von Absatzmittlern und Unternehmensberatern mittels Fragebogen durchgeführt.⁷⁹⁷ Sie wurde als explorative Vorstudie konzipiert, d. h. es wurde eine eher kleine Datenbasis gewählt, die im Folgenden auch hauptsächlich explorativ ausgewertet wird.

Der Fragebogen besteht aus vier Teilen. Zunächst wurden die Probanden kurz in das Thema eingeführt. Anschließend wurden sie gebeten, die in Kapitel 4.3 systematisierten Absatzmittlerleistungen auf einer vierstufigen Skala entsprechend ihrer Relevanz innerhalb eines Konditionensystems zu bewerten. Nach dieser Bewertung hatten die Befragten die Gelegenheit, die Liste durch Leistungen, die aus ihrer Sicht fehlen, zu ergänzen. Im Anschluss wurden sie gebeten, die fünf Absatzmittlerleistungen aus der Liste herauszusuchen, die aus ihrer Sicht in einem Konditionensystem von den Veranstaltern vergütet werden sollten, und sie entsprechend ihrer Bedeutung in eine Rangfolge zu bringen. Die letzte Frage diente der Erhebung einiger statistischer Daten.

Der Fragebogen wurde einem Pretest unterzogen und anschließend Experten⁷⁹⁸ der 30 umsatzstärksten Franchisesysteme, Reisebüroketten und Kooperationen sowie einiger ungebundener Reisebüros zugeschickt.⁷⁹⁹ Neben den Absatzmittlern wurden, um auch Erfahrungen aus anderen Branchen zu nutzen, sieben Vertriebsconsultants der Unternehmensberatungen Dr. Fried & Partner, McKinsey, Roland Berger, Simon, Kucher & Partner, project m, Meffert-Institut sowie des Management Zentrum St. Gallen in die oben beschriebene Befragung eingebunden. Die Experten der Beratungsunternehmen wurden gebeten, die Fragen aus dem Blickwinkel der Mittler zu beantworten.

Die Fragebögen wurden zusammen mit einem Anschreiben am 13.06.2000 an die Geschäftsführer und Inhaber der Absatzmittlerorganisationen sowie an die Unternehmensberater versendet. Nach Ablauf der Rücksendefrist ergab sich ein Rücklauf von 31 Fragebögen.⁸⁰⁰ Sieben der 31 Fragebögen wurden von Unternehmensberatungen beantwortet. Unter den 24 Absatzmittlern, die an der Befragung teilgenommen haben, waren 8 Experten von Ketten, 7 von Franchiseorganisationen, 9 von Kooperationen sowie 4 von ungebundenen

⁷⁹⁷ Siehe Anhang 7.1.3. Vgl. dazu auch Irrgang 1993:437f., der eine Befragung des Handels zur Relevanz von Leistungen für sinnvoll hält. Vgl. auch Hartung 1999:6 und Niedecken 1996:10.

⁷⁹⁸ Als Experten im Hinblick auf die Fragestellung gelten insbesondere die Geschäftsführer von Franchisesystemen, Ketten und Kooperationen sowie Inhaber von ungebundenen Reisebüros, die sich mit der Systematik und den Zusammenhängen von Konditionensystemen befassen. Vgl. zur Auswahl der Zielpersonen auch Irrgang 1993:426.

⁷⁹⁹ Zur Bestimmung der Umsatzstärke wurden die Angaben der aktuellen FVW-Dokumentation „Reisebüroketten und Kooperationen“, Beilage zur FVW Nr. 14 vom 14.06.1999 zugrunde gelegt. Die befragten Ketten und Franchisesysteme repräsentieren nach Angaben der FVW im Geschäftsjahr 1998/99 ca. 90,8 % des von dieser Gruppe getätigten touristischen Umsatzes in Deutschland sowie die einbezogenen Kooperationen 95,1 % des von Kooperationen in Deutschland getätigten Umsatzes. Vgl. FVW 1999a:2ff.

⁸⁰⁰ Die Experten, die an der Befragung teilgenommen haben, sind im Anhang 7.2.2 aufgeführt.

Reisebüros. Die 24 Mittler arbeiten mit unterschiedlichen Leitveranstaltern zusammen.

Die Relevanz der in Kapitel 5.3.1 für die AHP-Hierarchie ausgewählten Leistungen für die Absatzmittler wird mit Hilfe von Häufigkeitsverteilungen überprüft.⁸⁰¹

Das Erreichen eines **absoluten Teilnehmervolumens** wird von der Mehrheit der befragten Experten (55 %) als *relevant* erachtet. Weitere 26 % der Befragten stufen es als *eher relevant* ein. Dagegen sind 13 % der Ansicht, dass es sich um eine *eher nicht relevante* Leistung handelt. 7 % halten sie für *nicht relevant*. Da sich insgesamt also 81 % eher positiv über die Relevanz der Leistung äußerten, kann davon ausgegangen werden, dass die Vergütung des absoluten Teilnehmervolumens nicht auf die Ablehnung der Absatzmittlern stoßen wird.

Auch das Erreichen einer **Teilnehmersteigerung** im Vergleich zur Vorperiode wird von 45 % der Probanden als *relevante* Leistung eingeschätzt. Weitere 39 % erachten sie als *eher relevant*. Demgegenüber sind 10 % der Experten der Meinung, dass es sich um eine *eher nicht relevante* Leistung handelt. Schließlich lehnen sie 7 % als *nicht relevant* ab. Insgesamt bewerten allerdings 84 % der Befragten die Leistung als mindestens *eher relevant*, so dass auch die Vergütung dieser Leistung vermutlich nicht auf den Widerstand der Absatzmittler stoßen wird.

Allerdings hält die Mehrheit der Experten (39 %) das Erreichen eines bestimmten **Teilnehmeranteils** an der Gesamtteilnehmeranzahl für eine *nicht relevante* Leistung. Zusätzlich erachten sie 26 % für *eher nicht relevant*. Dagegen bewerten 16 bzw. 19 % der Probanden die Leistung als *relevant* bzw. *eher relevant*. Da bei einer ablehnenden Haltung von insgesamt 65 % der Befragten die Einführung eines Konditionensystems, das eine solch umstrittene Leistung enthält, für Veranstalter mit einem großen Risiko verbunden ist, sollte die abgeleitete AHP-Hierarchie um diese Leistung bereinigt werden.

Schließlich hält auch die Mehrheit der Befragten (42 %) die **Steigerung der Kundenzufriedenheit mit der Beratung** für eine *eher relevante* Leistung. Weitere 32 % sind der Ansicht, dass sie *relevant* ist. Während 19 % der Probanden die Leistung als *eher nicht relevant* bezeichnen, schätzen 7 % sie als *nicht relevant* ein. Mit insgesamt 74 % der Experten, die sich positiv äußern, erscheint auch die Vergütung dieser Leistung aus Absatzmittlersicht unkritisch.

5.3.4 Durchführung der Datenerhebung und -analyse

In der empirischen Untersuchung wird zur Erreichung der gesetzten Ziele und zur Überprüfung der Annahmen eine Expertenbefragung mit Hilfe des Analytic Hierarchy Process (AHP) durchgeführt. Dabei wird eine zweistufige AHP-Hierarchie zugrunde gelegt, deren Ebenen die Annahmen abbilden und deren Elemente durch

⁸⁰¹ Die angegebenen Werte sind gerundet.

verschiedene Vorstudien abgeleitet sowie aus Sicht der Veranstalter und Absatzmittler plausibilisiert wurden. Die folgende Abbildung stellt die so entwickelte AHP-Hierarchie dar.

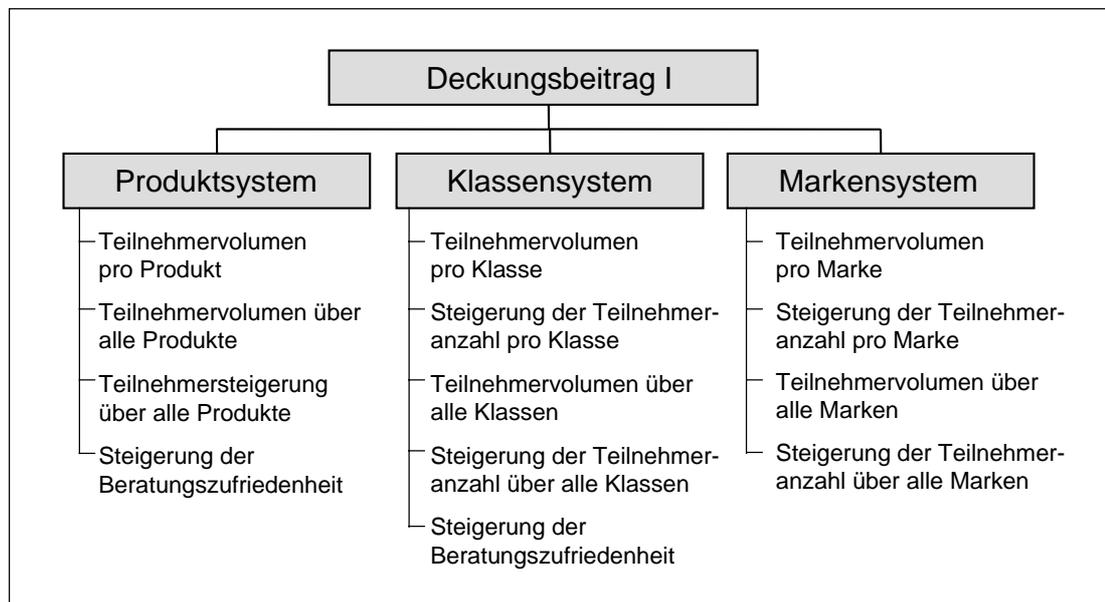


Abbildung 50: AHP-Hierarchie unter Berücksichtigung der Absatzmittlersicht

Auf Grundlage dieser AHP-Hierarchie wurde die Hauptstudie durchgeführt. Die **Datenerhebung** fand anhand eines Fragebogens im Zeitraum August 2000 bis Dezember 2001 statt. Der verwendete Fragebogen besteht aus mehreren Teilen.⁸⁰²

Zunächst wurden die Experten kurz in das Thema eingeführt, indem das Produkt-, das Klassen- und das Markensystem vorgestellt wurden. Im Anschluss daran wurden die Probanden entsprechend der abgeleiteten AHP-Hierarchie aufgefordert, mit Hilfe einer neunstufigen Saaty-Skala paarweise zu bewerten, welches der beschriebenen Systeme im Hinblick auf die Erreichung des DB-Zieles der Veranstalter Erfolg versprechender sei. Danach wurden die Experten befragt, welche Voraussetzungen auf Seiten der Veranstalter und Absatzmittler zu schaffen seien, damit ertragsbezogene Konditionensysteme im Allgemeinen eingeführt werden können, und welche Vor- und Nachteile sie implizieren.

In einem nächsten Schritt wurden die Experten gebeten, die Elemente der nächsten AHP-Hierarchie paarweise zu bewerten, um damit in Bezug auf jedes Konditionensystem festzustellen, welche Absatzmittlerleistungen vergütet werden sollten. Darüber hinaus wurden die Probanden jeweils dazu befragt, mit welchen Vor- und Nachteilen das Produkt-, Klassen- und Markensystem im Besonderen verbunden seien und welche Voraussetzungen für ihre Einführung jeweils auf Seiten des Veranstalters und Absatzmittlers zu schaffen wären. Abschließend wurden die Experten um eine Einschätzung gebeten, ob sie das jeweils betrachtete

⁸⁰² Siehe Anhang 7.1.4.

System für umsetzbar halten und falls ja, für welche Art von Veranstaltern und Absatzmittlern es anwendbar sei.

Mit Hilfe des entwickelten Fragebogens wurden standardisierte mündliche Interviews mit 24 Experten⁸⁰³ durchgeführt, die im Durchschnitt zwei Stunden dauerten. Die Paarvergleiche der Elemente der AHP-Hierarchie fanden EDV-gestützt anhand der von Saaty entwickelten und empirisch überprüften Neun-Punkte-Skala statt. Während der Befragung wurden die Bewertungen der Experten Konsistenzüberprüfungen unterzogen, so dass für den Fall auftretender Widersprüche die Probanden aufgefordert werden konnten, ihre Einschätzungen zu überdenken.

Die **Datenanalyse**, d. h. die Verarbeitung der erhobenen Daten erfolgte in Bezug auf die AHP-Hierarchie mit Hilfe der auf der Eigenwertmethode basierenden Software Expert Choice Version 9.0. Zur Aggregation der ermittelten Ergebnisse wurde eine Mittelwertbildung über die Aussagen aller Befragten durchgeführt. Die zusätzlich offen gestellten Fragen wurden auf der Grundlage von Häufigkeitsverteilungen ausgewertet.

5.4 Ergebnisse der empirischen Erhebung

Bevor die Ergebnisse des Paarvergleiches der Elemente und Ebenen der AHP-Hierarchie dargestellt werden, werden im nächsten Kapitel zunächst die Aussagen der Experten zu Voraussetzungen sowie Vor- und Nachteilen von ertragsbezogenen Konditionensystemen im Allgemeinen beschrieben.

5.4.1 Umsetzbarkeit ertragsbezogener Konditionensysteme

Aus Sicht der Befragten ist die Einführung ertragsbezogener Konditionensysteme mit diversen Voraussetzungen sowie einigen Vor- und Nachteilen verbunden. Im Folgenden werden zunächst die Voraussetzungen dargestellt, welche die Veranstalter schaffen müssen, um eine erfolgreiche Einführung sicherstellen zu können.⁸⁰⁴

- 92 % der Experten sind der Meinung, dass eine Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung darin besteht, dass es gelingt, den Absatzmittlern die Grundidee und Funktionsweise ertragsorientierter Konditionensysteme zu erklären. Besonders wichtig scheint es also, dass es gelingt die **Verständlichkeit des Systems** sicherzustellen.⁸⁰⁵
- 75 % der Experten halten das Vorliegen einer geeigneten **Deckungsbeitragsrechnung** für eine wesentliche Voraussetzung. Erst wenn die benötigten Daten beim Veranstalter in der erforderlichen Genauigkeit und

⁸⁰³ Die Experten, die an der Befragung teilgenommen haben, sind im Anhang 7.2.3 aufgelistet.

⁸⁰⁴ Die folgenden Werte sind gerundet.

⁸⁰⁵ Vgl. Martus/Selzer 1995:166.

Aktualität vorliegen, können Konditionenvereinbarungen zwischen Veranstalter und Absatzmittler darauf basieren.⁸⁰⁶

- Eine wichtige Voraussetzung ist für 67 % der Befragten auch die Möglichkeit, die Absatzmittler regelmäßig über die erreichten Ergebnisse und die Vergütungshöhe zu informieren. Die **Weitergabe von Statistiken** an die Absatzmittler zur Kontrolle der Zielerreichung sollte also vor der Einführung sichergestellt werden.⁸⁰⁷
- Für 46 % der Probanden ist darüber hinaus auch die **Kenntlichmachung der Vergütungshöhe** im System eine wesentliche Voraussetzung. Diese Anforderung resultiert insbesondere aus der Einschätzung der Experten, dass die Komplexität ertragsorientierter Konditionensysteme ansteigt, so dass eine einmalige Kommunikation in Form eines Briefes oder Flyers nicht mehr ausreicht.
- 38 % der Befragten halten darüber hinaus **die Anpassung der Veranstalterprozesse**, wie Budgetplanung, Abrechnung mit den Absatzmittlern, Controlling etc., an ein neues Konditionensystem für eine wichtige Bedingung.
- Als Voraussetzung für die Einführung ertragsorientierter Konditionensysteme wird auch die **Qualifizierung** der Mitarbeiter des Veranstalters wie der Außendienstler als auch die Schulung der Absatzmittler von 33 % der Experten genannt.
- 29 % der Befragten sind der Meinung, dass vor einer Einführung zunächst Analysen darüber durchgeführt werden müssen, wie viel mehr Ertrag die Steuerung mit Hilfe eines ertragsorientierten Konditionensystems einbringt und was sie kostet. Eine Voraussetzung besteht also in der **Durchführung einer Kosten-Nutzenanalyse**.
- Die Sensibilisierung der Mitarbeiter des Veranstalters auf den Ertrag als Steuerungsgröße, d. h. die **interne Ertragsorientierung** wird von weiteren 17 % der Experten als Voraussetzung benannt.
- Schließlich sind 4 % der Probanden der Meinung, dass die **Entwicklung eines Simulationsmodells** eine Voraussetzung dafür ist, dass den Absatzmittlern die Auswirkung des ertragsorientierten Konditionensystems auf die Höhe der Vergütung verdeutlicht werden kann.⁸⁰⁸

⁸⁰⁶ Vgl. auch Pepels 1995:166. Bereits 1980 wurde in einer Studie der Freien Universität Berlin festgestellt, dass ca. zwei Drittel der Reiseveranstalter ganz oder teilweise die Deckungsbeitragsrechnung einsetzen, vgl. dazu Tanski 1998, S. 242.

⁸⁰⁷ Vgl. dazu auch Jüngert/Lanz 2001:39 und Martus/Selzer 1995:166.

⁸⁰⁸ Vgl. dazu auch Felger 1998c:83.

Die Absatzmittler müssen aus Sicht der Experten vor der Einführung von ertragsorientierten Konditionensystemen die folgenden Voraussetzungen schaffen.

- Für 92 % der Probanden ist es eine wichtige Voraussetzung, dass die Absatzmittler zunächst ihre **Steuerungsfähigkeit** ausbauen. Hierunter wird insbesondere im Hinblick auf ertragsorientierte Konditionensysteme eine Unterstützung der Expedienten mit EDV-gestützten Steuerungssystemen verstanden, um Steuerungsanweisungen zukünftig auf einer detaillierteren Ebene vorgeben zu können.⁸⁰⁹
- Neben der Fähigkeit zur Steuerung halten 67 % den **Willen zur Steuerung** für eine wichtige Voraussetzung. Jeder Absatzmittler hat zunächst auf der Grundlage seiner Strategie zu entscheiden, ob er sich als neutraler Berater des Kunden einordnet oder ob eine Steuerung der Kunden aus Gründen der Konditionenoptimierung grundsätzlich befürwortet wird.⁸¹⁰
- Schließlich sind 38 % der Experten der Meinung, dass **veranstalterübergreifende Vakanzabfragen** als Voraussetzung geschaffen werden müssen.

Neben den beschriebenen Voraussetzungen ist die Einführung von ertragsorientierten Konditionensystemen aus der Sicht der Befragten mit einigen Vor- und Nachteilen verbunden. Als Vorteile nennen die Probanden folgende Aspekte.

- Für 88 % der Experten liegt der größte Vorteil ertragsorientierter Konditionensysteme darin, dass der Verkauf von ertragsstarken Produkten forciert und daher eine **Ertragssteigerung** erreicht werden kann.
- 83 % der Probanden halten es für besonders vorteilhaft, dass den Absatzmittlern grundsätzlich gut zu vermitteln ist, dass die Höhe ihrer Vergütung von der Höhe des Ertrages abhängt, den der Veranstalter realisieren kann. Sie befürworten die Ertragsorientierung, weil die Abhängigkeit der Absatzmittlervergütung vom Verdienst des Veranstalters **verständlich zu kommunizieren** ist.
- Einen weiteren Vorteil sehen 71 % der Experten darin, dass ertragsorientierte Konditionensysteme zu einer **differenzierten Verprovisionierung** führen. Während in bisherigen Konditionensystemen die Produkte mit einer Durchschnittskondition kalkuliert werden, ist es nun möglich, bei ertragsschwächeren Produkten oder Marken einen niedrigeren Wert anzusetzen, so dass im DB II ein besseres Ergebnis erreicht werden kann.

⁸⁰⁹ Vgl. dazu auch Althoff 2000:10ff.

⁸¹⁰ Vgl. dazu auch Althoff 2000:10ff.

- 67% sind der Ansicht, dass ertragsorientierte Konditionensysteme grundsätzlich auf die **Akzeptanz der Absatzmittler** stoßen, weil es ihnen im Gegensatz zu den bisher am Umsatz orientierten Systemen möglich ist, eine Steigerung der Vergütung auch dann zu erreichen, wenn kein Umsatzwachstum mehr zu erzielen ist.
- 50 % der Befragten sind des Weiteren der Meinung, dass aufgrund der Umstellung der Veranstalterprozesse wie z. B. der Budgetplanung, der Provisionsabrechnung, der Außendienstbetreuung auf ein ertragsorientiertes Konditionensystem die **Orientierung der Mitarbeiter** des Veranstalters am Ertrag nachhaltig gefördert wird.⁸¹¹
- Schließlich geben 38 % der Experten als Vorteil an, dass eine differenzierte Vergütung als **Argument im touristischen Einkauf** genutzt werden kann.

Den Vorteilen ertragsorientierter Konditionensysteme stehen allerdings auch einige Nachteile gegenüber.

- So ist die Mehrzahl der Experten (96 %) der Ansicht, dass eine Gefahr darin besteht, dass die Absatzmittler nur die Produkte eines Veranstalters verkaufen, die ertragreich sind, und damit höher vergütet werden. Alle anderen Produkte, die im Vergleich zu anderen Veranstaltern eher unterdurchschnittlich hoch vergütet werden, werden möglicherweise **gezielt zu anderen Veranstaltern gesteuert**, so dass es zu Marktanteilsverlusten kommen kann.
- 63 % der Befragten befürchten eine **negative Reaktion der Kunden** oder der Presse, wenn bekannt wird, dass im Reisebüro entsprechend der Ertragsstärke gesteuert wird.
- 46 % der Probanden äußern Bedenken, dass es zu **Akzeptanzproblemen bei den Expedienten** kommt, weil sie eine zu intensive Steuerung ihrer Kunden ablehnen und sich stattdessen zur neutralen Beratung verpflichtet sehen.
- Von den Experten fürchten 38 %, dass die Ertragsorientierung im **Widerspruch zu den Kundenbedürfnissen** stehen kann, daher nicht immer kundenorientiert ist und zur Verärgerung von Kunden führen kann.
- 25 % der Befragten führen an, dass in einem ertragsorientierten System die **Reduktion der Reisepreise** durch den Veranstalter zu einer Reduktion des Ertrages und damit zu einer Verringerung der Vergütung der Absatzmittler führt.⁸¹²

⁸¹¹ Vgl. auch Jaeger 1996:160f.

⁸¹² Vgl. dazu auch Jaeger 1996:157.

- Schließlich sehen 8 % der Probanden einen Nachteil ertragsorientierter Konditionensysteme darin, dass der **Beratungsaufwand der Absatzmittler** nicht berücksichtigt wird, weil der Aufwand nicht mit der Deckungsbeitragshöhe eines Produktes korreliert.

Trotz der Benennung von diversen Voraussetzungen, die bis zur Einführung eines ertragsorientierten Konditionensystems zu schaffen sind, und trotz der beschriebenen Nachteile sind die Experten grundsätzlich der Ansicht, dass eine Ertragssteuerung mit Hilfe eines darauf ausgerichteten Konditionensystems sinnvoll sein kann. Im Folgenden werden die drei abgeleiteten Grundstrukturen ertragsbezogener Konditionensysteme näher betrachtet.

5.4.2 Ertragsproduktsystem

Wie ausführlich in Kapitel 3.3.1.1 beschrieben, ist das Ertragsproduktsystem ein System, welches die Ertragssteuerung in Bezug auf die Produkte vornimmt. Dies bedeutet aus der Sicht der Veranstalter, dass sämtliche Produkte nach der Höhe des DB I analysiert und in eine Rangfolge gebracht werden. Die Absatzmittler sollen nun motiviert werden, die Produkte mit den höchsten Deckungsbeiträgen zu verkaufen. Es stellt sich die Frage, wie das Produktsystem im Einzelnen ausgestaltet sein muss, damit dieses Ziel unter Berücksichtigung weiterer Interessen des Veranstalters erreicht werden kann. Zur Beantwortung dieser Frage wurde die AHP-Hierarchie Experten zur Bewertung der einzelnen Elemente in Bezug auf das Produktsystem vorgelegt.

5.4.2.1 Ausgestaltung des Systems

Nach Ansicht der befragten Experten sollten im Produktsystem die Absatzmittlerleistungen Erreichen eines absoluten Teilnehmervolumens pro Produkt und das Erreichen eines absoluten Gesamteilnehmervolumens vergütet werden. Die Steigerung des Gesamteilnehmervolumens und die Steigerung der Beratungszufriedenheit erscheint den Experten im Vergleich weniger geeignet.⁸¹³

Bei der Entlohnung des **Teilnehmervolumens** pro Produkt handelt es sich um einen indirekten Ansatz, die Ertragssteuerung der Mittler zu vergüten. Nicht der DB, sondern die Teilnehmer werden als Bezugsgröße zugrunde gelegt. Den Absatzmittlern wird pro Teilnehmer eine Vergütung gezahlt, die umso höher ist, je höher der mit dem Produkt verbundene DB ist. Pro Teilnehmer wird ein fixer Geldbetrag in Euro, d. h. eine Flat Fee als Vergütung festgelegt, wie dies die folgende Tabelle beispielhaft zeigt.

⁸¹³ Vgl. die AHP-Ergebnistabelle im Anhang 7.3. Auf eine Darstellung der errechneten Gewichte wird im Folgenden verzichtet, denn es sind „nur undefinierte Einheiten, die zwar tendenzielle Aussagen zulassen, aber z. B. nicht in finanzielle Größen umgerechnet werden können“. Gussek/Tomczak 1988a:38.

Priorität	Produkte	Bezugsgröße	Flat Fee
1	Produkt A mit dem höchsten DB	je Teilnehmer	A in €
2	Produkt B mit dem zweithöchsten DB	je Teilnehmer	B in €
...	Produkt ... mit dem ...höchsten DB	je Teilnehmer	... in €
N	Produkt N mit dem niedrigsten DB	je Teilnehmer	N in €

Tabelle 44: Bestandteile des Produktsystems: Teilnehmervolumen je Produkt

Neben der Vergütung des Teilnehmervolumens pro Produkt wird von den Befragten das **Gesamtteilnehmervolumen** als eine konditionenbegründende Leistung benannt. Der Grund für die Auswahl dieser Leistung ist darin begründet, dass die Veranstalter einen Verlust von Marktanteilen dadurch befürchten, dass die Absatzmittler weniger ertragreiche und damit weniger hoch vergütete Produkte zu anderen Veranstaltern steuern.

Zur Vergütung des Gesamtteilnehmervolumens ist es möglich, je nach Teilnehmeranzahl Staffeln zu bilden, die jeweils mit einer in der Höhe differierenden Flat Fee vergütet werden, wie das die folgende Tabelle zeigt.

Gesamtteilnehmervolumen	Bezugsgröße	Flat Fee
Von ... TN bis ... TN	je Teilnehmer	a in €
Von ... TN bis ... TN	je Teilnehmer	b in €
Von ... TN bis ... TN	je Teilnehmer	.. in €
Von ... TN bis ... TN	je Teilnehmer	n in €

Tabelle 45: Bestandteile des Produktsystems: Gesamtteilnehmervolumen

Fügt man nun die Vergütung der beiden betrachteten Absatzmittlerleistungen zusammen, ergibt sich daraus das folgende Ertragsproduktsystem.

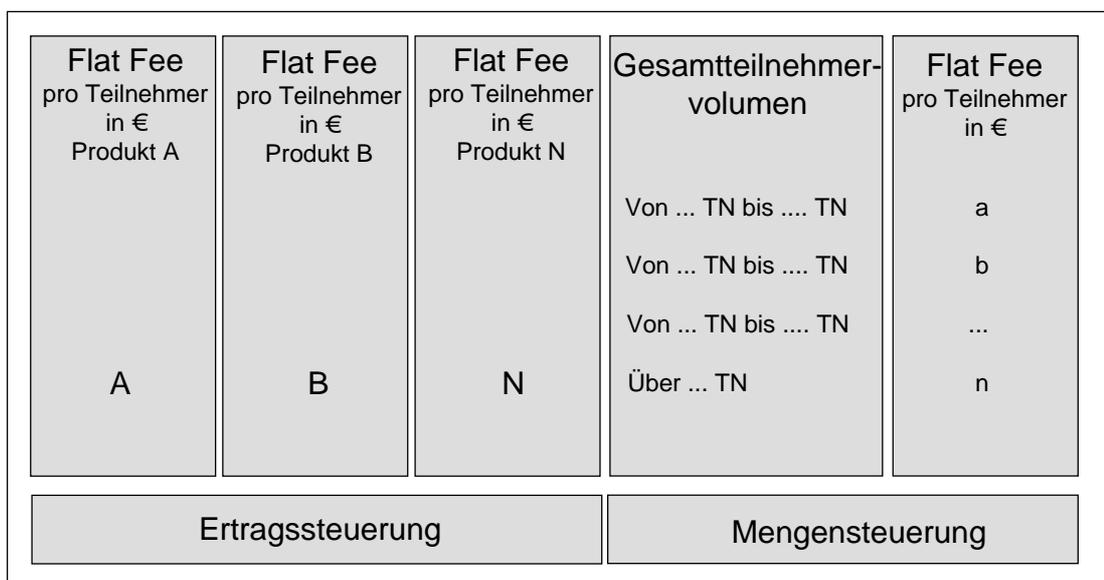


Abbildung 51: Die Komponenten des Ertragsproduktsystems

Das Produktsystem besteht also aus zwei Komponenten und gibt den Absatzmittlern einen Anreiz zur Ertrags- und Mengensteuerung. Letztlich wirkt sich auch die Mengensteuerung positiv auf das Ertragsziel aus.

5.4.2.2 Umsetzbarkeit des Produktsystems

Nach der AHP-Befragung wurden die Experten gebeten, nun die für das Produktsystem spezifischen Voraussetzungen sowie die speziellen Vor- und Nachteile zu benennen. Außerdem wurden die Probanden nach einer Einschätzung gefragt, für welche Veranstalter und Absatzmittler das System einsetzbar sei.

Nach Ansicht der Befragten sind auf Seiten der Reiseveranstalter folgende Voraussetzungen zu schaffen.

- Für 88 % der Experten ist die Einführung eines **Buchungssystems** Voraussetzung, welches es ermöglicht, die Produkte eines Veranstalters unter Berücksichtigung der Kundenwünsche im Reisebüro so zu sortieren, dass die Produkte mit dem höchsten Deckungsbeitrag, also mit der höchsten Vergütung vakanzgeprüft angezeigt werden. Grundsätzlich sollte dieses System in der Lage sein, die Priorisierung der Produkte veranstalterübergreifend zu prüfen.
- 71 % der Probanden halten auch den Einsatz eines **Kalkulationssystems** für eine wichtige Voraussetzung, das es dem Veranstalter ermöglicht, für die einzelnen Produkte unterschiedlich hohe Konditionensätze einzustellen, statt die Kalkulation mit einer Durchschnittsprovisionsbelastung durchzuführen.
- Schließlich sind 38 % der Befragten der Ansicht, dass die Einführung des Produktsystems die **Beteiligung der Produktmanager** bei der Festlegung der Vergütungshöhe erfordert.

Neben diesen Voraussetzungen sind aus Sicht der Probanden die folgenden Bedingungen von den Absatzmittlern sicherzustellen.

- 83 % der Experten sind der Meinung, dass sich das **Beratungsgespräch** aufgrund des neu zu entwickelnden Buchungssystems, welches auf der Grundlage der Kundenwünsche die Priorisierung der Produkte vornimmt, verändern wird. Die Befragten halten daher die Anpassung des Beratungsgesprächs an die durch das Produktsystem veränderten Abläufe für erforderlich.
- 25 % der Probanden geben an, dass das **Vertrauen** zwischen Veranstalter und Absatzmittler zu verbessern ist, weil aufgrund der je nach Produkte differenzierten Vergütung, insbesondere dann, wenn der Veranstalter seine Deckungsbeiträge nicht offen legt, keine Kontrolle durch die Mittler möglich ist.

Bei Sicherstellung der beschriebenen Voraussetzungen ist das Produktsystem nach Ansicht der Probanden mit den folgenden Vorteilen verbunden.

- Den großen Vorteil des Produktsystems sehen 92 % der Experten darin, dass grundsätzlich eine sehr **differenzierte Steuerung** des Ertrages ermöglicht wird. Da das Produkt im Mittelpunkt der Betrachtung steht, ist neben der differenzierten Verprovisionierung von Zielgebieten auch die Berücksichtigung verschiedener Reisezeiten, Abreiseorte und Produktvariationen möglich.
- Als weiteren Vorteil schätzen 42 % der Probanden die Möglichkeit ein, die Vergütung einzelner Produkte **unterjährig zu verändern**, z. B. wenn der Reisepreis und damit der Deckungsbeitrag verändert wird. Sie halten dies für möglich, wenn durch den Einsatz des geforderten Buchungssystems eine Kommunikation dieser Veränderung sichergestellt werden kann.

Neben den Vorteilen ist das Produktsystem auch durch die folgenden Nachteile gekennzeichnet.

- 92 % der Befragten sind der Ansicht, dass ein Nachteil des Produktsystems darin besteht, dass es von den Absatzmittlern, aber auch von den Veranstaltern eine sehr große **Bereitschaft zur Veränderung** erfordert. Die Probanden halten das Produktsystem aufgrund gleichzeitiger Änderungen von Prozessen, Systemen und der Vergütungslogik für einen revolutionären Ansatz.
- Einen weiteren Nachteil sehen 75 % der Experten darin, dass durch die Priorisierung der Produkte entsprechend der Deckungsbeitragshöhe mittelbar die **Deckungsbeitragsstruktur** des Veranstalters auch für Wettbewerber transparent gemacht wird. Dies gilt auch dann, wenn der Veranstalter seine Deckungsbeiträge nicht offen legt.⁸¹⁴
- 71% halten es darüber hinaus für nachteilig, dass das Produktsystem mit einem **Anstieg der Komplexität** verbunden ist. Für die Veranstalter ist insbesondere die Kalkulation aufwändig. Für die Absatzmittler wird die Steuerung besonders komplex.
- Für 46 % der Experten besteht ein Nachteil darin, dass das Produktsystem den Absatzmittlern wenig **Planungssicherheit** ermöglicht, weil die Verteilung von überdurchschnittlich und unterdurchschnittlich hoch vergüteten Produkten für die Absatzmittler nicht über das Gesamtsortiment eines Veranstalters zu überblicken ist. Insbesondere bei der Möglichkeit der unterjährigen Veränderung der Vergütungshöhen einzelner Produkte durch die Veranstalter wird für die Absatzmittler die Planbarkeit von Erlösen weiter eingeschränkt.

⁸¹⁴ Vgl. auch Martus/Selzer 1995:176 und Pepels 1995:166.

- Schließlich führen 42 % der Probanden an, dass es von Nachteil ist, dass das Produktsystem aufgrund der zu schaffenden Voraussetzungen nur **langfristig umsetzbar** ist, d. h. mit einem relativ großen zeitlichen Vorlauf.

Schließlich wurden die Experten danach befragt, für welche Art von Reiseveranstalter und Absatzmittler sie das Produktsystem für einsetzbar halten.

- In Bezug auf die **Reiseveranstalter** sind 67 % der Befragten der Meinung, dass das Produktsystem für alle Veranstalter einsetzbar ist, die erstens die Deckungsbeiträge ihrer Produkte kennen und zweitens über die erforderlichen Kalkulations- und Buchungssysteme verfügen.
- 17 % glauben, dass das Produktsystem nur von den großen Touristikkonzernen einführbar ist.
- 8 % der Probanden halten das Produktsystem insbesondere für Veranstalter einsetzbar, welche die Möglichkeit haben, es vor einer Gesamteinführung in eigenen Reisebüros zu testen.
- Schließlich sind 8 % der Ansicht, dass das Produktsystem nur vom Marktführer eingeführt werden kann.
- In Bezug auf die **Absatzmittler** schätzen 67 % der Experten, dass das Produktsystem grundsätzlich für alle Absatzmittler einsetzbar ist.
- 21 % der Probanden bewerten es aufgrund der Komplexität als eher für Ketten und Franchisesysteme geeignet.
- Schließlich sind 13 % der Ansicht, dass das System nur in veranstaltereigenen Reisebüros eingeführt werden sollte.

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass durch die Einführung des Produktsystems grundsätzlich die Möglichkeit einer sehr differenzierten Steuerung des Ertrages besteht. Allerdings ist das System sehr komplex, stellt viele Anforderungen an die Buchungs- und Kalkulationssysteme und hat den Nachteil, dass mittelbar die Deckungsbeitragsstruktur für Wettbewerber transparent wird. Aufgrund der vielen notwendigen Veränderungen ist mit Akzeptanzproblemen bei den Mittlern zu rechnen und eine Umsetzung nur langfristig sowie nicht für jeden Veranstalter bzw. alle Absatzmittler möglich.

5.4.3 Ertragsklassensystem

Wie bereits in Kapitel 3.3.1.2 beschrieben, ist das Klassensystem ein System, welches die Ertragssteuerung in Bezug auf Klassen vornimmt. Dies bedeutet aus Sicht der Veranstalter, dass sämtliche Produkte bezüglich der Höhe des Deckungsbeitrages analysiert werden und entsprechend dieser Höhe in z. B. drei

verschiedene Klassen eingeteilt werden. In einer Klasse sind Produkte mit überdurchschnittlichem Ertrag, in einer weiteren Produkte mit durchschnittlichem und in einer dritten Produkte mit unterdurchschnittlichem Ertrag gebündelt. Das Ziel des Veranstalters besteht darin, die Reisemittler dazu zu motivieren, insbesondere die Produkte der ertragsstarken Klasse(n) zu verkaufen. Es stellt sich nun die Frage, wie das Klassensystem gestaltet sein muss, damit dieses Ziel unter Berücksichtigung weiterer Interessen des Veranstalters erreicht werden kann. Um das Klassensystem gestalten zu können, wurde den Befragten die AHP-Hierarchie zur Bewertung der einzelnen Leistungen vorgelegt.

5.4.3.1 Ausgestaltung des Klassensystems

Nach Ansicht der Experten ist im Klassensystem die Vergütung des absoluten Teilnehmergebietes pro Klasse und des absoluten Gesamtteilnehmergebietes besonders geeignet. Mit größerem Abstand folgen auf Rang drei die realisierte Veränderung des Gesamtteilnehmergebietes als relevante Leistung im Klassensystem und auf Rang vier die Steigerung der Beratungszufriedenheit. Das Erreichen einer Veränderung der Teilnehmeranzahl pro Klasse halten die Experten schließlich für nicht besonders geeignet.⁸¹⁵

Insgesamt betrachtet wäre es nach Ansicht der Experten also sinnvoll, im Klassensystem die Leistungen Teilnehmergebiet pro Klasse und Gesamtteilnehmergebiet zu vergüten. Bei der Entlohnung des **Teilnehmergebietes** handelt es sich auch im Klassensystem um einen indirekten Ansatz, die Ertragssteuerung der Mittler zu vergüten. Die Absatzmittler erhalten eine nach Klassen differenzierte Flat Fee je Teilnehmer. Je nach Stärke der Differenzierung der Vergütung zwischen den Ertragsklassen kann der Anreiz für die Absatzmittler unterschiedlich stark ausgeprägt sein.

Klasse	Produkte	Bezugsgröße	Flat Fee
1	Ertrag > Ø	je Teilnehmer	A in €
2	Ertrag = Ø	je Teilnehmer	B in €
3	Ertrag < Ø	je Teilnehmer	C in €

Tabelle 46: Bestandteile des Klassensystems: Teilnehmergebiet je Klasse

Als eine weitere zu vergütende Leistung wählten die Befragten wie im Produktsystem das **Gesamtteilnehmergebiet**. Da die Vergütung des Gesamtteilnehmergebietes unabhängig von den ertragsbezogenen Segmenten Produkt, Klasse oder Marken ist, ergeben sich zu den in Bezug auf das Produktsystem beschriebenen Ausführungen keine Unterschiede, wie die folgende Tabelle deutlich macht.

⁸¹⁵ Vgl. die AHP-Ergebnistabelle im Anhang 7.3.

Gesamtteilnehmervolumen	Bezugsgröße	Flat Fee
Von ... TN bis ... TN	je Teilnehmer	a in €
Von ... TN bis ... TN	je Teilnehmer	b in €
Von ... TN bis ... TN	je Teilnehmer	.. in €
Von ... TN bis ... TN	je Teilnehmer	n in €

Tabelle 47: Bestandteile des Klassensystems: Gesamtteilnehmervolumen

Betrachtet man nun beide beschriebenen Leistungen, ergibt sich daraus das folgende Ertragsklassensystem.

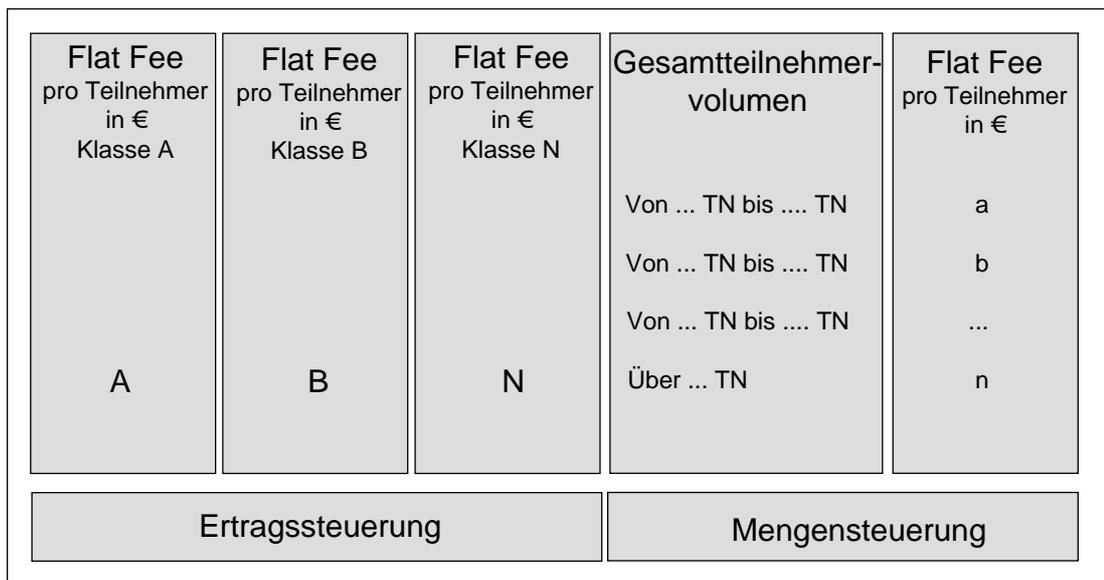


Abbildung 52: Die Komponenten des Ertragsklassensystems

Wie schon das Produktsystem besteht auch das Klassensystem aus zwei Komponenten und gibt den Absatzmittlern einen Anreiz zur Ertrags- und Mengensteuerung. Im Klassensystem ist die Anzahl der Klassen allerdings um ein Vielfaches geringer als die Anzahl der Produkte im Produktsystem.

5.4.3.2 Umsetzbarkeit des Klassensystems

Um das Klassensystem umsetzen zu können, sind nach Ansicht der Befragten auf Seiten der Reiseveranstalter folgende Voraussetzungen zu schaffen.

- 88 % der Experten sind der Ansicht, dass eine wichtige Voraussetzung für die Einführung des Klassensystems darin besteht, dass die Zugehörigkeit der Produkte zu den Klassen im **Buchungssystem** für die Absatzmittler kenntlich gemacht wird.
- 75 % erachten es für wichtig zu bestimmen, wie ein Veranstalter festlegt, welches Produkt welcher Klasse zugeordnet wird. Es ist dafür ein interner **Abstimmungsprozess** zu definieren.

- Aufgrund der Schwierigkeit, die Zugehörigkeit einzelner Produkte zu bestimmten Klassen zu kommunizieren, wenn dies nicht durch das Buchungssystem möglich ist, halten es 46 % der Befragten für eine wichtige Voraussetzung, die Klassenzugehörigkeit **unterjährig nicht zu verändern**.

Neben diesen Voraussetzungen sind aus Sicht der Probanden die folgenden Bedingungen der Absatzmittler sicherzustellen.

- 21 % der Experten schätzen es als wichtige Voraussetzung von Seiten der Absatzmittler ein, dass sie in der Lage sein müssen, ihre **Erlösplanung** an das Konditionensystem des Veranstalters anpassen zu können, d. h. ihre Planung auf der Ebene der Klassen durchzuführen.

Bei Sicherstellung der beschriebenen Voraussetzungen ist das Klassensystem nach Ansicht der Probanden mit den folgenden Vorteilen verbunden.

- 79 % der Experten halten es für vorteilhaft, dass durch den Einsatz des Klassensystems grundsätzlich eine **Steuerung des Ertrages** erreicht werden kann. Auch wenn diese Steuerung nicht so differenziert möglich ist wie mit dem Produktsystem, schätzen die Probanden den Effekt doch als erheblich ein.
- Darüber hinaus sind 71 % der Meinung, dass das System bei Verwendung einer geringen Anzahl von Klassen **leicht verständlich** ist.
- 54 % der Befragten geben als Vorteil an, dass die **Deckungsbeitragsstruktur** weniger stark deutlich wird als beim Produktsystem. Dies gilt insbesondere, wenn die Klassen relativ groß geschnitten sind, so dass Produkte, die durch eine größere Spannbreite von Deckungsbeiträgen gekennzeichnet sind, in einer Klasse gebündelt sind.
- 33 % der Probanden finden es auch vorteilhaft, dass den Mitgliedern aus der Flugbranche grundsätzlich die Systematik von Buchungsklassen vertraut ist, so dass mit **weniger Verständnis- und Akzeptanzproblemen** zu rechnen ist.
- Als weiteren Vorteil führen 29 % der Befragten an, dass das Klassensystem bereits **mittelfristig umsetzbar** ist.
- 13 % sehen außerdem einen Vorteil darin, dass die Einteilung von Produkten in Klassen auch die **Berücksichtigung strategischer Aspekte**, wie z. B. Grad der Übernahme von Risiken etc., zulässt.
- Schließlich sind 8% der Experten der Ansicht, dass sich das Klassensystem als **Einstieg** in ein langfristig einzuführendes Produktsystem eignet.

Neben den Vorteilen ist das Klassensystem auch durch die folgenden Nachteile gekennzeichnet.

- Als einen wesentlichen Nachteil des Klassensystems sehen 88 % der Befragten, dass die Klassenzugehörigkeit der Produkte schwer zu kommunizieren ist. Da die Kenntlichmachung der Produkte im Buchungssystem erst zum Zeitpunkt des Einsatzes der Technik greift, empfehlen sie eine zusätzliche **Kommunikation** über andere Medien, wie z. B. den Katalog.
- 83 % sehen einen weiteren Nachteil darin, dass das Klassensystem eine weniger differenzierte Möglichkeit der **Ertragssteuerung** darstellt als das Produktsystem. Beim Einsatz des Klassensystems wird das Potenzial einer Ertragssteuerung nicht optimal genutzt.
- Schließlich führen 25 % der Experten an, dass eine **unterjährige Veränderung** der Klasseneinteilung aufgrund der Kommunikationsproblematik kaum möglich ist. Damit ist das System weniger flexibel an Marktentwicklungen anzupassen.

Schließlich wurden die Experten befragt, für welche Art von Reiseveranstaltern und Absatzmittlern sie das Klassensystem für einsetzbar halten.

- In Bezug auf die **Veranstalter** sind 88 % der Probanden der Meinung, dass das Klassensystem für alle Reiseveranstalter einführbar ist, die eine Deckungsbeitragsrechnung aufgebaut haben und daher die Deckungsbeiträge ihrer Produkte kennen.
- 8 % geben an, dass sie das System als für alle Veranstalter einsetzbar einschätzen.
- Schließlich ist ein Befragter der Ansicht, dass diejenigen Reiseveranstalter das Klassensystem einführen können, die es vorab in veranstaltereigenen Reisebüros testen können.
- In Bezug auf die **Absatzmittler** halten 96 % der Experten das System unabhängig von der Organisationsform für umsetzbar.
- Ein Proband ist der Meinung, dass das System ausschließlich in veranstaltereigenen Reisebüros eingeführt werden sollte.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass das Klassensystem eine Ertragssteuerung ermöglicht, die allerdings weniger differenziert ist als im Produktsystem. Dafür ist das System auch weniger komplex, es stellt weniger Anforderungen an die Buchungs- und Kalkulationssysteme und offenbart auch mittelbar weniger Informationen über die Struktur der Deckungsbeiträge. Da es weniger

Veränderungsbereitschaft fordert und im Flugbereich bereits mit Buchungsklassen gearbeitet wird, sind deutlich weniger Akzeptanzprobleme zu erwarten. Das Klassensystem erscheint daher schon mittelfristig für einige Veranstalter und grundsätzlich für alle Absatzmittler umsetzbar.

5.4.4 Ertragsmarkensystem

Wie bereits in Kapitel 3.3.1.3 dargestellt, ist das Ertragsmarkensystem ein System, welches die Ertragssteuerung in Bezug auf Marken vornimmt. Reiseveranstalter, die in ihrem Portfolio verschiedene Veranstalter- bzw. Hotelmarken führen, können eine Ertragssteigerung dadurch erreichen, dass sie zunächst die durchschnittlichen Erträge dieser Marken ermitteln und in eine Rangfolge bringen. Ergeben sich signifikante Unterschiede zwischen den Marken, erscheint es im Hinblick auf das Ziel der Ertragssteuerung sinnvoll, die Absatzmittler dazu zu motivieren, den Verkauf der besonders ertragsstarken Marken zu forcieren. Es stellt sich nun die Frage, wie das Markensystem gestaltet sein muss, damit dieses Ziel unter Berücksichtigung weiterer Interessen des Veranstalters erreicht werden kann. Um die Ausgestaltung des Markensystems bestimmen zu können, wurden die Befragten gebeten, die Elemente der entwickelten AHP-Hierarchie in Bezug auf das Markensystem zu bewerten.

5.4.4.1 Ausgestaltung des Markensystems

In Bezug auf das Markensystem halten die Experten die Vergütung des absoluten Teilnehmervolumens pro Marke und des absoluten Gesamtteilnehmervolumens für besonders geeignet. Damit wurden von den Experten für das Markensystem die gleichen Leistungen wie für das Produkt- und das Klassensystem ausgewählt. Mit wiederum größerem Abstand folgt im Anschluss die realisierte Steigerung des Gesamtteilnehmervolumens als relevante Leistung. Das Erreichen einer Steigerung der Teilnehmeranzahl pro Marke erscheint den Experten schließlich weniger Erfolg versprechend.⁸¹⁶

Nach Ansicht der Experten sind also die beiden Leistungen, die im Markensystem vergütet werden sollten, das Erreichen eines Teilnehmervolumens pro Marke und das Erreichen eines möglichst hohen Gesamtteilnehmervolumens.

Im Markensystem erfolgt die Vergütung des **Teilnehmervolumens pro Marke**, indem pro Teilnehmer einer Marke eine Flat Fee gezahlt wird, die je nach Deckungsbeitragsstärke der Marken differiert. Je höher der durchschnittliche Deckungsbeitrag pro Marke ist, desto höher ist die Vergütung pro Teilnehmer zu wählen, wie die folgende Tabelle verdeutlicht.

⁸¹⁶ Vgl. die AHP-Ergebnistabelle im Anhang 7.3

Priorität	Marken	Bezugsgröße	Flat Fee
1	Marke A mit dem höchsten DB	je Teilnehmer	A in €
2	Marke B mit dem zweithöchsten DB	je Teilnehmer	B in €
...	Marke ... mit dem ...höchsten DB	je Teilnehmer	... in €
N	Marke N mit dem niedrigsten DB	je Teilnehmer	N in €

Tabelle 48: Bestandteile des Markensystems: Teilnehmervolumen je Marke

Als zusätzlich zu vergütende Leistung wählten die Befragten wie schon im Produkt- und im Klassensystem das **Gesamtteilnehmervolumen** aus. Da die Vergütung des Gesamtteilnehmervolumens unabhängig von den ertragsbezogenen Segmenten Produkt, Klasse oder Marke ist, ergibt sich für das Markensystem die bereits bekannte Systematik.

Gesamtteilnehmervolumen	Bezugsgröße	Flat Fee
Von ... TN bis ... TN	Je Teilnehmer	a in €
Von ... TN bis ... TN	Je Teilnehmer	b in €
Von ... TN bis ... TN	Je Teilnehmer	.. in €
Von ... TN bis ... TN	Je Teilnehmer	n in €

Tabelle 49: Bestandteile des Markensystems: Gesamtteilnehmervolumen

Betrachtet man nun die beiden ausgewählten Leistungen des Markensystems, so ergibt sich daraus das folgende Ertragsmarkensystem.

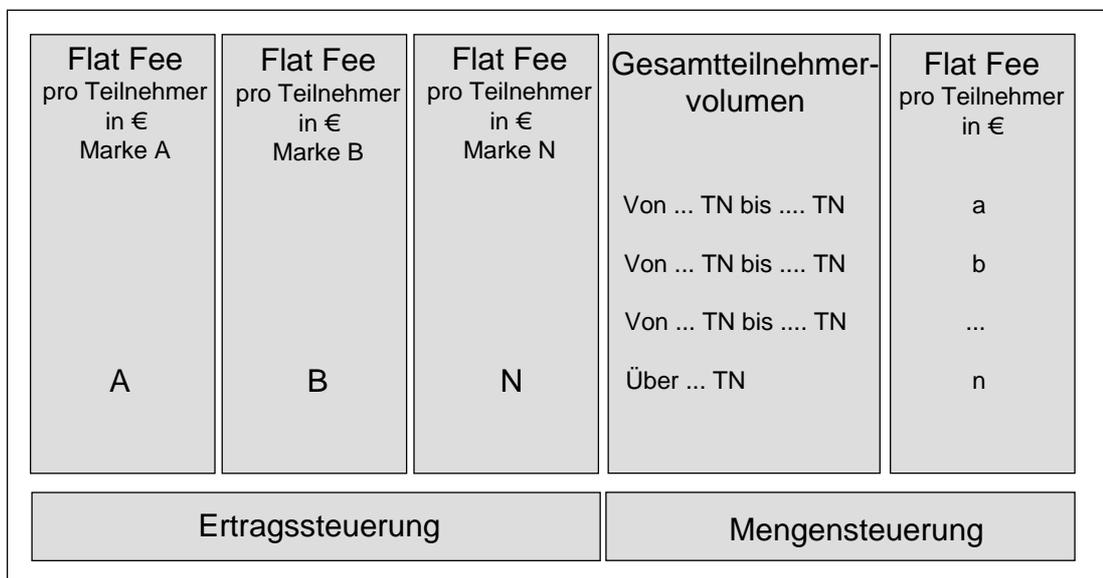


Abbildung 53: Die Komponenten des Ertragsmarkensystems

Auch das Markensystem besteht also aus zwei Komponenten und gibt den Absatzmittlern einen Anreiz zur Ertrags- und Mengensteuerung.

5.4.4.2 Umsetzbarkeit des Markensystems

Um das beschriebene Markensystem umsetzen zu können, sind nach Ansicht der Befragten auf Seiten der Reiseveranstalter und Absatzmittler nur wenige Voraussetzungen zu schaffen.

- 38 % halten es für eine wichtige Voraussetzung, dass die Veranstalter zunächst eine genaue **Analyse der Deckungsbeitragsstruktur** ihrer Marken sowie der dahinter stehenden Kontingente durchführen müssen, um beurteilen zu können, für welche der Marken sich die Einführung eines ertragsorientierten Konditionensystems lohnt.
- In Bezug auf die Absatzmittler wurden **keine besonderen Voraussetzungen** genannt.

Das Markensystem ist nach Ansicht der Probanden mit den folgenden Vorteilen verbunden.

- Aus der Sicht von 96 % der Experten ist ein wesentlicher Vorteil des Markensystems, dass es sehr **leicht verständlich** ist. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn nur eine geringe Anzahl von Marken differenziert vergütet wird.
- Ein weiterer Vorteil besteht für 75 % auch darin, dass das Markensystem grundsätzlich eine **Steuerung des Ertrages** ermöglicht, auch wenn diese nicht besonders differenziert vorgenommen werden kann. Mit dem Markensystem ist damit ein Einstieg in die Ertragssteuerung möglich.
- Für 67 % der Befragten liegt ein Vorteil auch in der **kurzfristigen Umsetzbarkeit** des Markensystems. Da keine besonderen Voraussetzungen zu schaffen sind, ist nach Angabe der Experten keine lange Planungs- und Vorbereitungszeit erforderlich.
- Darüber hinaus sind 58 % der Experten der Ansicht, dass das System auf **wenig Akzeptanzprobleme** bei den Expedienten stoßen wird, weil es auch in der Vergangenheit bereits markenbezogene Konditionensysteme gegeben hat; diese also grundsätzlich bekannt sind.
- 54 % der Probanden halten das System auch deshalb für vorteilhaft, weil durch die Bündelung der Produkte nach Marken die **Deckungsbeitragsstruktur** nur auf eine sehr abstrakte Weise abgebildet wird und daher für den Wettbewerb keine neuen Erkenntnisse möglich sind.
- 17 % führen als Vorteil die geringen Anforderungen an das **Buchungssystem** als wesentlichen Vorteil an. Dies ermöglicht eine kostengünstige Umsetzung und kaum zeitlichen Aufwand.

- Schließlich sind 13 % der Experten der Meinung, dass sich die nach Marken differenzierte Vergütung auch positiv auf die **Markenführung**, d. h. auf die Positionierung der Marken auswirkt.

Neben den Vorteilen ist das Markensystem auch durch die folgenden Nachteile gekennzeichnet.

- Der wesentliche Nachteil des Markensystems liegt nach Meinung von 92 % der Probanden darin, dass die Höhe der Deckungsbeiträge von Produkten derselben Marke z. T. stark gestreut sein kann und deshalb im Vergleich zum Produktsystem keine optimale **Ertragssteuerung** realisierbar ist.
- Für 38 % der Befragten ist darüber hinaus auch nachteilig, dass es nicht möglich ist, die **Vergütung unterjährig** anzupassen, wenn sich z. B. durch die Senkung der Reisepreise für einzelne Produkte auch sinkende Deckungsbeiträge ergeben.

Schließlich wurden die Experten danach befragt, für welche Art von Reiseveranstaltern und Absatzmittlern sie das Markensystem für einsetzbar halten.

- In Bezug auf die **Veranstalter** ist die Mehrheit der Experten (88 %) der Ansicht, dass alle Reiseveranstalter, die mehrere Marken mit unterschiedlicher Deckungsbeitragsstruktur anbieten, das Markensystem einführen können.
- Für 13 % ist das Markensystem grundsätzlich für alle Reiseveranstalter, die eine Deckungsbeitragsrechnung einsetzen, durchführbar.
- In Bezug auf die **Absatzmittler** sind alle Experten der Meinung, dass das Markensystem unabhängig von der Organisationsform der Absatzmittler einsetzbar ist.

Zusammenfassend kann das Markensystem als ein System beschrieben werden, das eine Ertragssteuerung grundsätzlich ermöglicht, wenn auch weniger differenziert als das Produkt- und das Klassensystem. Dafür zeichnet es sich durch eine sehr geringe Komplexität aus. Es müssen keine besonderen Voraussetzungen geschaffen werden und die mittelbare Preisgabe von Deckungsbeitragsinformationen ist gering. Insgesamt ist deshalb mit einer kurzfristigen Umsetzbarkeit und wenigen Akzeptanzproblemen zu rechnen. Das Markensystem scheint grundsätzlich für viele Veranstalter und alle Absatzmittler einsetzbar.

5.4.5 Vergleich und Auswahl ertragsbezogener Konditionensysteme

Vergleicht man das Produkt-, das Klassen- und das Markensystem miteinander, so fällt auf, dass die Experten unabhängig von der Grundstruktur der

ertragsorientierten Konditionensysteme die gleichen Absatzmittlerleistungen ausgewählt haben. Zur Umsetzung der Ertragssteuerung haben sie sich für das absolute Teilnehmervolumen pro Zielsegment entschieden und zur Mengensteuerung wurde das absolute Gesamteilnehmervolumen gewählt. In allen drei Konditionensystemen führt dies zu einer Vergütung der Teilnehmer pro Zielsegment mittels Flat Fee in Euro und zu einer Entlohnung der erreichten Gesamtteilnehmeranzahl mittels einer nach Teilnehmerclustern differenzierten Flat Fee.

Obwohl nach Ansicht der Experten in den drei ertragsbezogenen Konditionensystemen die gleichen Absatzmittlerleistungen zu vergüten sind, unterscheiden sich die Systeme jedoch in Bezug auf die zu schaffenden Voraussetzungen, die Vor- und Nachteile sowie im Hinblick auf die Art der Veranstalter und Absatzmittler, für die die Systeme einsetzbar sind. Die folgende Tabelle fasst die wesentlichen, bereits in den Kapiteln 5.4.2 bis 5.4.4 beschriebenen Aspekte zusammen.

Kriterien	Produktsystem	Klassensystem	Markensystem
Ertragssteuerung	+++	++	+
Komplexität	--	-	+
Systemanforderung	--	-	+
Akzeptanz	-	+	+
Preisgabe DB-Struktur	--	-	+
Umsetzbarkeit	Langfristig	Mittelfristig	Kurzfristig
Veranstalter	z.T. eingeschränkt	z.T. eingeschränkt	z.T. eingeschränkt
Absatzmittler	z.T. eingeschränkt	Alle	Alle

Tabelle 50: Vergleich der untersuchten ertragsorientierten Konditionensysteme

Mit der Möglichkeit den Ertrag mit Hilfe des Konditionensystems zunehmend genauer zu steuern, sind also auch eine Zunahme der Komplexität, der Systemanforderungen und der Akzeptanzprobleme sowie eine zunehmende Preisgabe der Deckungsbeitragsstrukturen verbunden. Entsprechend steigen der Aufwand und der zeitliche Vorlauf, der bis zur Einführung benötigt wird. Darüber hinaus wird auch der Geltungsbereich zunehmend eingeschränkt, weil nicht mehr alle Veranstalter und Absatzmittler die erforderlichen Voraussetzungen für die Umsetzung sicherstellen können.

Um zu identifizieren, welches der drei ertragsbezogenen Konditionensysteme im Hinblick auf die für Reiseveranstalter relevanten ertragsbezogenen Ziele besonders Erfolg versprechend umgesetzt werden kann, wurden die Experten gebeten, diese paarweise mit Hilfe der von Saaty entwickelten Skala entsprechend der AHP-Hierarchie zu bewerten.

Das Ergebnis dieser Bewertung ist, dass das Markensystem als besonders geeignet eingeschätzt wurde. Mit geringem Abstand folgt dann das Klassensystem in der Bewertung der Experten. Das Produktsystem erreicht Rang drei.⁸¹⁷ Allerdings bemerkten dazu viele der Experten, dass das Markensystem für sie einen relativ unkomplizierten Einstieg in die ertragsbezogene Vergütung darstellen würde, langfristig eine Ertragssteuerung aber besser durch das Klassen- oder das Produktsystem erreicht werden könnte. Da hierzu jedoch die genannten Voraussetzungen zu schaffen sind, schätzen die Experten diese Systeme eher als mittel- und langfristig umsetzbar ein.

Spiegelt man schließlich das erwählte Markensystem an den im Kapitel 2.3 dargestellten Anforderungen, die an Konditionensysteme gestellt werden, wird deutlich, dass das Markensystem diese weitestgehend erfüllt.

- Das Markensystem ist beispielsweise **zielorientiert**, weil es sich an dem von 90 % der Befragten als relevant erachteten Ziel der Ertragssteuerung orientiert.
- Es ist darüber hinaus auch **leistungsbezogen**, da keine Leistung ohne Gegenleistung gewährt wird. Die Vergütung ist an die nachweisbare Realisierung von Teilnehmern gebunden.
- Außerdem führt es nicht zu einer **Ungleichbehandlung**, weil unterschiedlichen Absatzmittlern mit gleichartiger und gleich hoher Leistung auch eine gleichartige und gleich hohe Vergütung gewährt werden kann.
- Überdies ist es **transparent**, da das Markensystem grundsätzlich offen gelegt werden kann und unter der Bedingung, dass nicht zu viele Marken integriert werden, auch verständlich ist.
- Ob das System auch als **leistungsgerecht** empfunden wird, ist im Wesentlichen von der Vergütungshöhe abhängig und daher noch nicht zu beurteilen. Ein weiterer für die Angemessenheit der Anreizgestaltung wichtiger Aspekt ist, inwieweit die Absatzmittler die Ergebnisse selbst beeinflussen können. Diese Anforderung ist weitestgehend erfüllt, weil die Mittler durch Neukundengewinnung, Produkt- und Sortimentssteuerung, wie im Kapitel 3.3 beschrieben, vielfältige Einflussmöglichkeiten haben.
- Ein Konditionensystem sollte auch **messbar** sein. Da im Markensystem die realisierten Teilnehmer über die Buchungssysteme erfasst werden, erscheint die Qualität der Leistungsmessung gesichert.
- Das Markensystem kann grundsätzlich auch eine **hinreichende zeitliche Gültigkeit** garantieren. Die Einführung neuer Systematiken ist nicht so sehr vom Markensystem selber als vielmehr von den Entscheidungsträgern abhängig.
- Darüber hinaus besitzt das Markensystem grundsätzlich eine gewisse **Flexibilität**. So können neue Marken aufgenommen, die Teilnehmercluster verändert oder die Vergütungshöhe angepasst werden.
- Überdies sind auch keine **wettbewerbsrechtlichen oder -politischen Bedenken** gegen das Markensystem bekannt.

⁸¹⁷ Vgl. AHP-Ergebnistabelle im Anhang 7.3.

- Ob das Markensystem schließlich **bezahlbar** ist, hängt von der Festlegung der Vergütungshöhe ab und ist zu diesem Zeitpunkt nicht bewertbar. Grundsätzlich spricht allerdings nichts dagegen.

Auch gemessen an den Anforderungen, die an Konditionensysteme zu stellen sind, spricht nichts gegen das Markensystem als geeigneten Einstieg in die ertragsbezogene Konditionengestaltung.

5.5 Überprüfung der Annahmen und der Methode

Nach Darstellung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden nun in einem nächsten Schritt die in Kapitel 5.1.2 aufgestellten Annahmen überprüft. Im Anschluss daran wird festgestellt, ob die verwendete Methode, d. h. die Expertenbefragung mit Hilfe des AHP-Verfahrens geeignet ist, die Absatzmittlerleistungen zum Zwecke der Auswahl für ein ertragsorientiertes Konditionensystem zu bewerten. Dabei wird auch untersucht, ob das Verfahren zukünftig als Entscheidungshilfe zur Leistungsbewertung im Rahmen der Konditionengestaltung unternehmensspezifisch einsetzbar ist.

5.5.1 Überprüfung der Annahmen

In Kapitel 3.3 wurden auf der Grundlage einer Expertenbefragung drei Grundstrukturen ertragsbezogener Konditionensysteme, das Produkt-, das Klassen- und das Markensystem, abgeleitet und schließlich folgende Annahme aufgestellt:

- Die drei abgeleiteten ertragsbezogenen Konditionensysteme sind unterschiedlich gut geeignet, um das Ertragsziel von Reiseveranstaltern zu erreichen.

Diese Annahme wurde von der AHP-gestützten Expertenbefragung bestätigt. Das Markensystem wurde von den Probanden als Erfolg versprechender als das Klassensystem eingeschätzt. Das Produktsystem wird von der Mehrzahl der Experten kritisch und damit als am wenigsten geeignet bewertet. Die Befragten halten die drei Grundstrukturen ertragsbezogener Konditionensysteme also für unterschiedlich geeignet. Allerdings merkten sie an, dass sich diese Bewertung im Zeitverlauf verändern kann.

Die zweite und die dritte Annahme beziehen sich auf die Auswahl der insgesamt 42 abgeleiteten Absatzmittlerleistungen. Bezogen auf die beschriebenen Grundstrukturen ertragsbezogener Konditionensysteme wurde zunächst die folgende Annahme abgeleitet:

- Für die Ausgestaltung der drei ertragsbezogenen Konditionensysteme gibt es im Hinblick auf das Ertragsziel der Reiseveranstalter Absatzmittlerleistungen, deren Vergütung Erfolg versprechender ist als die Entlohnung anderer Leistungen.

Auch diese Annahme wird durch die Expertenbefragung mit Hilfe des AHP-Verfahrens bestätigt. In der beschriebenen Vorstudie wurden in einem ersten Schritt von den insgesamt 42 identifizierten Leistungen in Bezug auf das Produkt- und Markensystem jeweils vier und im Hinblick auf das Klassensystem fünf Absatzmittlerleistungen von den Probanden ausgewählt.⁸¹⁸ Aus der AHP-Befragung ergeben sich schließlich je Konditionensystem zwei Leistungen, deren Vergütung als besonders Erfolg versprechend eingeschätzt wird. Diese Leistungen sind bei allen drei Systemen das Erreichen eines absoluten Teilnehmervolumens pro Produkt, Marke oder Klasse und das Erreichen eines absoluten Gesamtteilnehmervolumens.⁸¹⁹ Dabei handelt es sich bei dem Erreichen eines Teilnehmervolumens pro Zielsegment um eine Leistung mit dem Ziel der Ertragssteuerung. Das Erreichen des Gesamtteilnehmervolumens wird zum Zwecke der Mengensteuerung eingesetzt. Beide Leistungen sind als konsumentengerichtete Wirkung zu messen (vgl. Kapitel 4.3). Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass auch die folgende dritte Annahme durch die AHP-Expertenbefragung bestätigt wird:

- Aus Veranstaltersicht sind insbesondere Absatzmittlerleistungen relevant, deren Wirkungen zu messen sind.

Da die Konditionenbudgets heute mit durchschnittlich 11 bis 12 % vom Umsatz erhebliche Investitionen darstellen, ist es verständlich, dass die Veranstalter die Vergütung wesentlicher konditionenbegründender Ziele an Leistungen knüpfen, für die Methoden der Datengewinnung sowie Informationsquellen bekannt sind und die ein angemessenes Verhältnis von Nutzen und Aufwand aufweisen. D. h. die Veranstalter orientieren sich an messbaren, outputorientierten Kriterien. Laut Agency-Theorie haben die Veranstalter allerdings keine Erkenntnisse darüber, ob ein erreichter Output das Ergebnis des Arbeitseinsatzes des Agenten oder zufälliger Störgrößen ist.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass alle drei Annahmen durch die durchgeführte AHP-gestützte Expertenbefragung bestätigt werden.

5.5.2 Überprüfung der Methode

Abschließend wird nun die Methode, d. h. die Befragung mittels AHP überprüft, um daraus erstens abzuleiten, wie AHP grundsätzlich als Entscheidungshilfe zu bewerten ist, und zweitens, ob AHP zur Leistungsbewertung im Rahmen der Konditionengestaltung geeignet erscheint.

Die Leistungsfähigkeit und die Akzeptanzchancen von Entscheidungshilfen sind grundsätzlich an folgenden sechs Kriterien zu prüfen.⁸²⁰

⁸¹⁸ Vgl. dazu Kapitel 5.3.1.

⁸¹⁹ Vgl. dazu Kapitel 5.4.

⁸²⁰ Vgl. Haedrich/Kreilkamp 1984:173, Meffert/Steffenhagen 1977:57f., Little 1970:B-470 und Glinz 1978:118.

Der Wert einer Entscheidungshilfe hängt u. a. von der **Aktualität** ihrer Ergebnisse ab. Ergebnisse müssen, um ihrer Unterstützungsfunktion im betrieblichen Entscheidungsprozess gerecht werden zu können, frühzeitig vorliegen und die Dauer des Entscheidungsfeldes abdecken. Die Aktualität der Ergebnisse hängt wesentlich von der Dauer des Entscheidungsprozesses ab. Darüber hinaus beeinflusst die Geschwindigkeit, mit der die Ergebnisse verfügbar gemacht werden können, ihre Aktualität. Im Allgemeinen besteht zwischen der schnellen Verfügbarkeit von Ergebnissen und deren Genauigkeit ein Zielkonflikt, der jeweils im Einzelfall zu lösen ist.⁸²¹

In Bezug auf die Entscheidungshilfe AHP kann die Aktualität der Ergebnisse grundsätzlich sichergestellt werden. Die Schnelligkeit der Umsetzung der wesentlichen Aufgaben, wie die Aufstellung der Hierarchie und die Abgabe der Bewertungen der Experten, können die Entscheidungsträger bestimmen. Solange am Markt gängige AHP-Programme genutzt werden, stellt auch die Berechnung der Bewertungen kein Hindernis für eine schnelle Verfügbarkeit der Ergebnisse dar. Daher steuern also die Entscheidungsträger entsprechend ihren Bedürfnissen den Prozess und damit auch die Aktualität der Ergebnisse.

Auch in Bezug auf die Anwendbarkeit des AHP-Verfahrens zur Leistungsbewertung im Rahmen der Konditionengestaltung stellt die Aktualität der Ergebnisse kein Problem dar. Da die Konditionensysteme von den meisten Veranstaltern zu bekannten Terminen einmal jährlich veröffentlicht werden, können die Entscheidungsträger die Aktualität durch Festlegung eines Zeitplanes sicherstellen.

Darüber hinaus sollte eine Entscheidungshilfe anpassungsfähig sein. Die Forderung nach der **Adaptivität** besagt, dass die Entscheidungshilfe in ihrer Struktur so flexibel sein muss, dass sie an sich ändernde Bedingungen und neue Informationen angepasst werden kann. Die geforderte Flexibilität bezieht sich sowohl auf einmalige als auch auf laufende Anpassungen an veränderte Verhältnisse und verhindert damit ein zu schnelles Veralten der Ergebnisse.⁸²²

In Bezug auf das AHP-Verfahren ist die Anpassungsfähigkeit grundsätzlich gesichert. Veränderungen können dadurch berücksichtigt werden, dass die AHP-Hierarchie als solche angepasst wird, die in die Befragung einbezogenen Experten ausgetauscht werden oder die Bewertungen der Paarvergleiche unter anderen Bedingungen wiederholt werden.⁸²³

⁸²¹ Vgl. Schobert 1980:100 und Meffert 1991:190.

⁸²² Vgl. Haedrich/Kreilkamp 1984:173, Meffert/Steffenhagen 1977:57f., Little 1970:B-470 und Glinz 1978:118.

⁸²³ Vgl. Haedrich/Kreilkamp 1984:173 und Gussek/Tomczak 1988b:8f.

Dies gilt auch für die Leistungsbewertung im Rahmen der Konditionengestaltung. Auf die beschriebene Weise können Veränderungen in den Zielsystemen der Veranstalter sowie sich wandelnde Absatzmittlerleistungen berücksichtigt werden.

Für die Beurteilung einer Entscheidungshilfe sind des Weiteren die damit verbundenen **Implementierungskosten** wesentlich. Sie setzen sich insbesondere aus zusätzlichen Personalkosten, Kosten der Datenbeschaffung, Programmierungskosten sowie Kosten für die Speicherkapazität in den Rechenanlagen zusammen.⁸²⁴ Insgesamt sollen die Kosten in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen stehen.⁸²⁵

Mit dem Einsatz des AHP-Verfahrens sind keine unangemessen hohen Implementierungskosten verbunden. Sie bestehen im Wesentlichen in der Anschaffung einer Lizenz für ein am Markt gängiges EDV-gestütztes AHP-Programm. Darüber hinaus werden Personalkosten und, falls externe Probanden befragt werden, auch Reisekosten verursacht. Im Vergleich zu anderen Methoden ist der Aufwand gering.

Hohe Kosten sind auch in Bezug auf die Leistungsbewertung im Rahmen der Konditionengestaltung nicht zu erwarten. Dies bestätigte sich in der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten empirischen Untersuchung.

Um zu gewährleisten, dass eine Entscheidungshilfe vom Management genutzt wird, ist ein weiteres Beurteilungskriterium die **Benutzerorientiertheit**. Für Little trifft dies auf eine Entscheidungshilfe dann zu, wenn sie einfach, robust, vollständig und kontrollierbar ist und für den Entscheidungsträger jederzeit zur Verfügung steht. Die Forderung nach Einfachheit besagt, dass nur die wichtigsten Aspekte in den Entscheidungsprozess einbezogen werden, da das Verständnis der Entscheidungshilfe im Vordergrund steht. Die Robustheit ist gegeben, wenn Sicherungen in das System eingebaut sind, die es dem Nutzer erschweren, durch Fehleingaben falsche Ergebnisse zu generieren. Die Robustheit lässt sich i. d. R. durch eine sinnvolle Begrenzung des Datenvorrates steigern. Die Vollständigkeit ist gegeben, wenn die elementaren Aspekte der Entscheidungssituation abgebildet werden können. Dazu sind in Ermangelung objektiver Daten auch subjektive Annahmen geeignet. Darüber hinaus sind dem Nutzer Eingriffsmöglichkeiten in die Entscheidungshilfe zu gewähren, damit er die Kontrolle über den Entscheidungsprozess behält.⁸²⁶

Bei Einsatz des AHP-Verfahrens lässt sich die Benutzerorientierung im Wesentlichen gewährleisten. Die Einfachheit kann dadurch sichergestellt werden,

⁸²⁴ Vgl. Meffert/Steffenhagen 1977:58 und Schobert 1980:100.

⁸²⁵ Vgl. Meffert 1991:190f.

⁸²⁶ Vgl. Little 1970:B-470, Haedrich/Kreilkamp 1984:173, Diller 1980, Meffert/Steffenhagen 1977:59 und Glinz 1978:118f.

dass nur die wichtigsten Ebenen und Elemente in die AHP-Hierarchie aufgenommen werden. Darüber hinaus sorgt auch die strukturierende Darstellung der Aspekte in Form einer Hierarchie für eine deutliche Reduzierung der Komplexität einer Entscheidungssituation. Die Robustheit des AHP-Verfahrens wird u. a. dadurch gewährleistet, dass die Bewertungen der Experten in Bezug auf ihre Konsistenz überprüft werden und die Probanden dadurch die Möglichkeit erhalten, weniger plausible Bewertungen zu korrigieren.⁸²⁷ Auch die Vollständigkeit ist grundsätzlich mit dem AHP-Verfahren zu erreichen. Allerdings sind der Berücksichtigung von Elementen und Ebenen dadurch Grenzen gesetzt, dass die Anzahl der Paarvergleiche schnell ansteigt und damit die Probanden überfordert werden können. Da der AHP-Prozess bis auf die Berechnung der Gewichte durch den Entscheidungsträger bestimmt wird, kann die Entscheidungshilfe auch als kontrollierbar gelten.⁸²⁸ Darüber hinaus kann das AHP-Verfahren den Entscheidungsträgern auch jederzeit zur Verfügung gestellt werden.

Diese grundsätzlichen Aussagen über die Benutzerorientierung des AHP-Verfahrens gelten auch für die Anwendung der Leistungsbewertung im Rahmen der Konditionengestaltung. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die Reduktion der Elemente der Hierarchie, die zur Sicherstellung der Einfachheit des AHP-Verfahrens erforderlich ist, bereits eine Bewertung beinhaltet, die in möglichst systematischer Weise erfolgen sollte. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde dazu eine schriftliche Vorbefragung der Experten vorgenommen.

Das Kriterium der **Gültigkeit** der Ergebnisse einer Entscheidungshilfe bezieht sich auf die Reliabilität und Validität der Messung. Die Reliabilität betrifft die Genauigkeit der Messung. Sie lässt sich durch den Vergleich der Ergebnisse von wiederholten Messungen nachweisen. Sind die Ergebnisse konsistent, können sie als reliabel bezeichnet werden. Die Validität ist dagegen der Grad der Gültigkeit, mit dem dasjenige Merkmal, das gemessen werden soll, auch tatsächlich gemessen wird. Sie stellt also die Angemessenheit der Messmethoden in Bezug auf das Forschungsziel sicher.⁸²⁹

„Hinsichtlich des AHP-Verfahren liegen keine [!] grundlegenden Feststellungen zu Reliabilität und Validität vor.“⁸³⁰ In einer Studie, die Tscheulin durchgeführt hat, wird das AHP-Verfahren mit dem Conjoint Measurement in Bezug auf die Face-Validität, die interne Validität, die Prognosevalidität und die konvergierende Validität verglichen. Das AHP-Verfahren erfüllt die Face-Validität, d. h. die Kompatibilität der Parameterschätzungen mit A-priori-Erwartungen und die interne Validität, d. h. die Korrelation zwischen Input und rechnerischer Rekonstruktion besser als die Conjoint-Analyse. Hinsichtlich der Prognose-Validität ist die Überlegenheit des

⁸²⁷ Vgl. Gussek/Tomczak 1988b:15 und 36.

⁸²⁸ Vgl. Haedrich/Kreilkamp 1984:173f.

⁸²⁹ Vgl. Kuß 1990:IV, Tscheulin 1992:67f. und Bouncken 1997:144f.

⁸³⁰ Bouncken 1997:145.

Conjoint Measurements festzustellen. Beide Verfahren weisen schließlich eine hohe konvergierende Validität auf.⁸³¹ In einer anderen Studie, die Bouncken 1996 durchgeführt hat, wird als Nachweis der Gültigkeit des AHP-Verfahrens der Inkonsistenz-Ratio genutzt. Dieser wird durch die Software Expert Choice ermittelt und gibt an, wie konsistent die Bewertungen der befragten Experten sind.⁸³²

Auch im Hinblick auf die Leistungsbewertung im Rahmen der Konditionengestaltung sind die Reliabilität und Validität schwer zu beurteilen. In der vorliegenden Arbeit kann eine Wiederholung der Messungen nicht geleistet werden. Die Reliabilität der Messungen wird allerdings dadurch gewahrt, dass der Inkonsistenz-Ratio berechnet, d. h. die Konsistenz der Bewertungen der Experten bereits während der Interviews kontrolliert wurde und, falls erforderlich, die Probanden gebeten wurden, ihre Angaben zu überdenken. In Bezug auf die Validität ist nur die Face-Validität zu bewerten. Sie stellt darauf ab, ob die Ergebnisse subjektiv plausibel erscheinen.⁸³³ Sowohl in Bezug auf die durchgeführte Voruntersuchung als auch im Hinblick auf die Expertenbefragung mittels AHP scheint diese Anforderung erfüllt zu sein.

Der **Bewährungsgrad** einer Entscheidungshilfe ist schließlich ein sehr wichtiges Beurteilungskriterium. Eine Entscheidungshilfe hat sich dann in ihrer Funktion bewährt, wenn die empirische Erprobung des Modells eine für den Untersuchungszweck des Nutzers ausreichende Übereinstimmung zwischen modellgeleiteten Vorhersagen und faktischen Gegebenheiten zeigt.⁸³⁴

Da in der Literatur ausreichend Praxisbeispiele für den erfolgreichen Einsatz des AHP-Verfahrens zu verschiedenen Themen und in unterschiedlichen Branchen vorliegen, ist grundsätzlich festzustellen, dass das AHP-Verfahren sich in der Praxis bewährt hat.⁸³⁵

Auch zur Leistungsbewertung im Rahmen der Konditionengestaltung hat sich das AHP-Verfahren bewährt. Trotz der in Kapitel 2.6.4 beschriebenen Probleme der Leistungsbewertung konnten Absatzmittlerleistungen ausgewählt werden, die jeweils in den drei Grundstrukturen ertragsbezogener Konditionensysteme vergütet werden sollten. Auf diese Art und Weise konnten die Konditionensysteme weiter ausgestaltet und schließlich im Hinblick auf ihre Umsetzbarkeit priorisiert werden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Verwendung des AHP-Verfahrens als Entscheidungshilfe große Vorteile besitzt. „AHP entspricht dem Entscheidungskalkül des Managers, indem dieser das Entscheidungssystem zunächst nach seinen eigenen Vorstellungen strukturieren kann und dann schrittweise in einen

⁸³¹ Vgl. Bouncken 1997, S. 145.

⁸³² Vgl. Bouncken 1997:146 und Haedrich/Tomczak 1988:637.

⁸³³ Vgl. Tscheulin 1992:69.

⁸³⁴ Vgl. Meffert/Steffenhagen 1977:60.

⁸³⁵ Vgl. Weber 1993:182ff. und Haedrich/Tomczak 1990:177f., die jeweils eine Übersicht über diverse Anwendungsbeispiele geben, sowie Haedrich/Tomczak 1988:636.

Bewertungsprozeß einbezogen wird, den er üblicherweise in anderer, meist unsystematischerer und weniger übersichtlicher Form vornehmen muß.“⁸³⁶ Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, dass die Ergebnisse des AHP-Verfahrens nur dann Relevanz haben, wenn es den Entscheidungsträgern gelungen ist, die wesentlichen Elemente und Ebenen in der AHP-Hierarchie zu erfassen.⁸³⁷

Nach den Erfahrungen, die während dieser Arbeit gesammelt werden konnten, ist das AHP-Verfahren als Entscheidungshilfe auch für die Bewertung der Absatzmittlerleistungen insgesamt als positiv zu beurteilen. Vorteilhaft ist insbesondere die systematische Vorgehensweise, mittels der die Komplexität der Fragestellung reduziert werden kann. Der im Rahmen der vorliegenden Arbeit hohe Aufwand für die Aufstellung der AHP-Hierarchie ist bei unternehmensspezifischen Vorgehensweisen nicht erforderlich. Statt einer schriftlichen Befragung der Experten findet die Aufstellung der Entscheidungshierarchie im Unternehmen in einer Gruppensitzung statt.⁸³⁸ Die vorliegende Vorgehensweise stellt damit einen ersten Ansatz dar, das AHP-Verfahren zu einem pragmatischen Instrument der Konditionengestaltung auszubauen.

⁸³⁶ Haedrich/Kreilkamp 1984:174.

⁸³⁷ Vgl. Gussek/Tomczak 1988a:41.

⁸³⁸ Vgl. Gussek/Tomczak 1988a:41.

6 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse und Implikationen für die Konditionengestaltung

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, alternative Konditionensysteme zu entwickeln, die es den Reiseveranstaltern besser als bisher ermöglichen die stationären Absatzmittler im Sinne ihre Unternehmensziele zu steuern.

Eine Untersuchung der **bisher geltenden Konditionensysteme** zeigte, dass die meisten Veranstalter insbesondere das von den Reisebüros erreichte Umsatzvolumen mit der Grundprovision und das Umsatzwachstum mit einer Steigerungsprovision entlohnen. Die in der Branche heftig geführte Diskussion über eine stärkere Zielorientierung der Konditionensysteme zeigte wiederum, dass die bisher geltenden Konditionensysteme zunehmend in Frage zu stellen sind.

Eine im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte **Expertenbefragung** bestätigte diese Vermutung. Die Befragung offenbart eine dramatische Veränderung der Ziele, die die Veranstalter mit der Konditionengewährung verfolgen. Statt der heute vorherrschenden Umsatzziele, die nur noch für 45 % der befragten Experten relevant sind, halten 90 % aller Experten den Ertrag für das wichtigste konditionenbegründende Ziel. Erklärbar ist die hohe Relevanz dieses Ziels mit dem steigenden Ertragsdruck, der durch eine zunehmende Unternehmenskonzentration und den Markteintritt börsennotierter Unternehmen bewirkt wird.

Als erstes **Zwischenergebnis** kann somit festgestellt werden, dass die bisher in der Veranstalterbranche eingesetzten umsatzbezogenen Konditionensysteme nicht mehr den Zielen der Veranstalter entsprechen. Stattdessen steigt die Bedeutung von ertragsbezogenen Konditionensystemen. Mit Hilfe der Expertenbefragung konnten drei alternative ertragsbezogene Konditionensysteme abgeleitet werden: das Ertragsprodukt-, das Ertragsklassen- und das Ertragsmarkensystem.

Das **Ertragsproduktsystem** ist ein Konditionensystem, welches die Ertragssteuerung in Bezug auf das Zielsegment Sortiment, also über alle Produkte hinweg vornimmt. Dies bedeutet aus Sicht der Veranstalter, dass sämtliche Produkte analysiert und nach der Höhe ihres Ertrages in eine Rangfolge gebracht werden. Die Absatzmittler sollen nun dazu motiviert werden, die Produkte mit den höchsten Erträgen zu verkaufen.

Das **Ertragsklassensystem** führt die Ertragssteuerung in Bezug auf das Zielsegment Klassen durch. Dazu werden sämtliche Produkte bezüglich der Höhe ihres Ertrages analysiert und entsprechend dieses Wertes in z. B. drei verschiedene Klassen eingeteilt. In Klasse eins sind Produkte mit überdurchschnittlichem Ertrag, in einer zweiten Produkte mit durchschnittlichem und in einer dritten Klasse Produkte mit unterdurchschnittlichem Ertrag gebündelt. Zielsetzung des

Veranstalters ist es, die Reisemittler dazu zu motivieren, insbesondere die Produkte der ertragsstarken Klasse(n) zu verkaufen.

Das **Ertragsmarkensystem** ist schließlich ein System, welches die Ertragssteuerung in Bezug auf das Zielsegment Marken vornimmt. Reiseveranstalter, die in ihrem Portfolio verschiedene Veranstalter- bzw. Hotelmarken führen, können eine Ertragssteigerung auch dadurch erreichen, dass sie zunächst die durchschnittlichen Erträge dieser Marken analysieren und in eine entsprechende Rangfolge bringen. Ergeben sich signifikante Unterschiede zwischen den Marken, sollten die Absatzmittler dazu motivieren, den Verkauf der besonders ertragsstarken Marken zu forcieren.

Für die detailliertere Ausgestaltung dieser drei Konditionensysteme sind insgesamt sieben Entscheidungen zu treffen. Eine wesentliche betrifft die Auswahl derjenigen Absatzmittlerleistungen, die im Rahmen der ertragsbezogenen Konditionensysteme zu vergüten sind.

Dazu wurden zunächst **relevante Absatzmittlerleistungen** identifiziert, indem aus dem Modell der Marktprozesse Leistungsbereiche abgeleitet wurden, die in der Zusammenarbeit von Reiseveranstaltern und Absatzmittlern von Bedeutung sind. Auf diese Weise konnten die Leistungsbereiche Verkauf, Marktbearbeitung, Logistik, Information, Professionalität und Beratung ermittelt werden. Sie wurden weiter operationalisiert, wodurch 42 grundsätzlich relevante Absatzmittlerleistungen inhaltlich beschrieben und systematisiert werden konnten.

Im Anschluss daran wurde der Frage nachgegangen, welche dieser identifizierten 42 Leistungen in den beschriebenen ertragsbezogenen Konditionensystemen vergütet werden sollten. Für die **Auswahl der konditionenbegründenden Absatzmittlerleistungen** ist ihre Bewertung aus der subjektiven Sicht des Herstellers unter Berücksichtigung der Mittlerinteressen erforderlich. Wie eine ausführliche Analyse der wissenschaftlichen Literatur gezeigt hat, ist eine umfassende theoretische Auseinandersetzung mit der Bewertung von Absatzmittlerleistungen im Rahmen der Konditionengestaltung nicht vorhanden. Ursache hierfür und gleichsam unbefriedigend aus wissenschaftlicher Sicht ist das unvollständige Verständnis der komplexen Zusammenhänge zwischen den Leistungen der Absatzmittler und ihren Wirkungen auf die Ziele der Hersteller.

Vor diesem Hintergrund wurden die **relevanten Wirkungszusammenhänge** untersucht und auf der Basis eines vereinfachten Modells die Zusammenhänge zwischen den Zielen der Hersteller, den Leistungen der Absatzmittler und der Höhe der Vergütung theoretisch veranschaulicht.

Um den für die Konditionengestaltung wesentlichen Aspekt der Bewertung der Absatzmittlerleistungen auch praktisch umzusetzen und aufbauend darauf den

Entwurf eines zeitgemäßen Konditionensystems für den deutschen Veranstaltermarkt ableiten zu können, wurde in Kapitel 5 eine empirische Untersuchung auf der Grundlage der Annahmen der **Agency-Theorie** durchgeführt. D. h. es wurde berücksichtigt, dass zwischen Veranstaltern und Absatzmittlern eine Beziehung besteht, die von eigennützigen, divergierenden Zielsetzungen, unvollkommener Information und unvollkommener Moral geprägt ist.

Methodisch wurde die empirische Untersuchung als Expertenbefragung mit Hilfe des **Analytic Hierarchy Process** durchgeführt. AHP ist in Bezug auf das Ziel der vorliegenden Arbeit besonders gut geeignet, weil es dazu beiträgt, ein komplexes Entscheidungsproblem, wie das der Konditionengestaltung, so zu strukturieren, dass es für einen Entscheidungsträger möglich wird, die Auswirkungen der zur Wahl stehenden Alternativen einzuschätzen. Nach den Erfahrungen, die während dieser Arbeit gesammelt werden konnten, ist das AHP-Verfahren als Entscheidungshilfe für Fragen der Konditionengestaltung insgesamt als positiv zu beurteilen. Die vorliegende Arbeit stellt damit einen ersten Ansatz dar, das AHP-Verfahren zu einem pragmatischen Instrument der Konditionengestaltung auszubauen.

Die empirische Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, dass aus Sicht der befragten Experten die drei ertragsbezogenen Konditionensysteme jeweils zwei Absatzmittlerleistungen vergüten sollten.

Um die Absatzmittler dazu zu motivieren, die **Ertragssteuerung** der Veranstalter zu unterstützen, schlugen die Experten vor, den Absatzmittlern eine nach Ertragsstärke unterschiedlich hohe Flat Fee pro Teilnehmer zu bezahlen. Im Ertragsproduktsystem erhält ein Absatzmittler beispielsweise eine unterschiedlich hohe Vergütung pro Teilnehmer je nachdem, wie ertragsstark das Produkt ist, das er verkauft. Im Klassensystem hängt die Höhe der Entlohnung pro Teilnehmer an der Ertragsstärke der Klasse; im Markensystem an der Ertragsstärke der Marke. Je mehr Ertrag ein Absatzmittler für den Veranstalter erwirtschaftet, desto mehr verdient er selber. Bei der Entlohnung des Teilnehmergebietes pro Zielsegment handelt es sich um einen indirekten Ansatz, die Ertragssteuerung der Mittler zu vergüten. Nicht der Ertrag, sondern die Teilnehmeranzahl wird als Bezugsgröße für die Vergütung zugrunde gelegt. Dies hat aus Sicht der Experten den Vorteil, dass die Deckungsbeitragsstruktur nicht in vollem Umfang transparent gemacht werden muss.

Auch in einem ertragsbezogenen Konditionensystem halten es die befragten Experten für wichtig, die Absatzmittler dazu zu motivieren, die **Mengensteuerung** der Veranstalter zu unterstützen. Daher befürworteten sie als zweite Komponente die Vergütung des Gesamtteilnehmergebietes mittels einer Staffeln. Je höher die Gesamtteilnehmeranzahl ist, die ein Absatzmittler im Bezugszeitraum generiert, desto höher ist die Vergütung, die er pro Teilnehmer vom Veranstalter erhält. In den Gesprächen mit den Experten wurde deutlich, dass der Grund für die Auswahl

dieser Leistung darin liegt, dass die Befragten einen Verlust von Marktanteilen dadurch befürchten, dass die Absatzmittler weniger ertragreiche und damit weniger hoch vergütete Zielsegmente (Produkte, Klassen oder Marken) zu anderen Veranstaltern steuern.

Als weiteres **Zwischenergebnis** ist festzuhalten, dass in allen drei ertragsbezogenen Konditionensystemen sich nach Meinung der befragten Experten eine Vergütung der Teilnehmer pro Zielsegment (Produkte, Klassen oder Marken) mittels Flat Fee und eine Entlohnung der erreichten Gesamtteilnehmeranzahl mittels einer nach Teilnehmerstaffeln differenzierten Flat Fee eignen. Die folgende Abbildung fasst die Ergebnisse zusammen.

Flat Fee pro Teilnehmer in € Zielsegment A z.B. Produkt A Klasen A Marke A A	Flat Fee pro Teilnehmer in € Zielsegment B z.B. Produkt B Klasen B Marke B B	Flat Fee pro Teilnehmer in € Zielsegment N z.B. Produkt N Klasen N Marke N N	Gesamtteilnehmer- volumen Von ... TN bis TN Von ... TN bis TN Von ... TN bis TN Über ... TN	Flat Fee pro Teilnehmer in € a b ... n
Ertragssteuerung			Mengensteuerung	

Abbildung 54: Grundsystematik der Mengen- und Ertragssteuerung im Ertragsprodukt-, Ertragsklassen- und Ertragsmarkensystem

Obwohl nach Ansicht der Experten in den drei ertragsbezogenen Konditionensystemen die gleichen Absatzmittlerleistungen zu vergüten sind, unterscheiden sich die Systeme jedoch in Bezug auf notwendige Voraussetzungen, ihre Vor- und Nachteile sowie ihre Einsatzfähigkeit.

Das **Ertragsproduktsystem** ist zwar besonders gut geeignet, den Ertrag sehr präzise zu steuern, es ist aber auf der anderen Seite auch besonders komplex. Dies hat negative Auswirkungen auf die zu erwartende Akzeptanz und auf die Anforderungen, die z. B. systemseitig geschaffen werden müssen, um das System einführen zu können.

Das **Ertragsmarkensystem** ist im Gegensatz dazu sehr einfach zu kommunizieren, weil die Marken der einzelnen Veranstalter den Absatzmittlern bereits bekannt sind. Die Akzeptanz kann daher relativ einfach sichergestellt werden. Außerdem sind kaum spezifische Anforderungen umzusetzen. Allerdings kann das Markensystem

keine präzise Ertragssteuerung gewährleisten, da auch innerhalb der Marken große Ertragsunterschiede bestehen.

Das **Ertragsklassensystem** ist zwischen dem Ertragsprodukt- und Ertragsmarkensystem anzusiedeln. Es ermöglicht eine genauere Ertragssteuerung als das Markensystem, die aber nicht so präzise ist wie im Ertragsproduktsystem.

Mit der Möglichkeit den Ertrag mit Hilfe des Konditionensystems zunehmend genauer zu steuern, sind also auch eine Zunahme der Komplexität, der Systemanforderungen und der Akzeptanzprobleme sowie eine zunehmende Preisgabe der Deckungsbeitragsstrukturen verbunden. Entsprechend steigen der Aufwand und der zeitliche Vorlauf, der bis zur Einführung benötigt wird. Darüber hinaus wird auch der Geltungsbereich zunehmend eingeschränkt, weil nicht mehr alle Veranstalter und Absatzmittler die erforderlichen Voraussetzungen für die Umsetzung sicherstellen können.

Auf dieser Grundlage schätzen die Experten die **drei Systeme als unterschiedlich gut geeignet ein**, um das Ertragsziel von Reiseveranstaltern zu erreichen. Sie bewerten das Ertragsmarkensystem als besonders geeignet. Mit geringem Abstand folgen dann das Ertragsklassensystem, schließlich das Ertragsproduktsystem. Viele der Experten bewerten das Ertragsmarkensystem u. a. deshalb besonders positiv, weil es einen relativ unkomplizierten Einstieg in die ertragsbezogene Vergütung darstellt. Langfristig ist ihrer Meinung nach eine Ertragssteuerung aber besser durch das Ertragsklassen- oder Ertragsproduktsystem zu erreichen. Da hierzu jedoch diverse Voraussetzungen zu schaffen sind, schätzen die Experten diese Systeme als eher mittel- bis langfristig umsetzbar ein.

Als weiteres **Zwischenergebnis** ist also festzuhalten, dass die befragten Experten kurzfristig das Ertragsmarkensystem präferieren. In einer mittel- bis langfristigen Perspektive halten sie aber auch das Ertragsklassen- und Ertragsproduktsystem für umsetzbar.

Betrachtet man das Ziel dieser Arbeit, so lassen sich die Ergebnisse der Arbeit folgendermaßen zusammenfassen. In der Veranstalterreisebranche zeichnet sich ein zeitgemäßes, zielorientiertes Konditionensystem dadurch aus, dass es die Absatzmittler dazu motiviert, die Veranstalter bei der Erreichung ihrer Ertragsziele zu unterstützen. Um diese Unterstützung sicherzustellen, eignen sich kurzfristig das Ertragsmarkensystem, nach Schaffung der beschriebenen erforderlichen Voraussetzungen auch das Ertragsklassen- und Ertragsproduktsystem. In jedem System sind die Ertragssteuerung mit einer Vergütung der Teilnehmer pro Zielsegment (Produkte, Klassen oder Marken) mittels Flat Fee und eine Entlohnung der erreichten Gesamtteilnehmeranzahl mittels einer nach Teilnehmerstaffeln differenzierten Flat Fee anzuraten.

Aus den Erkenntnissen dieser Arbeit lassen sich darüber hinaus folgende Implikationen für die Konditionengestaltung in der Veranstalterreisebranche ableiten:

- Die Expertenbefragung veranschaulicht die große Bedeutung des Ertragszieles als Ausgangspunkt der Konditionengestaltung. Sie offenbarte damit einen großen Veränderungsbedarf im Vergleich zu bisher eingesetzten Konditionensystemen und unterstrich damit die Forderung nach einer stärkeren Zielorientierung. Daraus lässt sich die Notwendigkeit der Neugestaltung der Konditionensysteme ableiten.
- Mit Hilfe der AHP-Methode wurden drei alternative ertragsbezogene Konditionensysteme mit ihren spezifischen Voraussetzungen, Vor- und Nachteilen sowie Umsetzungspotenzialen entwickelt. Damit wurden die Grundlagen der ertragsbezogenen Vergütung in der Veranstalterbranche erarbeitet. In weiterführenden Arbeiten sollten die drei ertragsbezogenen Konditionensysteme detaillierter ausgestaltet werden. Dabei ist im Hinblick auf die Anreizwirkung von Konditionensystemen besonders die Auswirkung der Vergütungshöhe auf die Zielerreichung der Veranstalter zu betrachten.
- Im Rahmen dieser Arbeit wurde festgestellt, dass die AHP-Methode als Entscheidungshilfe zur Gestaltung von Konditionensystemen einsatzfähig ist. Die Überprüfung der Methode an den Kriterien Aktualität der Ergebnisse, Adaptivität, Implementierungskosten, Benutzerorientiertheit, Gültigkeit und Bewährungsgrad kam zu positiven Ergebnissen. Daraus folgt die Einsatzfähigkeit der Methode im Rahmen der Konditionengestaltung.
- Die Agency-Theorie erwies sich als tragfähige theoretische Grundlage. Die Berücksichtigung der Prinzipal-Agent-Beziehung und der damit verbundenen Folgen für die Zusammenarbeit zwischen Veranstalter und Absatzmittler ist im Rahmen der Konditionengestaltung erforderlich.

Die erzielten Ergebnisse haben damit sowohl theoretische als auch praktische Relevanz.

7 Anhang

7.1 Fragebögen

7.1.1 Fragebogen zu den Rahmenbedingungen der Konditionengestaltung

Sehr geehrter «Anrede» «Name»,
seit einiger Zeit schon kündigen die Reiseveranstalter in der Fachpresse die Überarbeitung ihrer Konditionensysteme (Provisionen + Nebenleistungen) an. Insbesondere wird eine stärkere Zielorientierung der Vergütung angestrebt. Die Frage, in welche Leistungen der Reisebüros die Veranstalter künftig ihr Konditionenbudget investieren sollten, wird indessen kontrovers diskutiert.

Mit der o. g. Frage beschäftige ich mich im Rahmen einer Promotion an der Universität Lüneburg. Das Ergebnis meiner Doktorarbeit wird eine praxisorientierte Darstellung sein, die zeigt, welche Reisebüroleistungen ein Veranstalter zukünftig vergüten sollte, um in Abhängigkeit von seiner Ausgangslage und seinen Zielen erfolgreich zu sein.

Um dieses Ergebnis zu erreichen, möchte ich folgende drei Umfragen durchführen:

- mit 20 Experten von Absatzmittlern und 5 Unternehmensberatungen, um sinnvolle Leistungen zu identifizieren;
- mit 15 Experten von Reiseveranstaltern und 5 Unternehmensberatungen, um die Ziele, die mit den Konditionensystemen verfolgt werden, zu ermitteln;
- mit Experten von Reiseveranstaltern, um mit Hilfe einer speziell entwickelten Befragungsmethode den Zusammenhang zwischen den Zielen der Reiseveranstalter und den Leistungen der Reisebüros herzustellen und so die o. g. Darstellung zu ermöglichen.

Die Ergebnisse meiner Untersuchung könnte ich Ihnen Anfang 2001 zur Verfügung stellen.

Nun meine Bitte: Würden Sie bitte den beigelegten Fragebogen bis zum **30.06.2000** beantworten und ihn an die o. g. Faxnummer senden? Die Beantwortung des Fragebogens wird ca. 40 Minuten in Anspruch nehmen. Selbstverständlich werden Ihre Angaben vertraulich behandelt. Ab **August** würde ich dann noch einmal mit einem kurzen Experteninterview auf Sie zukommen wollen.

Ich würde mich über Ihre Unterstützung sehr freuen. Für Fragen stehe ich Ihnen selbstverständlich gerne unter der Tel.-Nr. (0172) 567 60 30 zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Sabine Au

Teil I: Konditionenrelevante Entwicklungen der Veranstalterreisebranche

Die Gestaltung eines Konditionensystems hängt auch immer von den Auswirkungen der jeweils geltenden Rahmenbedingungen ab. Welche Entwicklungen des Veranstalterreisemarktes sind für Sie im Hinblick auf die Konditionengestaltung relevant? Bitte kreuzen Sie an, ob sie die beschriebenen Entwicklungen für:

- ① relevant,
- ② eher relevant,
- ③ eher nicht relevant oder
- ④ nicht relevant halten.

Wenn Sie zu den einzelnen Entwicklungen Anmerkungen haben, fügen Sie diese bitte hinzu.

Nr.	Relevante Entwicklungen des Veranstalterreisemarktes und ihre Auswirkungen auf die Konditionengestaltung	
1	<p>Entwicklung: Aufgrund der Unternehmenskonzentration spielt die Ertragsoptimierung für Reiseveranstalter eine immer größere Rolle.</p> <p>Auswirkung: Die Orientierung an den von einem Absatzmittler realisierten Erträgen wird als Zielsetzung für die Konditionensysteme wichtiger.</p> <p>Ihre Anmerkung:</p>	① ② ③ ④
2	<p>Entwicklung: Die Beteiligung der Konzerne an der touristischen Wertschöpfungskette, insbesondere an Fluggesellschaften und Hotels, nimmt zu.</p> <p>Auswirkung: Die Auslastung der eigenen Fluggesellschaft und der eigenen Hotels wird als Zielsetzung für die Konditionensysteme wichtiger.</p> <p>Ihre Anmerkung:</p>	① ② ③ ④
3	<p>Entwicklung: Die Produkte der Veranstalter sind zum großen Teil austauschbar, d. h. wenig differenziert.</p> <p>Auswirkung: Die Bindung der Absatzmittler und ihre Nutzung für die Profilierung des Angebotes am Point of Sale wird als Zielsetzung für die Konditionensysteme wichtiger.</p> <p>Ihre Anmerkung:</p>	① ② ③ ④

Nr.	Relevante Entwicklungen des Veranstalterreisemarktes und ihre Auswirkungen auf die Konditionengestaltung	
4	<p>Entwicklung: Der Konzentrationsprozess bei den Absatzmittlern nimmt zu.</p> <p>Auswirkung: Der Konzentrationsprozess kann zu einem Konflikt zwischen Absatzmittlern und Veranstalter führen. Während für die Veranstalter die Vergütung eines steigenden Umsatzvolumens immer teurer wird, versprechen sich die Absatzmittler weitere Konditionenvorteile durch die Kumulierung von Umsätzen durch Zukauf.</p> <p>Ihre Anmerkung:</p>	<p>①</p> <p>②</p> <p>③</p> <p>④</p>
5	<p>Entwicklung: Die Steuerungsfähigkeit der Absatzmittler nimmt zu.</p> <p>Auswirkung: Die Berücksichtigung der steigenden Steuerungsfähigkeit der Absatzmittler wird als Zielsetzung für die Konditionensysteme wichtiger.</p> <p>Ihre Anmerkung:</p>	<p>①</p> <p>②</p> <p>③</p> <p>④</p>
6	<p>Entwicklung: Insbesondere durch Provisionskürzungen sinkt die Rendite der Absatzmittler weiter.</p> <p>Auswirkung: U. U. führen die Absatzmittler aufgrund sinkender Konditionen eine Beratungsgebühr für Pauschalreisen ein. Trotz geltender Preisbindung würde dies dazu führen, dass die Konsumenten nach Berücksichtigung anfallender Gebühren unterschiedlich hohe Endpreise für die gleiche Reise eines Veranstalters zu bezahlen hätten.</p> <p>Ihre Anmerkung:</p>	<p>①</p> <p>②</p> <p>③</p> <p>④</p>
7	<p>Entwicklung: Das Kaufverhalten der Kunden ist gekennzeichnet durch steigende Erwartungen.</p> <p>Auswirkung: Die Sicherung der Beratungsqualität wird als Zielsetzung für die Konditionensysteme wichtiger.</p> <p>Ihre Anmerkung:</p>	<p>①</p> <p>②</p> <p>③</p> <p>④</p>

Nr.	Relevante Entwicklungen des Veranstalterreisemarktes und ihre Auswirkungen auf die Konditionengestaltung	
8	<p>Entwicklung: Das Kaufverhalten der Kunden ist gekennzeichnet durch ein kurzfristigeres Buchungsverhalten.</p> <p>Auswirkung: Der frühzeitige Verkauf von Reisen wird als Zielsetzung für die Konditionensysteme wichtiger.</p> <p>Ihre Anmerkung:</p>	<p>①</p> <p>②</p> <p>③</p> <p>④</p>
9	<p>Entwicklung: Der Veranstalterreisemarkt hat sich vom Verkäufer- zum Käufermarkt entwickelt. Der Verdrängungswettbewerb nimmt zu.</p> <p>Auswirkung: Die Bewahrung und Gewinnung von Marktanteilen wird als Zielsetzung für die Konditionensysteme wichtiger.</p> <p>Ihre Anmerkung:</p>	<p>①</p> <p>②</p> <p>③</p> <p>④</p>
10	<p>Entwicklung: Der Euro wird eingeführt.</p> <p>Auswirkung: Es werden länderübergreifende Konditionensysteme im Euroraum erforderlich.</p> <p>Ihre Anmerkung:</p>	<p>①</p> <p>②</p> <p>③</p> <p>④</p>

Bitte ergänzen Sie nun fehlende Entwicklungen und beschreiben Sie kurz ihre Auswirkung auf die Konditions-gestaltung.

11	<p>Entwicklung:</p> <p>Auswirkung:</p>	<p>①</p> <p>②</p> <p>③</p> <p>④</p>
12	<p>Entwicklung:</p> <p>Auswirkung:</p>	<p>①</p> <p>②</p> <p>③</p> <p>④</p>

Teil II: Konditionenrelevante Ziele von Reiseveranstaltern

Veranstalter verfolgen eine Vielzahl von Zielen. Die Verwirklichung einiger dieser Ziele kann mit Hilfe von Konditionensystemen unterstützt werden, weil die Absatzmittler zu den für die Zielerreichung relevanten Leistungen angeregt werden. Einige Ziele, die Veranstalter mit ihren Konditionensystemen verfolgen können, sind nachfolgend dargestellt. Bitte kreuzen Sie an, ob Sie die beschriebenen Ziele für:

- ① relevant,
- ② eher relevant,
- ③ eher nicht relevant oder
- ④ nicht relevant halten.

Nr.	Ziele eines Veranstalters im Hinblick auf sein Konditionensystem	Relevanz
1	Mengenziel: Forcierung der Teilnehmer	① ② ③ ④
2	Wertziel: Forcierung des Umsatzes	① ② ③ ④
3	Ertragsziel: Forcierung des Deckungsbeitrages	① ② ③ ④
4	Qualitätsziel: Verbesserung der Qualität der Zusammenarbeit zwischen dem Absatzmittler und dem Reiseveranstalter, z. B. durch einen verbesserten Auftritt des Veranstalters im Reisebüro, eine optimierte Katalogpräsentation, die Qualifizierung der Mitarbeiter etc.	① ② ③ ④
5	Kostenziel: Senkung der durch die Zusammenarbeit zwischen dem Absatzmittler und dem Reiseveranstalter entstehenden Abwicklungskosten, z. B. durch den Einsatz neuer Technologien in der Finanzabwicklung und für die Kommunikation etc.	① ② ③ ④

Gibt es aus Ihrer Sicht weitere Ziele, die ein Reiseveranstalter mit seinem Konditionensystem unterstützen kann?

6		① ② ③ ④
7		① ② ③ ④
8		① ② ③ ④

Die o. g. Ziele sind sehr allgemein gehalten. Üblicherweise geben Unternehmen an, auf welche Segmente sich ein Ziel konkret bezieht und innerhalb welcher Zeit es erreicht werden soll.

- Die Segmente verdeutlichen, auf welchen Ausschnitt des Marktes sich das Ziel bezieht. So kann das allgemeine Ziel der Steigerung der Teilnehmeranzahl weiter konkretisiert werden, indem angegeben wird, ob die Gesamtteilnehmerzahl gesteigert werden soll oder z. B. nur das Segment der Kreuzfahrtteilnehmer.
- Der Zeitbezug gibt an, ob ein Ziel eher lang- oder kurzfristig erreicht werden kann. Im Hinblick auf die Konditionengestaltung ist insbesondere von Bedeutung, ob das Ziel im Voraus für das gesamte Geschäftsjahr im Konditionensystem fixiert wird oder ob es unabhängig vom Grundmodell unterjährig bei Bedarf eingesetzt wird, z. B. um ein auslastungsschwaches Zielgebiet kurzfristig zu forcieren.

Wie beurteilen Sie die folgenden Segmente **teilnehmerbezogener Ziele**? Sind die Segmente als Ziel eines Konditionensystems:

- ① im Grundmodell für das gesamte Geschäftsjahr sinnvoll umsetzbar,
- ② unabhängig vom Grundmodell unterjährig sinnvoll einsetzbar,
- ③ nicht sinnvoll umsetzbar?

Mehrfachnennungen sind möglich

Ziel	Segment	Sinnvoll?
Teilnehmer steigern	• Sortiment (Steigerung der Gesamtteilnehmeranzahl des Veranstalters)	① ② ③
	• Quellmarkt (z. B. Steigerung der Teilnehmeranzahl aus dem Quellmarkt Norddeutschland)	① ② ③
	• Kundengruppen (z. B. Steigerung der Anzahl Jugendlicher bis 28 Jahre)	① ② ③
	• Zielgebiete (z. B. Steigerung der Teilnehmerzahl mit Ziel Mallorca)	① ② ③
	• Marken (z. B. Steigerung der Teilnehmerzahl der eigenen Clubmarke)	① ② ③
	• Produktarten (z. B. Steigerung der Studienreisetilnehmer)	① ② ③
	• Zusatzprodukte (z. B. Steigerung der Teilnehmerzahl, die einen Mietwagen buchen)	① ② ③
	• Hotelbetten (z. B. Steigerung der Teilnehmerzahl für ein einzelnes Garantieobjekt mit schlechter Auslastung)	① ② ③
	• Flugsitze (z. B. Steigerung der Teilnehmerzahl für den Flug Bremen-PMI am 22.09.2000)	① ② ③
	• Reisezeiträume (z. B. Steigerung der Teilnehmerzahl, die im Januar abreisen)	① ② ③
	• Buchungszeitpunkte (z. B. Steigerung der Teilnehmeranzahl, die langfristig buchen)	① ② ③
	Bitte ergänzen Sie weitere, aus Ihrer Sicht fehlende Segmente.	① ② ③
•		
•	① ② ③	

Wie beurteilen Sie die Segmente in Bezug auf **Umsatzziele**? Sind die Segmente als Ziel eines Konditionensystems:

- ① im Grundmodell für das gesamte Geschäftsjahr sinnvoll umsetzbar,
- ② unabhängig vom Grundmodell unterjährig sinnvoll einsetzbar,
- ③ nicht sinnvoll umsetzbar?

Mehrfachnennungen sind möglich

Ziel	Segment	Sinnvoll?
Umsatz steigern	• Sortiment (Steigerung des Gesamtumsatzes des Veranstalters)	① ② ③
	• Quellmarkt (z. B. Steigerung der Umsätze aus dem Quellmarkt Ostdeutschland)	① ② ③
	• Kundengruppen (z. B. Steigerung der Umsätze mit Seniorenreisen)	① ② ③
	• Zielgebiete (z. B. Steigerung der gebuchten Mallorca-Umsätze)	① ② ③
	• Marken (z. B. Steigerung der Umsätze der eigenen Hotelmarke)	① ② ③
	• Produktarten (z. B. Steigerung der Kreuzfahrtumsätze)	① ② ③
	• Zusatzprodukte (z. B. Steigerung der Versicherungsumsätze)	① ② ③
	• Reisezeiträume (z. B. Steigerung der Umsätze, die im Januar abgereist werden)	① ② ③
	• Buchungszeitpunkte (z. B. Steigerung der Umsätze, die im Mai für Juni eingebucht werden)	① ② ③
	• Reisebüro (z. B. Steigerung der Umsätze, die in einer bestimmten Reisebüro-Kette gebucht werden, im Vergleich zu dem Umsatz, den das Reisebüro mit Wettbewerbern realisiert)	① ② ③
	Bitte ergänzen Sie weitere, aus Ihrer Sicht fehlende Segmente.	① ② ③
	•	① ② ③
	•	① ② ③
	•	① ② ③

Wie beurteilen Sie die Segmente in Bezug auf **Deckungsbeitragsziele**? Sind die Segmente als Ziel eines Konditionensystems:

- ① im Grundmodell für das gesamte Geschäftsjahr sinnvoll umsetzbar,
- ② unabhängig vom Grundmodell unterjährig sinnvoll einsetzbar,
- ③ nicht sinnvoll umsetzbar?

Mehrfachnennungen sind möglich

Ziel	Segment	Sinnvoll?
Deckungsbeitrag steigern	<ul style="list-style-type: none"> • Sortiment, Produkte (Steigerung des Gesamtdeckungsbeitrages des Veranstalters) 	① ② ③
	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgebiete (Steigerung des Verkaufs deckungsbeitragsstarker Zielgebiete, wie z. B. die Kanaren) 	① ② ③
	<ul style="list-style-type: none"> • Marken (Steigerung des Verkaufs deckungsbeitragsstarker Marken, wie z. B. der eigenen Premiumveranstaltermarke) 	① ② ③
	<ul style="list-style-type: none"> • Klassen (für den Fall, dass ein Veranstalter seine Produkte entsprechend der Deckungsbeitragshöhe in 3 Klassen eingeteilt hat, Steigerung des Verkaufs von den Produkten, die zu der überdurchschnittlich deckungsbeitragsstarken Klasse gehören) 	① ② ③
	<ul style="list-style-type: none"> • Produktarten (Steigerung des Verkaufs deckungsbeitragsstarker Produktarten, wie z. B. 5-Sterne-Hotels, Kreuzfahrten) 	① ② ③
	Bitte ergänzen Sie weitere, aus Ihrer Sicht fehlende Segmente. <ul style="list-style-type: none"> • 	① ② ③
	<ul style="list-style-type: none"> • 	① ② ③
	<ul style="list-style-type: none"> • 	① ② ③
	<ul style="list-style-type: none"> • 	① ② ③

Wie beurteilen Sie die Segmente in Bezug auf **Qualitätsziele**? Sind die Segmente als Ziel eines Konditionensystems:

- ① im Grundmodell für das gesamte Geschäftsjahr sinnvoll umsetzbar
- ② unabhängig vom Grundmodell unterjährig sinnvoll einsetzbar
- ③ nicht sinnvoll umsetzbar?

Mehrfachnennungen sind möglich

Ziel	Segment	Sinnvoll?
Qualität der Zusammenarbeit steigern	<ul style="list-style-type: none"> • Professionalität des Absatzmittlers (z. B. Förderung einer bestimmten Ausstattung im Ladenlokal des Reisebüros u. Ä.) 	① ② ③
	<ul style="list-style-type: none"> • Präsentation des Reiseveranstalters im/am Reisebüro (z. B. Außenwerbung, Optimierung der Katalogpräsentation u. Ä.) 	① ② ③
	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung auf einen Veranstalter (z. B. Priorisierung des Veranstalters innerhalb des Steuerungssystems, Listung im Kernsortiment u. Ä.) 	① ② ③
	<ul style="list-style-type: none"> • Beratungskompetenz des Absatzmittlers (z. B. Erhöhung des Produkt-Know-hows der Expedienten u. Ä.) 	① ② ③
	<ul style="list-style-type: none"> • Veranstalterbezogene Werbeaktivitäten des Absatzmittlers (z. B. Forcierung der Anzeigenschaltung, Teilnahme an Mailings u. Ä.) 	① ② ③
	<ul style="list-style-type: none"> • Veranstalterbezogene Kundenbindungsaktivitäten des Absatzmittlers (z. B. Einführen einer gemeinsamen Kundenzeitschrift, einer Kundenkarte u. Ä.) 	① ② ③
	Bitte ergänzen Sie weitere, aus Ihrer Sicht fehlende Segmente. <ul style="list-style-type: none"> • 	① ② ③
	<ul style="list-style-type: none"> • 	① ② ③
	<ul style="list-style-type: none"> • 	① ② ③
	<ul style="list-style-type: none"> • 	① ② ③

Wie beurteilen Sie die Segmente in Bezug auf das **Kostenziel**? Sind die Segmente als Ziel eines Konditionensystems:

- ① im Grundmodell für das gesamte Geschäftsjahr sinnvoll umsetzbar,
- ② unabhängig vom Grundmodell unterjährig sinnvoll einsetzbar,
- ③ nicht sinnvoll umsetzbar?

Mehrfachnennungen sind möglich

Ziel	Segment	Sinnvoll?
Kosten senken	<ul style="list-style-type: none"> • Veranstalterkataloge (z. B. Senkung der Anzahl der ausgegebenen Kataloge pro Buchung) 	① ② ③
	<ul style="list-style-type: none"> • Zahlungsverfahren (z. B. Ausbau bestimmter Inkassoverfahren) 	① ② ③
	<ul style="list-style-type: none"> • Agenturpost (z. B. Nutzung neuer Medien, wie E-Mail, elektronische Datenübertragung u. Ä.) 	① ② ③
	<ul style="list-style-type: none"> • Buchungssysteme (z. B. Nutzung kostengünstiger CRS, Direct Access u. Ä.) 	① ② ③
	<p>Bitte ergänzen Sie weitere, aus Ihrer Sicht fehlende Segmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 	① ② ③
	<ul style="list-style-type: none"> • 	① ② ③
	<ul style="list-style-type: none"> • 	① ② ③
	<ul style="list-style-type: none"> • 	① ② ③

(Abschluss Reiseveranstalter)

Vielen Dank. Zum Abschluss habe ich noch die folgenden statistisch oder organisatorisch begründeten Fragen bzw. Bitten.

1. Bitte kreuzen Sie an, zu welchem Attribut der folgenden Gegensatzpaare Ihr Unternehmen tendiert.

Massenmarktstrategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Marktsegmentierungsstrategie
Preisstrategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Qualitätsstrategie
Voll integrierter Konzern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Einzelunternehmen
Marktführer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kein Marktführer
International tätig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Regional, national tätig

2. Bitte ergänzen Sie für mögliche Rückfragen die folgenden Angaben:

Name: _____ Funktion: _____ Tel.: _____

3. Sind Sie daran interessiert, dass ich Ihnen die Ergebnisse meiner Untersuchung zur Verfügung stelle?

- Ja, an folgende E-Mail-Adresse: _____
- Nein

4. Als nächsten und letzten Schritt möchte ich die Ergebnisse der Befragungen von Reiseveranstaltern, Absatzmittlern und Unternehmensberatern in Zusammenhang bringen. Dazu würde ich gerne ab August ein kurzes Experteninterview mit Ihnen führen. Darf ich Sie bitten, einen entsprechenden Termin vorzuschlagen?

am: _____ um: _____

5. Bitte senden Sie den Fragebogen an die o. g. Adresse oder die Faxnummer:

(0511) 567 60 02.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Sabine Au

(Abschluss Unternehmensberater)

Vielen Dank. Zum Abschluss habe ich noch die folgenden statistisch oder organisatorisch begründeten Fragen bzw. Bitten.

1. Bitte kreuzen Sie an, zu welchem Attribut der folgenden Gegensatzpaare Ihr Unternehmen tendiert.

Konzern	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Einzelunternehmen
Generalist	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Spezialist
Marktführer	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Nicht Marktführer
International tätig	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	National tätig

2. Bitte bringen Sie die Branchen, die Sie beraten, entsprechend der Beratungsintensität in eine Rangfolge. Die Branche, für die Sie am häufigsten Projekte durchführen, setzen Sie bitte auf Platz 1 usw.

Rangplatz	Branchen
1	
2	
3	
4	
5	

3. Bitte ergänzen Sie für mögliche Rückfragen die folgenden Angaben:

Name: _____ Funktion: _____
Tel.: _____

4. Sind Sie daran interessiert, dass ich Ihnen die Ergebnisse meiner Untersuchung zur Verfügung stelle?

- Ja, an folgende E-Mail-Adresse: _____
- Nein

5. Bitte senden Sie den Fragebogen an die o. g. Adresse oder die Faxnummer:

(0511) 567 60 02.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Sabine Au

7.1.2 Fragebogen zur Aufstellung der AHP-Hierarchie

1. Grundstrukturen ertragsorientierter Konditionensysteme

Bitte stellen Sie sich vor, dass ein Reiseveranstalter sich ein Deckungsbeitragsziel gesetzt hat. Dabei legt er den Deckungsbeitrag I (DB I = Erlöse-Produktkosten) zugrunde. Das DB-Ziel möchte er durch eine geschickte Verkaufssteuerung erreichen und daher auch sein Konditionensystem auf dieses Ziel abstimmen. Im Folgenden werden drei Konditionensysteme beschrieben, die dies grundsätzlich ermöglichen.

Das **Produktsystem** ist ein System, welches die Ertragssteuerung in Bezug auf einzelne Produkte vornimmt. Dazu analysiert ein Veranstalter sämtliche Produkte, die er anbietet, nach der Höhe ihres DB I und bringt sie in eine Rangfolge. Die Absatzmittler sollen nun motiviert werden, die Produkte mit den höchsten Deckungsbeiträgen zu verkaufen.

Verkaufspriorität	Produkte
1	Produkt A mit dem höchsten DB
2	Produkt B mit dem zweithöchsten DB
...	...
N	Produkt n mit dem niedrigsten DB

Das **Klassensystem** ist ein System, welches die Ertragssteuerung in Bezug auf Produktklassen vornimmt. Dazu analysiert ein Veranstalter sämtliche Produkte, die er anbietet, bezüglich der Höhe ihres DB I und teilt sie entsprechend dieser Höhe in z. B. drei verschiedene Klassen ein. In einer Klasse sind alle Produkte mit einem überdurchschnittlichen DB, in einer weiteren Klasse Produkte mit einem durchschnittlichen und in einer dritten Klasse sind die Produkte mit einem unterdurchschnittlichen DB gebündelt. Das Ziel des Veranstalters besteht nun darin, die Absatzmittler dazu zu motivieren, insbesondere die Produkte, die in die überdurchschnittlich ertragreiche Klasse eingeordnet wurden, zu verkaufen.

DB-Klasse	Produkte
1	Produkte mit überdurchschnittlich hohem DB
2	Produkte mit durchschnittlichem DB
3	Produkte mit unterdurchschnittlichem DB

Das **Markensystem** ist ein System, welches die Ertragssteuerung in Bezug auf Marken vornimmt. Reiseveranstalter, die in ihrem Portfolio verschiedene Veranstalter- bzw. Hotelmarken, wie z. B. Robinson, Meier's Weltreisen etc., führen, können eine Ertragssteuerung auch dadurch erreichen, dass sie zunächst den durchschnittlichen DB dieser Marken analysieren und sie in eine Rangfolge bringen. Ergeben sich signifikante Unterschiede zwischen den Marken, erscheint es sinnvoll, die Absatzmittler dazu zu motivieren, den Verkauf der besonders ertragreichen Marken zu forcieren.

Priorität	Marken
1	Marke A mit dem höchsten DB
2	Marke B mit dem zweithöchsten DB
...	...
N	Marke n mit dem niedrigsten DB

Frage 1: Welches der beschriebenen Konditionensysteme bevorzugen Sie?

- Das Produktsystem, weil...

- Das Klassensystem, weil...

- Das Markensystem, weil

2. Konkretisierung des Produktsystems

Stellen Sie sich bitte vor, ein Reiseveranstalter hat sich entschlossen, zur Erreichung seines Deckungsbeitragszieles das Produktsystem einzuführen. Nun möchte er die Absatzmittler motivieren, insbesondere die ertragreichen Produkte zu verkaufen.

Frage 2: Woran kann ein Veranstalter messen, ob die Absatzmittler vorzugsweise Produkte mit einem hohen DB verkaufen? Bitte wählen Sie aus den genannten Alternativen drei aus, die sie für Erfolg versprechend halten!

Ein Veranstalter sollte die Absatzmittler messen...

- indirekt an den **Teilnehmern** pro Produkt und zwar daran,...
 - wie viele Teilnehmer sie für welche Produkte realisieren
 - wie stark sie die Teilnehmeranzahl DB-starker Produkte steigern
 - wie hoch der Anteil der Teilnehmer an der Gesamtteilnehmeranzahl ist, der für DB-starke Produkte realisiert wird

- indirekt am **Umsatz** pro Produkt und zwar daran,...
 - wie viel Umsatz sie in Euro mit welchen Produkten realisieren
 - wie stark sie den Umsatz DB-starker Produkte steigern
 - wie hoch der Anteil des Umsatzes am Gesamtumsatz ist, der für DB-starke Produkte realisiert wird

- direkt am **Ertrag** pro Produkt und zwar daran,...
 - wie viel DB sie in Euro realisieren
 - wie stark sie den DB steigern
 - wie hoch der Anteil des Deckungsbeitrages am Gesamt-DB ist, der mit bestimmten Produkten realisiert wird

- Sonstiges: _____

Begründung:

Frage 3: Welche zusätzlichen Leistungen der Absatzmittler würden Sie belohnen? Bedenken Sie, dass dies aus zwei Gründen sinnvoll sein kann: Erstens könnte es empfehlenswert sein, auch die Gesamtteilnehmeranzahl, den Gesamtumsatz oder den Gesamtdeckungsbeitrag zu belohnen. Zweitens können neben den schon genannten Verkaufsleistungen auch andere Leistungen eine positive Auswirkung auf das Deckungsbeitragsziel haben, so dass ihre Vergütung sinnvoll erscheint. Bitte wählen Sie aus der beigefügten Liste maximal 3 weitere Absatzmittlerleistungen aus!

Nr.	Absatzmittlerleistung Nr.
1	
2	
3	

Begründung:

Frage 4: Sie haben jetzt insgesamt maximal 6 Leistungen ausgewählt. Welche 5 erscheinen Ihnen davon besonders wichtig? Bitte bringen Sie die von Ihnen gewählten Leistungen in eine Rangfolge. Auf den Rangplatz 1 setzen Sie bitte die Leistung, die Ihnen am wichtigsten erscheint usw.

Rangplatz	Absatzmittlerleistung Nr.
1	
2	
3	
4	
5	

Begründung:

3. Konkretisierung des Klassensystems

Stellen Sie sich bitte vor, ein Reiseveranstalter hat sich entschlossen, zur Erreichung seines Deckungsbeitragszieles das Klassenmodell einzuführen. Nun möchte er die Absatzmittler motivieren, insbesondere die Produkte der ertragreichen Klasse(n) zu verkaufen.

Frage 5: Woran kann ein Veranstalter messen, ob die Absatzmittler vorzugsweise Produkte der DB-starken Klassen verkaufen? Bitte wählen Sie aus den genannten Alternativen drei aus, die sie für Erfolg versprechend halten!

Ein Veranstalter sollte die Absatzmittler messen...

- indirekt an den **Teilnehmern** pro Klasse und zwar daran,...
 - wie viele Teilnehmer sie in welchen Klassen realisieren
 - wie stark sie die Teilnehmeranzahl in den DB-starken Klassen steigern
 - wie hoch der Anteil der Teilnehmer an der Gesamtteilnehmeranzahl ist, der in DB-starken Klassen realisiert wird

- indirekt an dem **Umsatz** pro Klasse und zwar daran,...
 - wie viel Umsatz sie in Euro in welcher Klassen realisieren
 - wie stark sie den Umsatz in den DB-starken Klassen steigern
 - wie hoch der Anteil des Umsatzes am Gesamtumsatz ist, der in DB-starken Klassen realisiert wird

- direkt an dem **Ertrag** pro Klasse und zwar daran,...
 - wie viel DB sie in Euro in den Ertragsklassen realisieren
 - wie stark sie den DB in den Ertragsklassen steigern
 - wie hoch der Anteil des Deckungsbeitrages am Gesamt-DB ist, der in einzelnen Klassen realisiert wird

- Sonstiges: _____

Begründung:

Frage 6: Welche zusätzlichen Leistungen der Absatzmittler würden Sie in diesem System belohnen? Bitte wählen Sie aus der beigefügten Liste maximal 3 weitere Leistungen aus!

Nr.	Absatzmittlerleistung Nr.
1	
2	
3	

Begründung:

Frage 7: Sie haben jetzt insgesamt maximal 6 Leistungen ausgewählt. Welche 5 erscheinen Ihnen davon besonders wichtig? Bitte bringen Sie die von Ihnen gewählten Leistungen in eine Rangfolge. Auf den Rangplatz 1 setzen Sie bitte die Leistung, die Ihnen am wichtigsten erscheint usw.

Rangplatz	Absatzmittlerleistung Nr.
1	
2	
3	
4	
5	

Begründung:

4. Konkretisierung des Markensystems

Stellen Sie sich bitte vor, ein Reiseveranstalter hat sich entschlossen, zur Erreichung seines Deckungsbeitragszieles das Markensystem einzuführen. Nun möchte er die Absatzmittler motivieren, insbesondere die ertragreichen Marke(n) zu verkaufen.

Frage 8: Woran kann ein Veranstalter messen, ob die Absatzmittler vorzugsweise die Marken mit einem hohen DB verkaufen? Bitte wählen Sie aus den genannten Alternativen drei aus, die sie für Erfolg versprechend halten!

Ein Veranstalter sollte die Absatzmittler messen...

- indirekt an den **Teilnehmern** pro Marke und zwar daran, ...
 - wie viele Teilnehmer sie für welche Marken realisieren
 - wie stark sie die Teilnehmeranzahl DB-starker Marken steigern
 - wie hoch der Anteil der Teilnehmer an der Gesamtteilnehmeranzahl ist, der für die DB-starken Marken realisiert wird

- indirekt an dem **Umsatz** pro Marke und zwar daran, ...
 - wie viel Umsatz sie in Euro für welche Marken realisieren
 - wie stark sie den Umsatz für DB-starke Marken steigern
 - wie hoch der Anteil des Umsatzes am Gesamtumsatz ist, der für die DB-starken Marken realisiert wird

- direkt an dem **Ertrag** pro Marke und zwar daran, ...
 - wie viel DB sie in Euro für einzelne Marken realisieren
 - wie stark sie den DB für einzelne Marken steigern
 - wie hoch der Anteil des Deckungsbeitrages am Gesamt-DB ist, der mit einzelnen Marken realisiert wird

- Sonstiges: _____

Begründung:

Frage 9: Welche zusätzlichen Leistungen der Absatzmittler würden Sie in diesem System belohnen? Bitte wählen Sie aus der beigefügten Liste maximal 3 weitere Leistungen aus!

Nr.	Absatzmittlerleistung Nr.
1	
2	
3	

Begründung:

Frage 10: Sie haben jetzt insgesamt maximal 6 Leistungen ausgewählt. Welche 5 erscheinen Ihnen davon besonders wichtig? Bitte bringen Sie die von Ihnen gewählten Leistungen in eine Rangfolge. Auf den Rangplatz 1 setzen Sie bitte die Leistung, die Ihnen am wichtigsten erscheint usw.

Rangplatz	Absatzmittlerleistung Nr.
1	
2	
3	
4	
5	

Begründung:

Vielen Dank. Zum Abschluss habe ich noch die folgenden statistisch oder organisatorisch begründeten Fragen bzw. Bitten.

1. Bitte ergänzen Sie für mögliche Rückfragen die folgenden Angaben:

Name: _____

Funktion: _____

Tel.: _____

2. Bitte senden oder faxen Sie den Fragebogen an die o.g. Adresse oder die Faxnummer:

(0511) 567 60 02.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Liste der Absatzmittlerleistungen
Verkaufsleistungen
1. Erreichen eines absoluten Gesamtteilnehmergebietes
2. Erreichen einer Steigerung der Gesamtteilnehmeranzahl
3. Erreichen eines absoluten Gesamtumsatzvolumens in Euro
4. Erreichen einer Steigerung des Gesamtumsatzvolumens
5. Erreichen eines absoluten Gesamt-DB-Volumens in Euro
6. Erreichen einer Steigerung des Gesamt-DB-Volumens
Kommunikationsleistungen
7. Nutzung der Außenwerbung bzw. Leuchtreklame eines Veranstalters
8. Nutzung der Schaufensterdekoration eines Veranstalters
9. Bereitstellung einer bestimmten Fläche für die Präsentation der Kataloge eines Veranstalters
10. Nutzung von speziellen Einrichtungsgegenständen eines Veranstalters, wie z. B. Zweitplatzierungsmöbel etc.
11. Anzeigenschaltung in Zusammenarbeit mit einem Veranstalter
12. Verteilen von Handzetteln mit Angeboten eines Veranstalters
13. Schaltung von Rundfunkspots in Zusammenarbeit mit einem Veranstalter
14. Teilnahme an Messen im Namen eines Veranstalters oder mit dessen priorisierter Darstellung
15. Durchführung von Kundenabenden in Zusammenarbeit mit einem Veranstalter
16. Teilnahme an den Mailings eines Veranstalters
Kundenbindungsleistungen
17. Erbringung von zusätzlichen Serviceleistungen für den Konsumenten, z. B. Beratung beim Kunden
18. Auflegen einer Kundenzeitung in Zusammenarbeit mit einem Veranstalter
Steuerungsleistungen
19. Listung eines Veranstalters im Kernsortiment
20. Priorisierung eines Veranstalters innerhalb des Steuerungssystems
21. Abstimmung des Sortiments auf einen Veranstalter, z. B. Gewährung von Exklusivität für bestimmte Geschäftsfelder
22. Teilnahme der Expedienten am Expedientenbindungskonzept des Veranstalters
23. Ausrichtung der variablen Vergütung der Expedienten auf einen Veranstalter
24. Weiterleitung der Reisebüro-Backofficedaten an einen Veranstalter
25. Exklusive Durchführung der Jahrestagung mit einem Veranstalter
Güter-, Geld- und Informationslogistikleistungen
26. Übernahme der internen Distribution der Post
27. Senkung der Anzahl der Anrufe im Call Center des Veranstalters gemessen an der CRS-Quote
28. Optimierung der Kataloglogistik gemessen an der Anzahl ausgegebener Kataloge pro Buchung
29. Übernahme der Inkassofunktion

30. Nutzung neuer Verfahren der Datenübertragung gemessen an der Veränderung der Kommunikationskosten
31. Nutzung eines kostengünstigen CRS gemessen an nach Systemen differenzierten CRS-Quoten
Informationsleistungen
32. Regelmäßige Teilnahme an Befragungen eines Veranstalters
Professionalität
33. Teilnahme der Büroleiter/Inhaber an Management-Trainings
34. Bereitstellung eines guten Reisebüro-Standortes
35. Bereitstellung einer modernen und funktionalen Ladeneinrichtung
36. Bereitstellung eines bestimmten technischen Ausstattungsstandards wie z. B. Drucker, E-Mail, Internet, Backofficesystem, Kundendatei etc.
Beratungsleistungen
37. Teilnahme der Expedienten an Schulungen
38. Regelmäßige Durchführung von Testkäufen in Zusammenarbeit mit einem Veranstalter
39. Steigerung der Zufriedenheit der Kunden mit der Beratung auf der Grundlage regelmäßiger Kundenbefragungen

7.1.3 Fragebogen zur Befragung der Absatzmittler über die Relevanz von Absatzmittlerleistungen

Bisher entlohnen die meisten Veranstalter in ihren Konditionenmodellen insbesondere die Leistungen Umsatzvolumen mit der Grundprovision und Umsatzwachstum mit einer Steigerungsprovision. Einige Veranstalter wie z. B. Studiosus vergüten auch andere Leistungen, wie z. B. die Teilnahme der Expedienten an Schulungen. Welche Leistungen, die im Reisebüro oder in den Ketten-, Kooperations- und Franchisezentralen erbracht werden, sollten Ihrer Meinung nach innerhalb eines zielorientierten Konditionenmodells vergütet werden? Bitte kreuzen Sie an, ob Sie die beschriebenen Leistungen für:

- ① relevant,
- ② eher relevant,
- ③ eher nicht relevant oder
- ④ nicht relevant halten.

Absatzmittlerleistungen, die innerhalb eines Konditionensystems vergütet werden sollten	Relevanz
Verkaufsleistungen	
1. Erreichen eines absoluten Teilnehmervolumens	① ② ③ ④
2. Erreichen einer Teilnehmersteigerung	① ② ③ ④
3. Erreichen eines prozentualen Anteils der Teilnehmer an der Gesamtteilnehmeranzahl	① ② ③ ④
4. Erreichen eines absoluten Umsatzvolumens in Euro	① ② ③ ④
5. Erreichen einer Umsatzsteigerung	① ② ③ ④
6. Erreichen eines prozentualen Anteils des Umsatzes am Gesamtumsatz	① ② ③ ④
7. Erreichen eines absoluten DB-Volumens in Euro	① ② ③ ④
8. Erreichen einer DB-Steigerung	① ② ③ ④
9. Erreichen eines prozentualen Anteils des DB am Gesamtdeckungsbeitrag	① ② ③ ④
Kommunikationsleistungen	
10. Nutzung der Außenwerbung bzw. Leuchtreklame eines Veranstalters	① ② ③ ④
11. Nutzung der Schaufensterdekoration eines Veranstalters	① ② ③ ④

Absatzmittlerleistungen, die innerhalb eines Konditionensystems vergütet werden sollten	Relevanz
12. Bereitstellung einer bestimmten Fläche für die Präsentation der Kataloge eines Veranstalters	① ② ③ ④
13. Nutzung von speziellen Einrichtungsgegenständen eines Veranstalters, wie z. B. Zweitplatzierungsmöbel etc.	① ② ③ ④
14. Anzeigenschaltung in Zusammenarbeit mit einem Veranstalter	① ② ③ ④
15. Verteilen von Handzetteln mit Angeboten eines Veranstalters	① ② ③ ④
16. Schaltung von Rundfunkspots in Zusammenarbeit mit einem Veranstalter	① ② ③ ④
17. Teilnahme an Messen im Namen eines Veranstalters oder mit dessen priorisierter Darstellung	① ② ③ ④
18. Durchführung von Kundenabenden in Zusammenarbeit mit einem Veranstalter	
19. Teilnahme an den Mailings eines Veranstalters	① ② ③ ④
Kundenbindungsleistungen	
20. Erbringung von zusätzlichen Serviceleistungen für den Konsumenten, z. B. Beratung beim Kunden	① ② ③ ④
21. Auflegen einer Kundenzeitung in Zusammenarbeit mit einem Veranstalter	① ② ③ ④
Steuerungsleistungen	
22. Listung eines Veranstalters im Kernsortiment	① ② ③ ④
23. Priorisierung eines Veranstalters innerhalb des Steuerungssystems	① ② ③ ④
24. Abstimmung des Sortiments auf einen Veranstalter, z. B. Gewährung von Exklusivität für bestimmte Geschäftsfelder	① ② ③ ④
25. Teilnahme der Expedienten am Expedientenbindungskonzept des Veranstalters	① ② ③ ④
26. Ausrichtung der variablen Vergütung der Expedienten auf einen Veranstalter	① ② ③ ④
27. Weiterleitung der Reisebüro-Backofficedaten an einen Veranstalter	① ② ③ ④
28. Exklusive Durchführung der Jahrestagung mit einem Veranstalter	① ② ③ ④
Güter-, Geld- und Informationslogistikleistungen	
29. Übernahme der internen Distribution der Post	① ② ③ ④
30. Senkung der Anzahl der Anrufe im Call Center des Veranstalters gemessen an der CRS-Quote	① ② ③ ④

Absatzmittlerleistungen, die innerhalb eines Konditionensystems vergütet werden sollten	Relevanz
31. Optimierung der Kataloglogistik gemessen an der Anzahl ausgegebener Kataloge pro Buchung	① ② ③ ④
32. Übernahme der Inkassofunktion	① ② ③ ④
33. Nutzung neuer Verfahren der Datenübertragung gemessen an der Veränderung der Kommunikationskosten	① ② ③ ④
34. Nutzung eines kostengünstigen CRS gemessen an nach Systemen differenzierten CRS-Quoten	① ② ③ ④
Informationsleistungen	
35. Regelmäßige Teilnahme an Befragungen eines Veranstalters	① ② ③ ④
Professionalität	
36. Teilnahme der Büroleiter/Inhaber an Management-Trainings	① ② ③ ④
37. Bereitstellung eines guten Reisebüro-Standortes	① ② ③ ④
38. Bereitstellung einer modernen und funktionalen Ladeneinrichtung	① ② ③ ④
39. Bereitstellung eines bestimmten technischen Ausstattungsstandards, wie z. B. Drucker, E-Mail, Internet, Backofficesystem, Kundendatei etc.	① ② ③ ④
Beratungsleistungen	
40. Teilnahme der Expedienten an Schulungen	① ② ③ ④
41. Regelmäßige Durchführung von Testkäufen in Zusammenarbeit mit einem Veranstalter	① ② ③ ④
42. Steigerung der Zufriedenheit der Kunden mit der Beratung auf der Grundlage regelmäßiger Kundenbefragungen	① ② ③ ④

Welche weiteren Absatzmittlerleistungen sollten Ihrer Meinung nach in einem zielorientierten Konditionenmodell vergütet werden? Bitte ergänzen Sie in der folgenden Tabelle bisher nicht genannte bzw. innovative Leistungen.

Nr.	Weitere Absatzmittlerleistungen, die innerhalb eines Konditionenmodells vergütet werden sollten	Relevanz
43		① ② ③ ④
44		① ② ③ ④
45		① ② ③ ④
46		① ② ③ ④
47		① ② ③ ④
48		① ② ③ ④
49		① ② ③ ④
50		① ② ③ ④
51		① ② ③ ④
52		① ② ③ ④

Welche 5 Absatzmittlerleistungen sollten aus Ihrer Sicht in einem zielorientierten Konditionenmodell von den Veranstaltern schwerpunktmäßig vergütet werden? Bitte bringen Sie die 5 Leistungen in eine Rangfolge. Auf den Rangplatz 1 setzen sie bitte die Leistung, die Ihnen am wichtigsten erscheint usw.

Rangplatz	Absatzmittlerleistung Nr.
1	
2	
3	
4	
5	

Vielen Dank. Zum Abschluss habe ich noch die folgenden statistisch oder organisatorisch begründeten Fragen bzw. Bitten.

1. In welcher Art von Reisebüroorganisation arbeiten Sie?

- in einer Reisebüroketten
- in einer Reisebürokooperation
- in einer Franchiseorganisation
- in einem ungebundenen Reisebüro

2. Bitte bringen Sie die folgenden Veranstalter in eine Rangfolge. Die 1 vergeben Sie an den für Sie wichtigsten Veranstalter, die 2 an den zweitwichtigsten usw.

- ___ TUI Group
- ___ C&N
- ___ REWE Gruppe
- ___ LTU
- ___ FTI
- ___ Dertour
- ___ Alltours
- ___ Sonstige: _____

3. Bitte ergänzen Sie für mögliche Rückfragen die folgenden Angaben:

Name: _____
Funktion: _____
Tel.: _____

4. Sind Sie daran interessiert, dass ich Ihnen die Ergebnisse meiner Untersuchung zur Verfügung stelle?

- Ja, an folgende E-Mail-Adresse: _____ Nein

5. Bitte senden oder faxen Sie den Fragebogen an die o. g. Adresse oder die Faxnummer:

(0511) 567 60 02.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Sabine Au

7.1.4 Interviewleitfaden zur Durchführung der AHP-gestützten Befragung

In der folgenden Befragung geht es um die Gestaltung von Konditionensystemen zur Entlohnung von Reisebüros für den Verkauf von Veranstalterreisen. Bitte gehen Sie bei der Beantwortung der folgenden Fragen von der heutigen Struktur des Veranstalterreisemarktes aus.

Bitte stellen Sie sich vor, dass ein Reiseveranstalter sich ein Deckungsbeitragsziel gesetzt hat. Dabei legt er den Deckungsbeitrag I (DB I = Erlöse-Produktkosten) zugrunde. Das DB-Ziel möchte er durch eine geschickte Verkaufssteuerung erreichen und daher auch sein Konditionensystem auf dieses Ziel abstimmen. Im Folgenden werden drei Konditionensysteme beschrieben, die dies grundsätzlich ermöglichen.

1. Grundstrukturen ertragsbezogener Konditionensysteme

Das **Produktsystem** ist ein System, welches die Ertragssteuerung in Bezug auf einzelne Produkte vornimmt. Dazu analysiert ein Veranstalter sämtliche Produkte, die er anbietet, nach der Höhe ihres DB I und bringt sie in eine Rangfolge. Die Absatzmittler sollen nun motiviert werden, die Produkte mit den höchsten Deckungsbeiträgen zu verkaufen.

Verkaufspriorität	Produkte
1	Produkt A mit dem höchsten DB
2	Produkt B mit dem zweithöchsten DB
...	...
N	Produkt n mit dem niedrigsten DB

Das **Klassensystem** ist ein System, welches die Ertragssteuerung in Bezug auf Produktklassen vornimmt. Dazu analysiert ein Veranstalter sämtliche Produkte, die er anbietet, bezüglich der Höhe ihres DB I und teilt sie entsprechend dieser Höhe in z. B. drei verschiedene Klassen ein. In einer Klasse sind alle Produkte mit einem überdurchschnittlichen DB, in einer weiteren Klasse Produkte mit einem durchschnittlichen und in einer dritten Klasse sind die Produkte mit einem unterdurchschnittlichen DB gebündelt. Das Ziel des Veranstalters besteht nun darin, die Absatzmittler dazu zu motivieren, insbesondere die Produkte, die in die überdurchschnittlich ertragreiche Klasse eingeordnet wurden, zu verkaufen.

DB-Klasse	Produkte
1	Produkte mit überdurchschnittlich hohem DB
2	Produkte mit durchschnittlichem DB
3	Produkte mit unterdurchschnittlichem DB

Das **Markensystem** ist ein System, welches die Ertragssteuerung in Bezug auf Marken vornimmt. Reiseveranstalter, die in ihrem Portfolio verschiedene Veranstalter- bzw. Hotelmarken, wie z. B. Robinson, Meier's Weltreisen etc., führen, können eine Ertragssteuerung auch dadurch erreichen, dass sie zunächst den durchschnittlichen DB dieser Marken analysieren und sie in eine Rangfolge bringen. Ergeben sich signifikante Unterschiede zwischen den Marken, erscheint es sinnvoll, die Absatzmittler dazu zu motivieren, den Verkauf der besonders ertragreichen Marken zu forcieren.

Priorität	Marken
1	Marke A mit dem höchsten DB
2	Marke B mit dem zweithöchsten DB
...	...
N	Marke n mit dem niedrigsten DB

Frage 1: Welches System ist im Hinblick auf die Erreichung des DB-Zieles Erfolg versprechender? Bitte vergleichen Sie die beschriebenen Grundstrukturen ertragsbezogener Konditionensysteme miteinander. Die Werte in der folgenden Skala bedeuten:

- ① beide Systeme sind gleich Erfolg versprechend
- ③ ein System ist etwas Erfolg versprechender
- ⑤ ein System ist erheblich Erfolg versprechender
- ⑦ ein System ist sehr viel Erfolg versprechender
- ⑨ ein System ist absolut dominierend

Die Werte ②, ④, ⑥ und ⑧ sind Zwischenwerte.

Zielsegment A	+									=									+	Zielsegment B
Produktsystem	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨		Klassensystem	
Produktsystem	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨		Markensystem	
Klassensystem	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨		Markensystem	

Frage 2: Welche Vor- und Nachteile haben aus Ihrer Sicht ertragsbezogene Konditionensysteme im Allgemeinen?

Frage 3: Welche Voraussetzungen müssten geschaffen werden, damit ertragsbezogene Konditionensysteme eingeführt werden könnten...

...auf Seiten der Reiseveranstalter?

...auf Seiten der Absatzmittler?

2. Das Produktsystem

Frage 4: Stellen Sie sich bitte vor, ein Reiseveranstalter führt das Produktsystem ein. Welche Bedeutung haben die folgenden Leistungen der Absatzmittler im Hinblick auf das Deckungsbeitragsziel im Produktsystem? Die Werte in der folgenden Skala bedeuten:

- ① beide Leistungen sind gleich Erfolg versprechend
- ③ eine Leistung ist etwas Erfolg versprechender
- ⑤ eine Leistung ist erheblich Erfolg versprechender
- ⑦ eine Leistung ist sehr viel Erfolg versprechender
- ⑨ eine Leistung ist absolut dominierend

Die Werte ②, ④, ⑥ und ⑧ sind Zwischenwerte.

Leistung A	+									=								+	Leistung B
Teilnehmersvolumen pro Produkt	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	Teilnehmer- volumen gesamt	
Teilnehmersvolumen pro Produkt	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	Teilnehmer- steigerung gesamt	
Teilnehmersvolumen pro Produkt	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	Steigerung der Beratungs- zufriedenheit	
Teilnehmer- volumen gesamt	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	Teilnehmer- steigerung gesamt	
Teilnehmer- volumen gesamt	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	Steigerung der Beratungs- zufriedenheit	
Teilnehmer- steigerung gesamt	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	Steigerung der Beratungs- zufriedenheit	

Begründung:

Frage 5: Welche Vor- und Nachteile hat das Produktsystem aus Ihrer Sicht?

Frage 6: Welche Voraussetzungen müssten dafür geschaffen werden...

...auf Seiten der Reiseveranstalter?

...auf Seiten der Absatzmittler?

Frage 7: Halten Sie das Produktsystem für umsetzbar?

- Nein, weil...
- Ja, weil...

Frage 8: Für welche Art von Veranstaltern und Absatzmittlern ist das Produktsystem insbesondere umsetzbar?

3. Das Klassensystem

Frage 9: Stellen Sie sich bitte vor, ein Reiseveranstalter führt das Klassensystem ein. Welche Bedeutung haben die folgenden Leistungen der Absatzmittler im Hinblick auf das Deckungsbeitragsziel im Klassensystem?

Leistung A	+									=							+	Leistung B
Teilnehmervolumen pro Klasse	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	Teilnehmersteigerung pro Klasse
Teilnehmervolumen pro Klasse	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	Teilnehmervolumen gesamt
Teilnehmervolumen pro Klasse	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	Teilnehmersteigerung gesamt
Teilnehmervolumen pro Klasse	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	Steigerung der Beratungszufriedenheit
Teilnehmersteigerung pro Klasse	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	Teilnehmervolumen gesamt
Teilnehmersteigerung pro Klasse	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	Teilnehmersteigerung gesamt
Teilnehmersteigerung pro Klasse	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	Steigerung der Beratungszufriedenheit
Teilnehmervolumen gesamt	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	Teilnehmersteigerung gesamt
Teilnehmervolumen gesamt	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	Steigerung der Beratungszufriedenheit
Teilnehmersteigerung gesamt	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	Steigerung der Beratungszufriedenheit

Begründung:

Frage 10: Welche Vor- und Nachteile hat das Klassensystem aus Ihrer Sicht?

Frage 11: Welche Voraussetzungen müssten dafür geschaffen werden...

...auf Seiten der Reiseveranstalter?

...auf Seiten der Absatzmittler?

Frage 12: Halten Sie das Klassensystem für umsetzbar?

- Nein, weil...
- Ja, weil...

Frage 13: Für welche Art von Veranstaltern und Absatzmittlern ist das Klassensystem insbesondere umsetzbar?

4. Markensystem

Frage 14: Stellen Sie sich bitte vor, ein Reiseveranstalter führt das Markensystem ein. Welche Bedeutung haben die folgenden Leistungen der Absatzmittler im Hinblick auf das Deckungsbeitragsziel im Markensystem?

Leistung A	+									=								+	Leistung B
Teilnehmervolumen pro Marke	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	Teilnehmersteigerung pro Marke	
Teilnehmervolumen pro Marke	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	Teilnehmervolumen gesamt	
Teilnehmersteigerung pro Marke	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	Teilnehmersteigerung gesamt	
Teilnehmersteigerung pro Marke	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	Teilnehmervolumen gesamt	
Teilnehmersteigerung pro Marke	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	Teilnehmersteigerung gesamt	
Teilnehmervolumen gesamt	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	Teilnehmersteigerung gesamt	

Begründung:

Frage 15: Welche Vor- und Nachteile hat das Markensystem aus Ihrer Sicht?

Frage 16: Welche Voraussetzungen müssten dafür geschaffen werden...

...auf Seiten der Reiseveranstalter?

...auf Seiten der Absatzmittler?

Frage 17: Halten Sie das Markensystem für umsetzbar?

- Nein, weil...
- Ja, weil...

Frage 18: Für welche Art von Veranstaltern und Absatzmittlern ist das Markensystem insbesondere umsetzbar?

Vielen Dank!

7.2 Gesprächspartner

7.2.1 Befragung zu den Rahmenbedingungen

- Bernhard Böffgen, Partner, Simon, Kucher & Partner
- Tony Böhmer, Geschäftsführung, Hapag-Lloyd Kreuzfahrten GmbH
- Martin Buese, Sprecher der Geschäftsführung, GeBeCo GmbH & Co KG
- Dr. Christoph Burmann, Wissenschaftlicher Assistent, Institut für Marketing der Universität Münster
- Josef Coellen, Consultant, Management Zentrum St. Gallen
- Fuad Genc, Geschäftsführung, Nazar Holiday Reiseveranstaltung GmbH
- Dr. Joachim Gripp, Projektmanager, McKinsey & Company Inc.
- Dietmar Gunz, Chief Executive Officer, FTI Touristik GmbH
- Dirk Hanßen, Assoziierter Partner, Roland Berger & Partner GmbH
- Helmut Held, Geschäftsführung, LTU Touristik GmbH
- Dr. Markus Heller, Geschäftsführender Gesellschafter, Dr. Fried & Partner
- Hans-Reinhard Hörl, Geschäftsführung, ADAC Reise GmbH
- Jürgen Horstmann, Leitung Key Account, ITS Reisen
- Peter Landsberger, Vorsitzender der Geschäftsführung, DERTOUR GmbH & Co. KG
- Norbert Munsch, Geschäftsführung, TUI Deutschland GmbH
- Heiko Rettge, Vertriebsleiter West, Nazar Holiday
- Anne-Britt Sattler, Vertriebsleitung, Öger Tours GmbH
- Dirk Schmücker, Geschäftsführer, Project m Marketingberatung Professor Kreilkamp & Co. GmbH
- Richard Vogel, Geschäftsführung, Arkona Touristik GmbH
- Dieter Werner, Direktor Vertriebservice, LTU Touristik GmbH
- Guido Wiegand, Managing Director, Studiosus Reisen GmbH
- Markus Zahn, Leiter Marketing & Vertrieb, Olimar Reisen GmbH
- Dieter Zümpel, Geschäftsführung, TUI Deutschland GmbH
- Johannes Zurnieden, Geschäftsführung, Phönix Reisen GmbH Bonn

7.2.2 Befragung der Absatzmittler zur Relevanz von Absatzmittlerleistungen

- Frank Aepfelbach, Vorstand, B.E.S.T. Reisen Management AG
- Günter Bengsch, Geschäftsführung, TUI Leisure Travel GmbH
- Jürgen Böckler, Geschäftsführung, Allkauf TVG Touristik Vertriebsgesellschaft mbH
- Bernhard Böffgen, Partner, Simon, Kucher & Partner
- Dr. Christoph Burmann, Wissenschaftlicher Assistent, Institut für Marketing der Universität Münster
- Josef Coellen, Consultant, Management Zentrum St. Gallen
- Markus Daldrup, Geschäftsführung, Reisecenter Alltours GmbH
- Dr. Joachim Gripp, Projektmanager, McKinsey & Company Inc.
- Dirk Hanßen, Assoziierter Partner, Roland Berger & Partner GmbH

- Andreas Heimann, Leitung Einkauf/Vertriebssteuerung, Deutsches Reisebüro GmbH
- Dr. Markus Heller, Geschäftsführender Gesellschafter, Dr. Fried & Partner
- Ulrike Hipp, Geschäftsführung, TUI Leisure Travel GmbH
- Jörg Höhner, Geschäftsführung, Reisebüro Management GmbH
- Wolfgang Hofmann, Geschäftsführung, FTI Ferienwelt TVG Touristik Vertriebsgesellschaft mbH
- Kurt Hosbach, Geschäftsführung, City Reisebüro GmbH
- Klaus Laepple, Reisebüro Kö 27 GmbH
- Arno Lehnen, Reisebüro Junker
- Jürgen Marbach, Geschäftsleitung, Atlasreisen GmbH
- Siegfried Mendrina, Leitung Reise, Quelle
- Michael Menzer, Vorstand, Deutscher Reising e. V.
- Ralph Oskan, Geschäftsführung, DER PART Reisevertrieb GmbH
- Josef Pitkamin, Geschäftsführung, Pro Tours Reisebürokooperation GmbH
- Eric Ponitz-Schönfeldt, Geschäftsleitung, THOMAS COOK Eigenvertrieb Kette
- Bernd Schiller, Leiter Verkauf, Meinecke Touristik GmbH
- Ralph Schiller, Geschäftsführung, Reiseland GmbH & Co. KG
- Dirk Schmücker, Geschäftsführer, Project m Marketingberatung Professor Kreilkamp & Co.GmbH
- Hans Sommer, Sprecher der Geschäftsführung, RTK – Reisen GmbH
- Dieter Wedzel, Geschäftsführung, Media & Tours Haus & Grund GmbH
- Klaus Weis, Geschäftsführung, RCE GmbH
- Thomas Wenglikowski, Geschäftsführung, Kozica Reisen GmbH
- Klaus Willebrand, Leiter Vertriebssteuerung, Lufthansa City Center Reisebüropartner GmbH

7.2.3 Befragung zur Aufstellung der AHP-Hierarchie und AHP-gestützte Befragung

- Prof. Karl Born, Professor Tourismusmanagement, Hochschule Harz, 15.05.01
- Ulrich Drochner, Vorstand Finanzen, L'tur, 22.05.01
- Thomas Golly, Managing Partner, ebc Consult GmbH, 18.01.01
- Dr. Joachim Gripp, Projektmanager, McKinsey & Company Inc., 19.12.00
- Dietmar Gunz, Chief Executive Officer, FTI Touristik GmbH, 16.08.00
- Dirk Hanßen, Assoziierter Partner, Roland Berger & Partner GmbH, 29.11.00
- Helmut Held, Geschäftsführung, LTU Touristik GmbH, 06.12.00
- Dr. Markus Heller, Geschäftsführender Gesellschafter, Dr. Fried + Partner, 16.08.00
- Klaus Hildebrandt, Stellvertretender Chefredakteur, FVW International, 20.10.00
- Jürgen Horstmann, Leitung Key Account, ITS Reisen, 31.08.00
- Nils Kasimir, Leiter Key Account Management, DERTOUR GmbH & Co. KG, 15.03.01
- Peter Landsberger, Vorsitzender der Geschäftsführung, DERTOUR GmbH & Co. KG, 15.03.01

- Norbert Munsch, Geschäftsführung, TUI Deutschland GmbH, 18.01.01
- Heiko Rettge, Vertriebsleiter West, Nazar Holiday, 27.12.00
- Anne-Britt Sattler, Vertriebsleitung, Öger Tours GmbH, 29.08.00
- Ralph Schiller, Geschäftsführung, Reiseland GmbH & Co. KG, 25.01.01
- Manfred Schmidt, Leiter Key Account Management, TUI Deutschland GmbH, 13.09.01
- Monika Spielberger, Leiterin Ressort Vertrieb, FVW International, 20.10.00
- Dieter Werner, Direktor Vertriebsservice, LTU Touristik GmbH, 04.03.01
- Guido Wiegand, Managing Director, Studiosus Reisen GmbH, 16.08.00
- Christoph Wilhelm, Leiter Key Account Management, Deutsche Lufthansa AG, 13.02.01
- Markus Zahn, Leiter Marketing & Vertrieb, Olimar Reisen GmbH, 31.08.00
- Dieter Zümpel, Geschäftsführung TUI Deutschland GmbH, 18.01.01
- Johannes Zurnieden, Geschäftsführung, Phönix Reisen GmbH Bonn, 14.02.01

7.2.4 Weitere Gesprächspartner

Hans-Georg Niemeyer, Leiter Strategische Marketingplanung, TUI Deutschland GmbH

Nicola Torp, Leiterin Call Center, TUI Deutschland GmbH

7.3 AHP-Ergebnistabelle

1. Ebene		Deckungsbeitrag I			
Markensystem		0,637			
Klassensystem		0,258			
Produktsystem		0,105			
2. Ebene		Deckungsbeitrag I	Marken- system	Klassen- system	Produkt- system
Teilnehmervolumen pro Marke		0,360	0,565		
Teilnehmervolumen gesamt		0,197	0,309		
Teilnehmersteigerung gesamt		0,054	0,085		
Teilnehmersteigerung pro Marke		0,027	0,420		
Teilnehmervolumen pro Klasse		0,129		0,498	
Teilnehmervolumen gesamt		0,073		0,281	
Teilnehmersteigerung gesamt		0,036		0,138	
Steigerung der Beratungszufriedenheit		0,013		0,049	
Teilnehmersteigerung pro Klasse		0,009		0,035	
Teilnehmervolumen pro Produkt		0,058			0,556
Teilnehmervolumen gesamt		0,029			0,281
Teilnehmersteigerung gesamt		0,011			0,109
Steigerung der Beratungszufriedenheit		0,006			0,054

Literaturverzeichnis

- Ahlert, Dieter (1985):** *Distributionspolitik: das Management des Absatzkanals.* Stuttgart u. a. O.: G. Fischer.
- Ahlert, Dieter (1995/96):** *Vertikales Preismanagement: preispolitische Entscheidungen im Bereich der mehrstufigen Konsumgüterdistribution und der Problematik ihrer wettbewerbsrechtlichen Reglementierung.* Arbeitspapiere Nr. 12, 2. Auflage. Münster.
- Ahlert, Dieter (1996):** *Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel: Grundzüge einer betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und volkswirtschaftlichen Beurteilung.* Wiesbaden: Gabler.
- Althoff, Michael (2000):** „Irgendwann ist Schluß“. In: *Touristik R.E.P.O.R.T. Extra Marketing & Vertrieb: das Magazin für die Fremdenverkehrswirtschaft,* Frankfurt a. M., 2000, S. 10-14.
- Andritzky, Klaus; Erich Merkle (1975):** „Die Ermittlung der Wirkung von Werbeimpulsen auf Einstellungen“. In: Böcker, Franz und Erwin Dichtl (Hrsg.): *Erfolgskontrolle im Marketing.* Berlin: Duncker & Humblot. S. 287-302.
- Armbrecht, Jürgen; Carl-Heinz Moritz (1998):** „Verbraucherinformationspolitik“. In: Haedrich, Günther (Hrsg.): *Tourismus-Management: Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung.* 3., völlig neu bearb. und wesentlich erw. Aufl. Berlin u. a. O.: de Gruyter. S. 69-78.
- Bartl, Harald (2000):** „Am längeren Hebel“. In: *Touristik R.E.P.O.R.T. Extra Marketing & Vertrieb: das Magazin für die Fremdenverkehrswirtschaft,* Frankfurt a. M., 2000, S. 16-17.
- Batzer, Erich (1962):** *Zur Bedeutung und Problematik des Funktionsrabattes.* Berlin: Duncker & Humblot.
- Bauer, Hans H. (1975):** „Die Überprüfung der Rabattstruktur“. In: Böcker, Franz und Erwin Dichtl (Hrsg.): *Erfolgskontrolle im Marketing.* Berlin: Duncker & Humblot. S. 213-223.
- Bauer, Stephan (1987):** *Computergestützte Optimierung der Mengenrabattpolitik.* Wien: VWGÖ. Schriftenreihe: Dissertationen der Wirtschaftsuniversität Wien.
- Beranek, William (1966):** *Analysis for financial decisions.* 2. Print. Homewood (Ill.): Irwin.
- Berekoven, Ludwig; Werner Eckert; Peter Ellenrieder (1991):** *Marktforschung: methodische Grundlagen und praktische Anwendung.* 5., durchges. und erg. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Berninger, Heiner (1998):** „Suche nach dem richtigen Kurs“. In: *Touristik R.E.P.O.R.T.: das Magazin der Fremdenverkehrswirtschaft,* Bad Homburg, Nr. 9/1999, S. 6-9.

- Berninger, Heiner (1999):** „Der Retter in Rot". In: *Touristik R.E.P.O.R.T.:* das Magazin der Fremdenverkehrswirtschaft, Bad Homburg, Nr. 16/1999, S. 6-9.
- Berninger, Heiner (2000a):** „Schluß mit lustig". In: *Touristik R.E.P.O.R.T.:* das Magazin der Fremdenverkehrswirtschaft, Bad Homburg, Nr. 11/2000, S. 6-9.
- Berninger, Heiner (2000b):** „Es mußte so kommen". In: *Touristik R.E.P.O.R.T.:* das Magazin der Fremdenverkehrswirtschaft, Bad Homburg, Nr. 11/2000, S. 98.
- Berninger, Heiner (2000c):** „Erwartung und Wirklichkeit". In: *Touristik R.E.P.O.R.T.:* das Magazin der Fremdenverkehrswirtschaft, Bad Homburg, Nr. 24/2000, S. 6-10.
- Berninger, Heiner (2001a):** „LTT schon bald Gewinnbringer". In: *Touristik R.E.P.O.R.T.:* das Magazin der Fremdenverkehrswirtschaft, Bad Homburg, Nr. 3/2001, S. 12-17.
- Berninger, Heiner (2001b):** „Keine Experimente". In: *Touristik R.E.P.O.R.T.:* das Magazin der Fremdenverkehrswirtschaft, Bad Homburg, Nr. 4/2001, S. 24-25.
- Berninger, Heiner (2001c):** „Denken wie der Kunde denkt". In: *Touristik R.E.P.O.R.T.:* das Magazin der Fremdenverkehrswirtschaft, Bad Homburg, Nr. 5/2001, S. 74-77.
- Berninger, Heiner (2001d):** „Neuer Provisionskurs". In: *Touristik R.E.P.O.R.T.:* das Magazin der Fremdenverkehrswirtschaft, Bad Homburg, Nr. 16/2001, S. 6-9.
- Berninger, Heiner (2001d):** „Nur wer steuert, erntet". In: *Touristik R.E.P.O.R.T.:* das Magazin der Fremdenverkehrswirtschaft, Bad Homburg, Nr. 16/2001, S. 66.
- Berninger, Heiner (2001e):** „Auf neuen Wegen". In: *Touristik R.E.P.O.R.T.:* das Magazin der Fremdenverkehrswirtschaft, Bad Homburg, Nr. 27/2001, S. 16-17.
- Berthel, Jürgen (1997):** *Personalmanagement: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit.* 5., aktualisierte und korr. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Bezold, Thomas (1996):** *Zur Messung von Dienstleistungsqualität: Eine theoretische und empirische Studie zur Methodenentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des ereignisorientierten Ansatzes.* Frankfurt/Main.
- Biermann, Herbert (1967):** „Bestimmungsfaktoren einer optimalen Rabattstruktur". In: *Zfbf: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 1967, S. 392-412.
- Blattner, Arthur; Gert Meier (1987):** „Qualitative Handelsleistungen?" In: *Markenartikel.* Zeitschrift für Markenführung, Hrsg.: Markenverband e. V. Wiesbaden, Nr. 4/1987, S. 155-156.
- Böger, Richard (1990):** *Konditionenspreizung der Hersteller gegenüber dem Lebensmittelhandel.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Böhler, Heymo (1985):** *Marktforschung.* Stuttgart u. a. O.: Kohlhammer.
- Boergen, Christian (1999):** „Konditionen künftig pünktlich?". In: *Touristik aktuell:* travel trade report, Wiesbaden, Nr. 32-33/1999, S. 1.
- Born, Karl (2001):** „Wege aus der Sackgasse". In: *Touristik R.E.P.O.R.T.:* das Magazin der Fremdenverkehrswirtschaft, Bad Homburg, Nr. 24/2001, S. 24-27.

- Bouncken, Ricarda B. (1997):** *Integrierte Kundensegmentierung in der Hotellerie.* Wiesbaden: Gabler.
- Brauer, Urban (1989):** *Die vertikale Kooperation als Absatzwegestrategie für Herstellerunternehmen: dargestellt am Beispiel der Konsumgüterhersteller.* München: Florentz, VVF.
- Breid, V. (1995):** „Aussagefähigkeit agencytheoretischer Ansätze im Hinblick auf die Verhaltenssteuerung von Entscheidungsträgern“. **In:** *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, 47 (1995), 9, S. 821-854.
- Bremkes, Willi (2000):** „Dresdner sorgt für Schrecken“. **In:** *Touristik R.E.P.O.R.T.:* das Magazin der Fremdenverkehrswirtschaft, Bad Homburg, Nr. 3/2000, S. 6-10.
- Bremkes, Willi (2001):** „Ein geklontes Wesen“. **In:** *Touristik R.E.P.O.R.T.:* das Magazin der Fremdenverkehrswirtschaft, Bad Homburg, Nr. 16/2001, S. 47.
- Bretz, Hartmut (1991):** „Strategische Anreizsysteme für eine Reisebüroketten“. **In:** Seitz, Erwin; Jakob Wolf (Hrsg.): *Tourismusmanagement und -marketing.* Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie. S. 321-330.
- Brunner, Wolfgang L. (1991):** „Kreditkarten als produktpolitisches Instrument im Tourismusmarkt“. **In:** Seitz, Erwin; Jakob Wolf (Hrsg.): *Tourismusmanagement und -marketing.* Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie. S. 519-533.
- Buddeberg, Hans (1955):** *Über die Vergleichbarkeit der Handelsbetriebe.* Köln u. a. O.: Westdt. Verl.
- Burgstaller, Kathrin (1991):** „Grundlagen des Franchising“. **In:** Seitz, Erwin; Jakob Wolf (Hrsg.): *Tourismusmanagement und -marketing.* Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie. S. 471-481.
- Busche, Jan (1990):** *Preisbindungsverbot und Markenwarenvertrieb: zugleich ein Beitrag zur Methodik der Auslegung wettbewerbsrechtlicher Normen.* Heidelberg: Decker & Müller.
- Busche, Manfred (1998):** „Messen, Ausstellungen und Kongresse – am Beispiel der Messe Berlin GmbH“. **In:** Haedrich, Günther (Hrsg.): *Tourismus-Management: Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung.* 3., völlig neu bearb. und wesentlich erw. Aufl. Berlin u. a. O.: de Gruyter. S. 763-771.
- Buzzell, Robert D.; Bradley T. Gale (1989):** *Das PIMS-Programm: Strategien und Unternehmenserfolg.* Wiesbaden: Gabler.
- Chierek, Monika (1996a):** „Kundenzufriedenheit als Maßstab für Leistung“. **In:** *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 25/1996, S. 30-32.
- Chierek, Monika (1996b):** „Beide Seiten denken über ihre Leistung nach“. **In:** *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 27/1996, S. 12-13.
- Corsten, Hans (1986):** „Zur Diskussion der Dienstleistungsbesonderheiten und ihre ökonomischen Auswirkungen“. **In:** *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung, Berlin, 32 (1986), S. 16-41.

- Crowther, John F. (1964):** „Rationale for Quantity Discounts". In: *Harvard Business Review*, Boston (Mass.), No. 2/1964, S. 121-127.
- Degott, Paul (1999):** „Handelsvertreter dennoch an Katalogpreise gebunden". In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 4/1999, S. 18.
- Diller, Hermann (1980):** „Planungstechniken im Marketing". In: Diller, Hermann (Hrsg.): *Marketingplanung*. München: Vahlen. S. 3-15.
- Diller, Hermann (1985):** *Preispolitik*. Stuttgart u. a. O.: Kohlhammer.
- Diller, Hermann (1989):** „Vertriebsorganisation und handelsorientiertes Marketing: lohnt sich kooperatives Verhalten gegenüber dem Handel?" In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, Wiesbaden, 59 (1989), 6, S. 589-608.
- Diller, Hermann (1994):** „Sympathie schägt Preisaktion". In: *Die Absatzwirtschaft: Zeitschrift für Marketing*, Düsseldorf, Bd. 37 (1994), 6, S. 80-88.
- Diller, Hermann (1999):** „Entwicklungslinien in Preistheorie und -management". In: *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, München, Bd. 21 (1999), 1, S. 39-60.
- Diller, Hermann; G. George (1992):** „Computergestützte Preis- und Konditionenpolitik". In: Hermanns, Arnold; Volker Flegel (Hrsg.): *Handbuch des Electronic Marketing: Funktionen und Anwendungen der Informations- und Kommunikationstechnik im Marketing*. München: Beck. S. 637-656.
- Dittrich, Christian (1991):** „Incentives als Motivationsmittel und Incentivereisen als eigenständiges Reiseprodukt in der Touristik". In: Seitz, Erwin; Jakob Wolf (Hrsg.): *Tourismusmanagement und -marketing*. Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie. S. 181-195.
- Dörfler, Hans-Werner (1993):** *Grundlagen der praktischen Gestaltung von Anreizsystemen zur Unternehmensführung: ein Weg zur Unternehmenssteuerung durch Erfolgsfaktoren*. Frankfurt/Main u. a. O.: Lang.
- Dörr, Gerd; Egon Raasch (1989):** *Das Reisegeschäft: wie gründe und führe ich ein Reisebüro*. Das umfassende Standardwerk über den Reisebüromarkt in Deutschland. 3., überarb. Aufl. Bonn: Rentrop
- Dolan, Robert J. (1987):** „Quantity Discounts: Managerial Issues and Research Opportunities". In: *Marketing science*, Baltimore, No.1, Vol. 6, 1987, S. 1-22.
- Drosten, Michael (1997):** „Kein Wort mehr über Konditionen – Worüber Manager jetzt verhandeln". In: *Die Absatzwirtschaft: Zeitschrift für Marketing*, Düsseldorf, Bd. 40 (1997), 12, S. 34-39.
- Drumm, Hans Jürgen (1995):** *Personalwirtschaft*. 3., neu bearb. und erw. Aufl. Berlin u. a. O.: Springer
- Eckardstein, Dudo von (1988):** *Die Qualifikation der Arbeitnehmer in neuen Entlohnungsmodellen: zur Funktion von Modellen des Qualifikationslohns in personalwirtschaftlichen und gewerkschaftlichen Strategien*. Frankfurt am Main u. a. O.: Lang.

- Eggert, Ulrich (1980):** „Fachhandelstreu in Konditionen und Rabatt". In: *Die Absatzwirtschaft: Zeitschrift für Marketing*, Düsseldorf, Bd. 23, (1980), 4, S. 114-117.
- Ehrenberg, Ronald G.; Robert S. Smith (1995):** *Modern Labor Economics: Theory and Public Policy*. 5. Aufl. New York: Addison-Wesley
- Eichenberger, Beat (1999):** „Auf dem Weg zum Vertrags-Reisebüro". In: *travelmanager* 03/1999, S. 8-10.
- Eichenberger, Beat (2000):** „Reisebüros verkennen ungeahntes Potential". In: *travelmanager* 09/2000, S. 8-11.
- Eiterer, Josef H. (1997):** *Leistungsgerechte Vergütung für Verkaufsteams: mehr Motivation und Schlagkraft für Ihre Verkaufsmannschaft*. Wiesbaden: Gabler.
- Elsholz, Günter (1967):** *Preisbindung in der Marktwirtschaft?* Opladen: Leske.
- Emmrich, J. (1991):** „Der Kontrollkauf als Instrument der externen Beurteilung des Personals von Reisebüros". In: Seitz, Erwin; Jakob Wolf (Hrsg.): *Tourismusmanagement und -marketing*. Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie. S. 265-276.
- Engelhardt, Tobias-Markus (1990):** *Partnerschafts-Systeme mit dem Fachhandel als Konzept des vertikalen Marketing: dargestellt am Beispiel der Unterhaltungselektronik-Branche in der Bundesrepublik Deutschland*. St. Gallen: Verl. Thexis.
- Ernst, Eva. E. (1993):** „Marketingunterstützung von PC-Händlern durch kooperative Marketingfonds – Überlegungen zu aktivem Händlermarketing in der PC-Industrie". In: Irrgang, Wolfgang (Hrsg.): *Vertikales Marketing im Wandel: aktuelle Strategien und Operationalisierungen zwischen Hersteller und Handel*. München: Vahlen. S. 337-354.
- Felger, Steffen (1998a):** „In den Niederlanden entfällt die Preisbindung". In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 1/1998, S. 8-9.
- Felger, Steffen (1998b):** „Auch das gelbe Lager überdenkt Provisionsmodell". In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 17/1998, S. 14-15.
- Felger, Steffen (1998c):** „Der Veranstalter steuert den Konzern". In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 24/1998, S. 82-83.
- Felger, Steffen (2000):** „Die Black Box schlägt Alarm". In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 31/2000, S. 24.
- Felger, Steffen; Tobias Jüngert (2000):** „Airline-Provisionen geraten in Turbulenzen". In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 21/2000, S. 8-10.
- Fischer, Marc; Andreas Herrmann; Frank Huber (2000):** „Virtuoses Spiel". In: *Touristik R.E.P.O.R.T. Extra Marketing & Vertrieb: das Magazin für die Fremdenverkehrswirtschaft*, Frankfurt a. M., 2000, S. 54-56.
- Fratschner, Friedrich A. (1997):** „Variable Vergütung auf Basis von Benchmarking". In: *Controller-Magazin*, München, 3/1997, S. 168-171.

- Freitag, Michael (2000a):** „Duell der deutschen Riesen“. In: *Die Wirtschaftswoche*, Nr. 18, 27.04.2000, S. 57-60.
- Freitag, Michael (2000b):** „Total pauschal“. In: *Die Wirtschaftswoche*, Nr. 22, 25.05.2000, S. 58-64.
- Freter, Hermann (1980):** „Quantitative Methoden der Streuplanung“. In: Diller, Hermann (Hrsg.): *Marketingplanung*. München: Vahlen. S. 215-231.
- Freyer, Walter (1998):** *Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*. München u. a. O.: Oldenbourg.
- Füth, Günter; Erich Walter (1991):** *Betriebswirtschaftslehre für Reiseverkehrsunternehmen: ein Lehr- und Übungsbuch*. Frankfurt/Main: Dt. Reisebüro-Ver-band (DRV) Service GmbH.
- FVW (Hrsg.) (1997):** „Reisebüro-Ketten und Kooperationen“. *Beilage zur Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 14/1997.
- FVW (Hrsg.) (1998):** „Reisebüro-Ketten und Kooperationen“. *Beilage zur Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 15/1998.
- FVW (Hrsg.) (1999a):** „Reisebüro-Ketten und Kooperationen“. *Beilage zur Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 14/1999.
- FVW (Hrsg.) (1999b):** „Deutsche Veranstalter in Zahlen“. *Beilage zur Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 30/1999.
- FVW (Hrsg.) (2000a):** „Reisebüro-Ketten und Kooperationen“. *Beilage zur Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 14/2000.
- FVW (Hrsg.) (2000b):** „Deutsche Veranstalter in Zahlen“. *Beilage zur Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 32/2000.
- FVW (Hrsg.) (2001):** „Reisebüro 2000. Ketten und Kooperationen“. *Beilage zur Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 13/2001.
- Gablers Wirtschaftslexikon (1988).** Begr. von Reinhold Sellien und Helmut Sellien. Wiesbaden: Gabler.
- Ganser, Armin (1991):** „Pauschal- und Individualreisen“. In: Seitz, Erwin; Jakob Wolf (Hrsg.): *Tourismusmanagement und -marketing*. Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie. S. 89-113.
- Ganster, Monika (1999):** „Überleben ohne Provisionen“. In: *Touristik-Management*, Hamburg, Nr. 10/1999, S. 20-23.
- Garvin, David A. (1984):** „What does ‚Product Quality‘ really mean?“ In: *Sloan management review*, Cambridge (Mass.), Vol. 26, No. 1, 1984, S. 25-44.
- Geppert, Hubert Matthias (1995):** *Vertikales Marketing in der Touristik-Branche: distributive Leistungssysteme aus der Sicht deutscher und schweizerischer Großreiseveranstalter zur Motivation und Steuerung mittelständischer Reiseveranstalter*. Bern u. a. O.: Haupt.
- Geuking, Wienand (2000a):** „Markenmacht und Disziplin“. In: *Touristik R.E.P.O.R.T.: das Magazin für die Fremdenverkehrswirtschaft*, Frankfurt a. M., Nr. 18/2000, S. 55-56.

- Geuking, Wienand (2000b):** „Gesteuerter Expedient“. In: *Touristik R.E.P.O.R.T.:* das Magazin für die Fremdenverkehrswirtschaft, Frankfurt a. M., Nr. 27/2000, S. 28.
- Geyer, Claudia; Frank M. Scheffer (1999):** *Leistungsorientierte Margensysteme im Automobilvertrieb.* Forschungsbericht Nr. 17/1999, Institut für Automobilwirtschaft an der Fachhochschule Nürtingen.
- Glinz, Matthias (1978):** *Sonderpreisaktionen des Herstellers und des Handels: unter besonderer Berücksichtigung empirisch ermittelter Marktreaktionen im Konsumgütermarkt.* Wiesbaden: Gabler.
- Göddert, Klaus (2001a):** „Airlines sparen Provisions-Milliarde“. In: *Reisebüro-Bulletin: German travel news*, Darmstadt, Nr. 5/2001, S. 12.
- Göddert, Klaus (2001b):** „Neue Provisionen“. In: *Reisebüro-Bulletin: German travel news*, Darmstadt, Nr. 31-32/2001, S. 6.
- Göddert, Klaus (2002):** „Hürde gesenkt“. In: *Reisebüro-Bulletin: German travel news*, Darmstadt, Nr. 7/2002, S. 1.
- Green, Paul E.; Donald S. Tull (1982):** *Methoden und Techniken der Marketingforschung.* 4. Auflage. Stuttgart: Poeschel.
- Grewe, Alexander (2000):** *Implementierung neuer Anreizsysteme: Grundlagen, Konzept und Gestaltungsempfehlungen.* München u. a. O.: Hampp.
- Gröning, Jürgen (1998):** „Kreuzer zahlt nach Regionen“. In: *Reisebüro-Bulletin: German travel news*, Darmstadt, Nr. 37/1998, S. 8.
- Gröning, Jürgen (2000a):** „Jede Einheit muss Profit machen“. In: *Reisebüro-Bulletin: German travel news*, Darmstadt, Nr. 11/2000, S. 8-10.
- Gröning, Jürgen (2000b):** „C & N: Mehr Leistung soll sich lohnen“. In: *Reisebüro-Bulletin: German travel news*, Darmstadt, Nr. 31-32/2000, S. 10.
- Gröning, Jürgen (2000c):** „LTT fördert kleine Agenturen“. In: *Reisebüro-Bulletin: German travel news*, Darmstadt, Nr. 33-34/2000, S. 1 und 6.
- Gröning, Jürgen (2000d):** „Oliver hilft beraten und steuern“. In: *Reisebüro-Bulletin: German travel news*, Darmstadt, Nr. 48/2000, S. 23.
- Gröning, Jürgen (2001):** „Leistungsprovision drückt das Ergebnis“. In: *Reisebüro-Bulletin: German travel news*, Darmstadt, Nr. 29-30/2001, S. 14.
- Grönroos, Christian (1983):** „Innovative marketing strategies and organization structures for service firms“. In: Berry, Leonard L. et al. (Hrsg.): *Emerging perspectives on services marketing.* Chicago: Americ. Market. Associat. S. 9-21.
- Grönroos, Christian (1984):** „A service quality model and its marketing implications“. In: *European journal of marketing*, Bradford, Bd. 18 (1984), 4, S. 36-44.
- Güthlein, Sven-Christian; Ines Niedecken (1999):** „Reisebüros favorisieren deutlich die TUI“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 5/1999, S. 64-69.
- Gussek, Frank; Torsten Tomczak (1988a):** „Decision Support-Systeme für Marketingentscheidungen“. In: *Thexis*, 5/1988, S. 38-43.

- Gussek, Frank; Torsten Tomczak (1988b):** „Ressourcenallokation mit dem Analytic Hierarchy Process (AHP). Eine praktische Anwendung des AHP als Decision Support-System bei der Ressourcenverteilung auf die strategischen Geschäftsfelder einer Portfolio-Kategorie". In: *DWB*, 25/1988, S. 1-63.
- Guthof, Philipp (1995):** *Strategische Anreizsysteme: Gestaltungsoptionen im Rahmen der Unternehmensentwicklung*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. u. a.
- Gygax, F. G. (1948):** *Preiskonditionen zur Lenkung und Steigerung des Absatzes. Eine betriebswirtschaftliche Studie*. Bern.
- Haedrich, Günther (1998):** „Kommunikationspolitik“. In: Haedrich, Günther (Hrsg.): *Tourismus-Management: Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung*. 3., völlig neu bearb. und wesentl. erw. Aufl. Berlin u. a. O.: de Gruyter. S. 379-403.
- Haedrich, Günther (2000):** *Strukturveränderungen in der Reiseveranstalter- und Reisebürobranche*. Eine Untersuchung im Auftrag der Willy Scharnow-Stiftung für Touristik. Berlin (masch.).
- Haedrich, Günther; Frank Gussek; Torsten Tomczak (1989):** „Differenzierte Marktbearbeitung und Markterfolg im Reiseveranstaltermarkt der Bundesrepublik Deutschland". In: *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, München: Beck, 11 (1989), 1, S. 11-18.
- Haedrich, Günther; Frank Gussek; Torsten Tomczak (1990):** „Instrumentelle Strategiemodelle als Komponenten im Marketingplanungsprozeß". In: *Die Betriebswirtschaft*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Bd. 50 (1990), 2, S. 205-222.
- Haedrich, Günther; Edgar Kreilkamp (1984):** „Ziele und Strategien im Handels-Marketing – Eine Anwendung des Verfahrens ‚Analytic Hierarchy Process‘ (AHP)". In: Hasitschka, Werner; Rudolf Bratschitsch (Hrsg.): *Handels-Marketing*. Berlin: u. a. O.: de Gruyter S. 157-175.
- Haedrich, Günther; Torsten Tomczak (1988):** „Analyse von Konfliktpotentialen im Hersteller- und Handelsmarketing mit Hilfe des Verfahrens ‚Analytic Hierarchy Process (AHP)‘". In: *Die Betriebswirtschaft*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Bd. 48 (1988), 5, S. 635-650.
- Haedrich, Günther; Torsten Tomczak (1990):** *Strategische Markenführung: Planung und Realisierung von Marketingstrategien für eingeführte Produkte*. Bern u. a. O.: Haupt.
- Haedrich, Günther; Torsten Tomczak (1996):** *Produktpolitik*. Stuttgart u. a. O.: Kohlhammer.
- Härdtl, Gunter (1995):** *Informationsgrundlagen zur leistungsbezogenen Konditionengewährung: Leistungsindikatoren, Meßmöglichkeiten und Informationssysteme*. Wiesbaden: Gabler.
- Hannstein, Sylvia (2000):** „Nicht nur die Mark macht's". In: *touristik aktuell*, Nr. 15, 2000, S. 8.
- Hanrieder, Manfred (1992):** „Marketing-Forschung und Informations-Analyse als Grundlage der Marketing-Planung". In: Roth, Peter; Axel Schrand (Hrsg.): *Touristikmarketing: das Marketing der Tourismusorganisationen*,

- Verkehrsträger, Reiseveranstalter und Reisebüros.* München: Vahlen. S. 81-109.
- Hansen, Ursula (1990):** *Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels: eine Aktionsanalyse.* 2., neubearb. und erw. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Harder, Andreas (1980):** *Modelle für Bestellmengenrabatte: eine Analyse aus der Sicht des Lieferanten und seiner Kunden.* Düsseldorf: Mannhold.
- Hartan, Manfred; Peter R. Preißler (1980):** *Leistungsorientierte Vergütung für den Verkaufsaußendienst.* Eschborn: Rationalisierungs-Kuratorium der Dt. Wirtschaft.
- Hartung, Thomas (1999):** „Grundprovision ist Reisebüros heilig“. In: *Reisebüro Bulletin:* Darmstadt, Nr. 26/1999, S. 1-6.
- Hartung, Thomas (2000a):** „Marktanteile sind wichtiger als Gewinne“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW,* Hamburg, Nr. 9/2000, S. 26-28.
- Hartung, Thomas (2000b):** „C & N Touristik lockt mit mehr Provision“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW,* Hamburg, Nr. 18/2000, S. 5.
- Hebestreit, Dieter (1992):** *Touristik Marketing: Grundlagen, Ziele, Basis-Informationen, Instrumentarien, Strategien, Organisation und Planung des Marketing von Reiseveranstaltern: ein Handbuch für den Praktiker.* 3., erw., überarb. Aufl. Berlin: Spitz u. a.
- Heine, Gerhard (1998):** „Reiseveranstalter – Funktion im Tourismusmarkt“. In: Haedrich, Günther (Hrsg.): *Tourismus-Management: Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung.* 3., völlig neu bearb. und wesentlich erw. Aufl. Berlin u. a. O.: de Gruyter. S. 615-628.
- Heller, Markus (1996):** Dienstleistungsqualität in der touristischen Reisevermittlung: ein Leitfaden zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Reisebüros. Bern u. a. O.: Haupt.
- Herzberg, Frederick; Bernhard Mausner; Barbara B. Snyderman (1967):** *The Motivation to Work.* 2. ed. New York u. a. O.: Wiley.
- Hesselmann, Gerd (1997):** „Zukunft der Provision“. In: *Touristik R.E.P.O.R.T. Extra Marketing & Vertrieb:* das Magazin für die Fremdenverkehrswirtschaft, Frankfurt a. M., 1997, S. 19-21.
- Hildebrandt, Klaus (1996):** „Prozeßkosten analysieren und Kundenbindung verstärken“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW,* Hamburg, Nr. 25/1996, S. 25-26.
- Hildebrandt, Klaus (1998a):** „Diskussion über neue Provisionssysteme beginnt“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW,* Hamburg, Nr. 9/1998, S. 8-9.
- Hildebrandt, Klaus (1998b):** „Im Wettbewerb der Provisionssysteme behaupten“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW,* Hamburg, Nr. 10/1998, S. 8-9.
- Hildebrandt, Klaus (1998c):** „Partnerbonus für Leistung und Beratungsqualität“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW,* Hamburg, Nr. 19/1998, S. 8-9.

- Hildebrandt, Klaus (1998d):** „Renditedenken statt Duft der großen weiten Welt". In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 24/1998, S. 90-94.
- Hildebrandt, Klaus (2000):** „Ertragsdenken ist gut für die Reisebranche". In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 5/2000, S. 28.
- Hildebrandt, Klaus (2001):** „Alle Kraft in die Gewinnsteigerung". In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 8/2001, S. 8-9.
- Hildebrandt, Klaus; Monika Spielberger (1997):** „Reine Umsatzstaffeln werden zu Auslaufmodellen". In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 22, 1997, S. 34-39.
- Hiltl, Christoph (1990):** *Vertriebsgestaltung und Preisbindungsverbot: kartellrechtliche Grenzen der Einflußmöglichkeiten von Konsumgüterherstellern auf die Verbraucherpreise*. München: VVF.
- Hilz, Andreas (2000):** „Yield Management". In: Mundt, Jörn W. (Hrsg.): *Reiseveranstaltung: Lehr- und Handbuch*. 5., völlig bearb. und erw. Aufl. München u. a. O.: Oldenbourg. S. 451-474.
- Hörschgen, Hans (1975):** „Kontrolle des Werbeerfolges". In: Böcker, Franz; Erich Dichtl (Hrsg.): *Erfolgskontrolle im Marketing*. Berlin: Duncker & Humblot. S. 273-286.
- Hoffmann, Herbert (1980):** „Touristik-Marketing". In: Falk, Bernd (Hrsg.): *Dienstleistungsmarketing*. Landsberg am Lech: Verl. Moderne Industrie. S. 143-166.
- Hofmann, Wolfgang. (2000):** „Die Flugpauschalreise". In: Mundt, Jörn W. (Hrsg.): *Reiseveranstaltung: Lehr- und Handbuch*. 5., völlig bearb. und erw. Aufl. München u. a. O.: Oldenbourg. S. 115-154.
- Holmström, Bengt (1979):** „Moral Hazard and Observability". In: *The Bell journal of economics*, New York, Vol. 10, 1979, S. 74-91.
- Homburg, Christian; Daniel Daum (1997):** „Auf der Suche nach entgangenen Erlösen". In: *Die Absatzwirtschaft: Zeitschrift für Marketing*, Düsseldorf, Bd. 40 (1997), 10, S. 96-101.
- Hopt, Klaus J. (1999):** *Handelsvertreterrecht: §§ 84-92c, 54, 55 HGB; mit Materialien*. 2., völlig Neubearb. Aufl. München: Beck.
- Horst, Jan-Peter (1992):** *Das Verbot der vertikalen Preisbindung: interdisziplinäre Analyse eines Tabus auf marketingwissenschaftlicher und wettbewerbspolitischer Grundlage*. Frankfurt/Main u. a. O.: Lang.
- Hruschka, Harald (1996):** *Marketing-Entscheidungen*. München: Vahlen.
- Hutschneker, Michael (1996):** „Steigende Kosten zwingen zu Beratungsgebühren". In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 25/1996, S. 36-37.
- Intat, Jens Uwe (1993):** *Vergleich horizontaler und vertikaler Diversifikation aus Sicht deutscher und schweizerischer Reiseveranstalter*. Bern u. a. O.: Haupt.
- Irrgang, Wolfgang (1989):** *Strategien im vertikalen Marketing: handelsorientierte Konzeptionen der Industrie*. München: Vahlen.

- Irrgang, Wolfgang (1993):** „Marktforschung für das vertikale Marketing“. In: Irrgang, Wolfgang (Hrsg.): *Vertikales Marketing im Wandel: aktuelle Strategien und Operationalisierungen zwischen Hersteller und Handel*. München: Vahlen. S. 421-441.
- Jaeger, Hans Georg (1996):** *Gewinnorientierte Entlohnung im Vertrieb: Deckungsbeitragsprovision und Profitcenter-Beteiligungen in der Praxis mittelständischer Unternehmen*. Freiburg i. Br.: Haufe.
- Jahrfeld, Martin; Steffen Felger (1998):** „Wer nicht kooperiert, erhält nur sieben Prozent“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 17/1998, S. 8.
- Jegminat, Georg (2001):** „Die Reisebüros müssen sich ihren Platz suchen“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 12/2001, S. 52-53.
- Jüngert, Tobias (2000):** „TUI will von den Mittlern mehr Leistung sehen“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 19/2000, S. 28.
- Jüngert, Tobias (2001a):** „FTI erwartet die Mittler mit offenen Armen“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 20/2001, S. 36.
- Jüngert, Tobias (2001b):** „Die Flat Fee ist tot, es lebe die Flat Fee!“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 21/2001, S. 6.
- Jüngert, Tobias; Steffen Felger (2000):** „Lufthansa im Sinkflug Richtung Flate Rate“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 30/2000, S. 34-37.
- Jüngert, Tobias; Ira Lanz (2001):** „Das gelbe Lager ordnet seinen Vertrieb“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 10/2001, S. 38-39.
- Jüngert, Tobias; Ira Lanz (2002a):** „Die Schmerzgrenze ist erreicht“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 4/2002, S. 1.
- Jüngert, Tobias; Ira Lanz (2002b):** „Nur wer steuert, hat etwas verdient“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 4/2002, S. 34-36.
- Kahle, Egbert (1990):** *Betriebliche Entscheidungen: Lehrbuch zur Einführung in die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie*. 2., erw. Aufl. München u. a. O.: Oldenbourg.
- Keller, Dietmar (1991):** *Herstellereigenschaften und Handelsleistungen: theoretische Grundlagen und Ansatzpunkte einer Systemgestaltung*. Frankfurt/Main: P. Lang.
- Kirstges, Torsten (2000):** *Management von Tourismusunternehmen: Organisation, Personal- und Finanzwesen bei Reiseveranstaltern und Reisemittlern*. 2., völlig überarb. und erw. Aufl. München u. a. O.: Oldenbourg.
- Kirstges, Torsten; Dorte Schusdziara (1999):** *Strukturanalyse des deutschen Reiseveranstaltermarktes: Konsequenzen der Marktkonzentration für den Mittelstand*. Limburgerhof: FBV-Medien-Verl.-GmbH.

- Klein, Gerd (1993):** „Handels-Marketing und Erwartungen des Handels an den Hersteller". In: Irrgang, Wolfgang (Hrsg.): *Vertikales Marketing im Wandel: aktuelle Strategien und Operationalisierungen zwischen Hersteller und Handel*. München: Vahlen. S. 104-122.
- Kleine, Andreas (1996):** *Entscheidungstheoretische Aspekte der Principal-Agent-Theorie*. Heidelberg: Physika-Verl.
- Klingenstein, Max A.; Jörn W. Mundt (2000):** „Studienreisen". In: Mundt, Jörn W. (Hrsg.): *Reiseveranstaltung: Lehr- und Handbuch*. 5., völlig bearb. und erw. Aufl. München u. a. O.: Oldenbourg. S. 255-282.
- Klöpffer, Volkhardt (1997):** *Kommunikation zwischen Hersteller und Vertragshändler: eine kontingenztheoretische Untersuchung zur Erhöhung des Leistungsgrades vertraglicher Betriebssysteme*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Koch, Peter (1989):** „Die Provision des Versicherungsvertreters". In: *Versicherungskaufmann: Zeitschrift für die Versicherungspraxis*, Wiesbaden, Nr. 9/1989, S. 27-31.
- Kotler, Philip; Friedhelm Bliemel (1995):** *Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*. 8., vollst. neu bearb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Krafft, Manfred (1995):** *Außendienstentlohnung im Licht der neuen Institutionenlehre*. Wiesbaden: Gabler.
- Kramer, Siegfried (1991):** „An der Leistung orientiert". In: *Die Absatzwirtschaft: Zeitschrift für Marketing*, Düsseldorf, Bd. 34 (1991), 1, S. 86-93.
- Kramer, Siegfried (1993):** „Neues, leistungsorientiertes Konditionensystem". In: Irrgang, Wolfgang (Hrsg.): *Vertikales Marketing im Wandel: aktuelle Strategien und Operationalisierungen zwischen Hersteller und Handel*. München: Vahlen. S. 355-373.
- Krane, Michael (1999a):** „Lufthansa-Incentive kommt auf den Prüfstand". In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 18/1999, S. 10.
- Krane, Michael (1999b):** „Brüssel macht Reisebüros nicht zum Händler". In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 22/1999, S. 25.
- Krane, Michael (2000):** „Börsenkurs wird als Gradmesser überschätzt". In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 5/2000, S. 28.
- Krane, Michael (2001):** „Börsenlogik verlangt eisernen Besen". In: *FVW International*, Nr. 31/2001, S. 9.
- Krapp, Michael (2000):** *Kooperation und Konkurrenz in Prinzipal-Agent-Beziehungen*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Kreilkamp, Edgar (1993):** „Produkt- und Preispolitik". In: Haedrich, Günther et al. (Hrsg.): *Tourismus-Management: Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung*. 2., völlig neu bearb. und wesentl. erw. Aufl. Berlin u. a. O.: de Gruyter. S. 283-305.
- Kreilkamp, Edgar (1995):** *Tourismusmarkt der Zukunft: die Entwicklung des Reiseveranstalter- und Reisemittlermarktes in der Bundesrepublik Deutschland*. Frankfurt/Main: Deutscher Reisebüro-Verband.

- Kreilkamp, Edgar (1998a):** „Strategische Planung im Tourismus“. In: Haedrich, Günther (Hrsg.): *Tourismus-Management: Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung*. 3., völlig neu bearb. und wesentl. erw. Aufl. Berlin u. a. O.: de Gruyter. S. 287-324.
- Kreilkamp, Edgar (1998b):** „Produkt- und Preispolitik“. In: Haedrich, Günther (Hrsg.): *Tourismus-Management: Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung*. 3., völlig neu bearb. und wesentl. erw. Aufl. Berlin u. a. O.: de Gruyter. S. 325-356.
- Kreilkamp, Edgar (1999a):** *Kundenbindung und Stammkundenpflege im Reisebüro. Ergebnisse des Betriebsvergleichs der Reisebüros*. Pressekonferenz 26.01.1999, S. 1-53.
- Kreilkamp, Edgar (1999b):** „Mehr Handelsmacht für die Reisebüros?“. In: *Travelmanager*, Nr. 11/1999, S. 16-18.
- Kreilkamp, Edgar; C. Obier; D. Schmücker (2000):** *Switchpotentiale für alternative Flugpauschalreisenangebote*. Management Summary. Lüneburg (masch.). S. 1-4.
- Kreilkamp, Edgar; Ulrike Regele (1999):** „Einzelkämpfer dürfen Hände nicht in den Schoß legen“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg Nr. 22/1999, S. 38-39.
- Kropp, Wilfried (1992):** „Elektronische Reisevertriebssysteme: Von der Strichliste zum Global Ring“. In: Roth, Peter; Axel Schrand (Hrsg.): *Touristikmarketing: das Marketing der Tourismusorganisationen, Verkehrsträger, Reiseveranstalter und Reisebüros*. München: Vahlen. S. 29-45.
- Kuß, Alfred (1990):** *Marktforschung – Datenerhebung*. Kursunterlagen der Fernuniversität Hagen. o. Druckort.
- Lach, Helge (1995):** *Vertikales Marketing von Versicherungsunternehmen: Marketingkonzepte für Versicherungsunternehmen mit Ausschließlichkeits-, Makler- und Strukturvertrieb*. Berlin: Duncker und Humblot.
- Lange, Manfred (1993):** „Rabattpolitik“. In: Irrgang, Wolfgang (Hrsg.): *Vertikales Marketing im Wandel: aktuelle Strategien und Operationalisierungen zwischen Hersteller und Handel*. München: Vahlen. S. 326-336.
- Langer, Gottfried (1993):** „Strategieentscheidungen in Tourismusorganisationen“. In: Zins, Andreas (Hrsg.): *Strategisches Management im Tourismus: Planungsinstrumente für Tourismusorganisationen*. Wien u. a. O.: Springer. S. 1-30.
- Lanz, Ira (1998):** „Die Provisionsschraube wird weiter angezogen“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 27/1998, S. 8-9.
- Lanz, Ira (1999a):** „Kettenreaktion bei den Service-Gebühren“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 20/1999, S. 8-9.
- Lanz, Ira (1999b):** „Service-Gebühr: Kundenkiller oder Kassenschlager?“ In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 22/1999, S. 21-22.

- Lanz, Ira (1999c):** „Jeder spielt seine eigene Zukunftsmusik“. In: *FVW International*, Nr. 27/1999, S. 26-28.
- Lanz, Ira (2001):** „Wenn die Zentrale den Verkäufer dirigiert“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 6/2001, S. 22.
- Lanz, Ira; Tobias Jüngert (2001):** „TUI, Thomas Cook und Rewe sichern die Reisebüros ab“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 18/2001, S. 30-33.
- Laurent, Monika (1996):** *Vertikale Kooperationen zwischen Industrie und Handel: neue Typen und Strategien zur Effizienzsteigerung im Absatzkanal*. Frankfurt/Main: Dt. Fachverl.
- Laux, Helmut (1990):** *Risiko, Anreiz und Kontrolle: Principle-Agent-Theorie; Einführung und Verbindung mit dem Delegationswert-Konzept*. Berlin u. a. O.: Springer.
- Lehmkuhler, Bettina (2001):** *Kundenorientierte Anreizsysteme im beratungsintensiven Facheinzelhandel*. Frankfurt am Main u. a. O.: Lang.
- Lenner, Kerstin C. (1998):** „Am Counter gibt es keine Drückermentalität“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 24/1998, S. 56-62.
- [Lexikon des Marketing] Pepels, Werner (1996):** *Lexikon des Marketing*. München: Dt. Taschenbuch-Verl.
- Limbert, Wolfgang; Rudolf Hofer (1975):** *Zielorientierte Verkäuferentlohnung*. München: Verl. Moderne Industrie.
- Lindner, Karin (1998):** „Umsatzsteigerung wird extra honoriert“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 24/1998, S. 9.
- Little, John. D. C. (1970):** „Models and Manager: The Concept of a Decision Calculus“. In: *Management Science*, Vol. 16, Nr. 8, 1970, S. 466-485.
- Litzenroth, Heinrich A. (1999):** „Otto Normalverbraucher wird zum Auslaufmodell“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 5/1999, S. 74-79.
- Luhmann, Ulrich (1978):** *Die rechtlichen Grenzen der Preisgestaltungsfreiheit und der Werbung mit dem Preis: alles über Preisabsprachen, Preismißbrauch, Preisunterbietung, Preisbindung, Preisempfehlung, Preisnachlässe, Preisirreführung, Preisangaben, Preisänderungen, Wertsicherungsklauseln*. 1. Auflage. Kissing: WEKA-Verl.
- Maleri, Rudolf (1973):** *Grundzüge der Dienstleistungsproduktion*. Berlin u. a. O.: Springer
- Mangelsdorff, Lukas (1995):** *Der Hindsight-Bias im Prinzipal-Agent-Kontext*. Frankfurt am Main u. a. O.: Lang.
- Martus, Rainer; Walter Selzer (1995):** *Entlohnung und Motivation im Außendienst*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Masing, Walter (1991):** „Planung und Durchsetzung der Qualitätspolitik im Unternehmen: Zentrale Prinzipien und Problembereiche“. In: Bruhn, Manfred;

- Bernd Stauss (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität: Konzepte – Methoden – Erfahrungen*. Wiesbaden: Gabler. S. 183-197.
- Maslow, Abraham Harold (1970):** *Motivation and Personality*. 2. ed. New York u. a. O.: Harper & Row.
- Meffert, Heribert (1991):** *Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik*. 7., überarb. und erw. Aufl. Nachdruck. Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, Heribert; Ansgar Breitung (1976):** *Mengenrabattpolitik: ein Ansatz zur quantitativen Analyse rabattpolitischer Verhandlungen*. Münster: Inst. für Marketing der Univ. Münster.
- Meffert, Heribert; Manfred Bruhn (1997):** *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden*. 2., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, Heribert; Hartwig Steffenhagen (1977):** *Marketing-Prognosemodelle: quantitative Grundlagen des Marketing*. Stuttgart: Poeschel.
- Merkle, Erich (1975):** „Die Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Verkaufsförderungsaktionen“. In: Böcker, Franz; Erich Dichtl (Hrsg.): *Erfolgskontrolle im Marketing*. Berlin: Duncker & Humblot. S. 303-314.
- Meuthen, Daniel (1997):** *Neue Institutionenökonomik und strategische Unternehmensführung*. Aachen: Shaker.
- Meyer, Anton (1983):** *Dienstleistungsmarketing: Erkenntnisse und praktische Beispiele*. Augsburg: FGM-Verl.
- Meyer, Anton (1991):** „Dienstleistungs-Marketing“. In: *Die Betriebswirtschaft*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Bd. 51 (1991), 2, S. 195-210.
- Meyer, Anton (1996):** *Dienstleistungsmarketing: Erkenntnisse und praktische Beispiele*. 7. Aufl. München: FGM-Verl.
- Meyer, Anton; Roland Mattmüller (1987):** „Qualität von Dienstleistungen – Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells“. In: *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, München: Beck, 9 (1987), 3, S. 187-195.
- Meyer, Anton; Peter Westerbarkey (1991):** „Bedeutung der Kundenbeteiligung für die Qualitätspolitik von Dienstleistungsunternehmen“. In: Bruhn, Manfred; Bernd Stauss (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität: Konzepte – Methoden – Erfahrungen*. Wiesbaden: Gabler. S. 82-103.
- Meyer, Axel (1992):** *Finanzinnovationen: Optimale Verträge im Rahmen von Ein- und Mehr-Agenten-Ansätzen der Prinzipal-Agent-Theorie*. Frankfurt am Main: Hain.
- Meyer, Wolfgang (1991):** „Grundlagen der Verkaufspsychologie für den Counter“. In: Seitz, Erwin; Jakob Wolf (Hrsg.): *Tourismusmanagement und -marketing*. Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie. S. 369-404.
- Middeler, Martin (1997):** *Rechtliche Beurteilung von Vergütungsgestaltungen im Rahmen von Automobilvertragshändlerverträgen*. Hamburg: Univ. Diss.
- Müller, Jürgen (1996):** „Verkaufsförderung mit gezielter Kundenansprache“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 23/1996, S. 42-43.
- Müller-Hagedorn, Lothar (1994):** *Handelsmarketing*. Stuttgart u. a. O.: Kohlhammer.

- Münzberg, Harald (1989):** „Ihre Konditionen bitte!“ In: *Die Absatzwirtschaft: Zeitschrift für Marketing*, Düsseldorf, Bd. 32 (1989), 10 (Sondernummer), S. 266-279.
- Mundt, Jörn W. (2000):** „Die Entwicklung der Reiseveranstalter in Deutschland“. In: Mundt, Jörn W. (Hrsg.): *Reiseveranstaltung: Lehr- und Handbuch*. 5., völlig bearb. und erw. Aufl. München u. a. O.: Oldenbourg. S. 21-71.
- Mundt, Jörn W. (2001):** *Einführung in den Tourismus*. 2., erg. Aufl. München u. a. O.: Oldenbourg.
- Munsch, Norbert (1996):** „Anforderungen des Marktführers an den Vertrieb der Zukunft“. In: *Touristik R.E.P.O.R.T. Extra Marketing & Vertrieb*, Bad Homburg, 1996, S. 6-8.
- Munsch, Norbert (1998):** „Der Einsatz zählt“. In: *Touristik R.E.P.O.R.T. Extra Marketing & Vertrieb*, Bad Homburg, 1998, S. 68-69.
- Neuberger, Oswald (1974):** *Theorien der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart u. a. O.: Kohlhammer.
- Neus, Werner (1989):** *Ökonomische Agency-Theorie und Kapitalmarktgleichgewicht*. Wiesbaden: Gabler.
- Niedecken, Ines (1996):** „Neues Vergütungssystem nicht übers Knie brechen“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 25/1996. S. 10-11.
- Niedecken, Ines; Holger M. Jacobs (2001):** „Bei mir hat die Reisebranche ein gutes Standing“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 1/2001. S. 16-18.
- Nieschlag, Robert; Erwin Dichtl; Hans Hörschgen (1991):** *Marketing*. 16., durchges. Auflage. Berlin: Duncker & Humblot.
- Nitzsch, Rüdiger von (1990):** *Präferenzmodellierung in der Nutzwertanalyse, im AHP und in der multiattributiven Nutzentheorie: ein Vergleich*. Aachen.
- Oberparleiter, Karl (1955):** *Funktionen und Risiken des Warenhandels*. 2., neubearb. und erw. Aufl. Wien: Springer.
- Oehme, Wolfgang (1992):** *Handels-Marketing: Entstehung, Aufgabe, Instrumente*. 2., neubearb. und erw. Aufl. München: Vahlen.
- Pabst, Oliver (1993):** *Vertikales Marketing in schnellebigen Märkten: distributive Leistungssysteme im Damenoberbekleidungsmarkt*. St. Gallen: Verl. Thexis.
- Pahlke, Heinz W. (2001):** „Reisemesse-Boom europaweit: Deutschland gibt den Ton an“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 19/2001, S. 50-51.
- Parasuraman, A.; Valarie A. Zeithaml (1983):** „Differential Perceptions of Suppliers and Clients of Industrial Services“. In: Berry, Leonard L. et al. (Hrsg.): *Emerging Perspectives on Services*. Chicago: Americ. Market. Associat. S. 35-39.

- Parasuraman, A.; Valarie A. Zeithaml; Leonard L. Berry (1985):** „A conceptual model of service quality and its implications for future research". In: *Journal of marketing: a quarterly publication of the American Marketing Association*, Chicago (Ill.), Vol. 49, 1985, S. 41-50.
- Pepels, Werner (1995):** *Einführung in das Dienstleistungsmarketing*. München: Vahlen.
- Pepels, Werner (2001):** *Einführung in das Distributionsmanagement*. 2., völlig überarb. Aufl. München u. a. O.: Oldenbourg.
- Petersen, Thomas (1989):** *Optimale Anreizsysteme: betriebswirtschaftliche Implikationen der Prinzipal-Agenten-Theorie*. Wiesbaden: Gabler.
- Peymani, Bijan (1996):** „Hotlines ersetzen zunehmend Beratung vor Ort". In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 25/1996, S. 44-45.
- Pollak, Alf P. (1992):** „Seetours: Durch Produktdifferenzierung zum Marktführer für Kreuzfahrten". In: Roth, Peter; Axel Schrand (Hrsg.): *Touristikmarketing: das Marketing der Tourismusorganisationen, Verkehrsträger, Reiseveranstalter und Reisebüros*. München: Vahlen. S. 321-336.
- Pompl, Wilhelm (2000):** „Das Produkt Pauschalreise – Konzept und Elemente". In: Mundt, Jörn W. (Hrsg.): *Reiseveranstaltung: Lehr- und Handbuch*. 5., völlig bearb. und erw. Aufl. München u. a. O.: Oldenbourg. S. 73-114.
- Pratt, John W.; Richard J. Zeckhauser (1985):** „Principals and Agents: An Overview". In: Pratt, John W.; Richard J. Zeckhauser (Hrsg.): *Principals and Agents: The Structure of Business*. Boston u. a. O.: Harvard Business School Press. S. 1-35.
- Regele, Ulrike; Dirk J. Schmücker (1998):** „Vertriebspolitik im Tourismus". In: Haedrich, Günther (Hrsg.): *Tourismus-Management: Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung*. 3., völlig neu bearb. und wesentl. erw. Aufl. Berlin u. a. O.: de Gruyter. S. 287-324.
- Ripperger, Tanja (1998):** *Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Rodrian, Hans-Werner (1996):** „Gute Agenten erhalten Regalprämie". In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 26/1996, S. 25.
- Ross, Stephen (1973):** „The economic theory of agency: the principal's problem". In: *American economic review*, Nashville (Tenn.), Bd. 63, 1973, S. 134-139.
- Roth, Günter Hermann (1990):** *Handels- und Gesellschaftrecht: das Recht des kaufmännischen Unternehmens*. 3. Aufl. München: Vahlen.
- Roth, Peter (1992):** „Grundlagen des Touristik-Marketings". In: Roth, Peter; Axel Schrand (Hrsg.): *Touristikmarketing: das Marketing der Tourismusorganisationen, Verkehrsträger, Reiseveranstalter und Reisebüros*. München: Vahlen. S. 111-192.
- Roth, Peter (2000):** „Das Marketing der Reiseveranstalter". In: Mundt, Jörn W. (Hrsg.): *Reiseveranstaltung: Lehr- und Handbuch*. 5., völlig bearb. und erw. Aufl. München u. a. O.: Oldenbourg. S. 395-450.

- Rüschchen, Martin (1999):** „Nicht ohne Tücken“. In: *Touristik R.E.P.O.R.T. Extra Marketing & Vertrieb*: das Magazin für die Fremdenverkehrswirtschaft, Frankfurt a. M., 2000, S. 42-44.
- Rüschchen, Stephan (1998):** *Konsumentengerichtete Verkaufsförderung: Kooperation zwischen stationärem Lebensmittelhandel und Markenartikelherstellern*. München: FGM-Verl.
- Ruhl, Frank (1990):** *Erfolgsabhängige Anreizsysteme in ein- und zweistufigen Hierarchien: ein Beitrag zur Principal-Agent-Theorie*. Heidelberg: Physika-Verl.
- Ruiter, Wim de; Thomas Koch (1991):** „Leistungsförderung im Vertrieb durch Incentives“. In: Schanz, Günther (Hrsg.): *Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung*. Stuttgart: Poeschel. S. 1025-1036.
- Saaty, Thomas L. (1990):** *Decision making für leaders: the analytic hierarchy process for decisions in a complex world*. 2. ed. Pittsburgh: Univ. of Pittsburgh.
- Sander, Evelyn (2000):** „Neutralität ist Trumpf!“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 26/2000, S. 48-49.
- Sander, Evelyn (2001):** „Das lange Warten auf die Provision“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 2/2000, S. 34-35.
- Schär, Felix Fritz (1959):** *Die Preisbindung der zweiten Hand: eine Untersuchung über Wesen, Bedeutung und Problematik der Preisbindung der zweiten Hand sowie deren wettbewerbsgesetzliche Regelung in Deutschland und den Vereinigten Staaten von Nordamerika*. Winterthur: Keller.
- Schanz, Günther (1991):** „Motivationale Grundlagen der Gestaltung von Anreizsystemen“. In: Schanz, Günther (Hrsg.): *Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung*. Stuttgart: Poeschel. S. 3-30.
- Scharrer, Jürgen (2000):** „Kampf um die Spitze“. In: *Capital: das deutsche Wirtschaftsmagazin*, Hamburg, Nr. 10/2000, S. 47.
- Scheuch, Fritz (1982):** *Dienstleistungsmarketing*. München: Vahlen.
- Schierenbeck, Henner; Torsten Arnsfeld; M. Herzog; C. Spieker (1996):** *Leistungsorientierte Vergütungssysteme in Banken*. WWZ-Forschungsbericht 1/1996, Basel: Wirtschaftswiss. Zentrum der Universität.
- Schmieder, Frank (1998):** „Kundenzufriedenheitsmessung und -management bei Reiseveranstaltern“. In: Haedrich, Günther (Hrsg.): *Tourismus-Management: Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung*. 3., völlig neu bearb. und wesentlich erw. Aufl. Berlin u. a. O.: de Gruyter. S. 231-239.
- Schögel, Marcus (2001):** *Multichannel Marketing: erfolgreich in mehreren Vertriebswegen*. Zürich: Werd Verl. Tamedia.
- Schobert, Rudolf (1980):** „Zeitreihenanalysen und Entwicklungsprognosen“. In: Diller, Hermann (Hrsg.): *Marketingplanung*. München: Vahlen. S. 80-100.
- Schrand, Axel (1992a):** „Tourismus 2000: Der Strukturwandel auf den Touristik-Märkten“. In: Roth, Peter; Axel Schrand (Hrsg.): *Touristikmarketing: das Marketing der Tourismusorganisationen, Verkehrsträger, Reiseveranstalter und Reisebüros*. München: Vahlen. S. 1-20.

- Schrand, Axel (1992b):** „Das Marketing für Reisebüros und Reisebüroketten“. In: Roth, Peter; Axel Schrand (Hrsg.): *Touristikmarketing: das Marketing der Tourismusorganisationen, Verkehrsträger, Reiseveranstalter und Reisebüros*. München: Vahlen. S. 337-392.
- Schwarze, Jochen (1988):** *Grundlagen der Statistik 1: Beschreibende Verfahren*. 4. Aufl. Herne u. a. O.: Verl. neue Wirtschaftsbrieft.
- Seitz, Erwin (1991):** „Database-gestütztes Marketing als Instrument der Kundenbindung“. In: Seitz, Erwin; Jakob Wolf (Hrsg.): *Tourismusmanagement und -marketing*. Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie. S. 409-420.
- Seitz, Erwin; Wolfgang Meyer (1995):** *Tourismusmarktforschung: ein praxisorientierter Leitfaden für Touristik und Fremdenverkehr*. München: Vahlen.
- Seyffert, Rudolf (1972):** *Wirtschaftslehre des Handels*. 5., neubearb. Aufl. Opladen: Westdt. Verl.
- Simon, Hermann (1992):** *Preismanagement: Analyse, Strategie, Umsetzung*. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Specht, Günter (1992):** *Distributionsmanagement*. 2., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart u. a. O.: Kohlhammer.
- Spielberger, Monika (1996a):** „König Kunde wird schwer zu fassen sein“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 25/1996, S. 12.
- Spielberger, Monika (1996b):** „Ertragslage der Reisebüros wird problematischer“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 28/1996, S. 12-15.
- Spielberger, Monika (1997):** „Reisebüro-Vertrieb wird an seinem Nutzen gemessen“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 23/1997, S. 12-13.
- Spielberger, Monika (1998a):** „Pauschalreise subventioniert viele Geschäftsbereiche“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 14/1998, S. 8-10.
- Spielberger, Monika (1998b):** „Reisebüros sollen deutlicher Farbe bekennen“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 24/1998, S. 39-42.
- Spielberger, Monika (2001):** „Bei 13,5 Prozent ist Schluss“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 18/2001, S. 10.
- Spielberger, Monika; T. Jüngert (2000):** „Veranstalter blenden mit Leistungsprovisionen“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 20/2000, S. 8-10.
- Spremann, Klaus (1987):** „Agent and Principal“. In: Bamberg, Günter; Klaus Spremann (Hrsg.): *Agency Theory, Information, and Incentives*. Berlin u. a. O.: Springer. S. 3-37.
- Spremann, Klaus (1990):** „Asymmetrische Information“. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Wiesbaden, Bd. 60 (1990), 5/6, S. 561-586.
- Stauss, Bernd (1989):** „Beschwerdepolitik als Instrument des Dienstleistungsmarketing“. In: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*,

- Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung, Berlin, Bd. 35 (1989), 1, S. 41-62.
- Stauss, Bernd (1998):** „Total Quality Management im Tourismus“. In: Haedrich, Günther (Hrsg.): *Tourismus-Management: Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung*. 3., völlig neu bearb. und wesentlich erw. Aufl. Berlin u. a. O.: de Gruyter. S. 357-377.
- Stauss, Bernd; Bert Hentschel (1991):** „Dienstleistungsqualität“. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium: Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt*, München u. a. O., Bd. 20 (1991), 5, S. 238-244.
- Steffenhagen, Hartwig (1980):** *Grundprobleme der empirischen Marktreaktionsforschung*. Siegen.
- Steffenhagen, Hartwig (1988):** *Marketing: eine Einführung*. Stuttgart u. a. O.: Kohlhammer.
- Steffenhagen, Hartwig (1991):** *Marketing: eine Einführung*. 2., überarb. Auflage. Stuttgart u. a. O.: Kohlhammer.
- Steffenhagen, Hartwig (1994):** „Effizienz und Flexibilität in leistungsorientierten Konditionensystemen der Markenartikelindustrie“. In: Bruhn, Manfred et al. (Hrsg.): *Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 99-114.
- Steffenhagen, Hartwig (1995):** *Konditionengestaltung zwischen Industrie und Handel: leistungsbezogen, systematisch, professionell*. Wien: Ueberreuter.
- Steffenhagen, Hartwig (1996):** „10 Schritte zum leistungsorientierten Konditionensystem“. In: *Markenartikel*: Zeitschrift für Markenführung, Hrsg.: Markenverband e. V. Wiesbaden, Nr. 2/1996, S. 42-47.
- Stephan, F. (2000):** „Zuckerbrot und Peitsche“. In: *Touristik aktuell: travel trade report*, Wiesbaden, Nr. 31/2000, S. 3.
- Strangfeld, Rochus P. (1998):** „Rechtliche Rahmenbedingungen“. In: Haedrich, Günther (Hrsg.): *Tourismus-Management: Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung*. 3., völlig neu bearb. und wesentlich erw. Aufl. Berlin u. a. O.: de Gruyter. S. 93-122.
- Sülberg, Werner (1998):** „Reisevermittler“. In: Haedrich, Günther (Hrsg.): *Tourismus-Management: Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung*. 3., völlig neu bearb. und wesentlich erw. Aufl. Berlin u. a. O.: de Gruyter. S. 571-613.
- Tanski, Joachim S. (1998):** „Kalkulation und Kostenkontrolle“. In: Haedrich, Günther (Hrsg.): *Tourismus-Management: Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung*. 3., völlig neu bearb. und wesentlich erw. Aufl. Berlin u. a. O.: de Gruyter. S. 241-253.
- Thurow, Wolfgang (1993):** „Integration des Vertragshändlers in die CI-Politik“. In: Irrgang, Wolfgang (Hrsg.): *Vertikales Marketing im Wandel: aktuelle Strategien und Operationalisierungen zwischen Hersteller und Handel*. München: Vahlen. S. 314-325.

- Tietz, Bruno (1993a):** *Der Handelsbetrieb: Grundlagen der Unternehmenspolitik*. 2., neu bearb. Aufl. München: Vahlen.
- Tietz, Bruno (1993b):** *Dynamik im Handel*. Bd. 3: *Zukunftsstrategien für Handelsunternehmen*. Frankfurt/Main: Dt. Fachverlag.
- Tietz, Bruno (1993c):** *Marketing*. 3., überarb. und erw. Aufl. Düsseldorf: Werner.
- Tomczak, Torsten (1992):** *Das Management indirekter Distributionssysteme*. Habilitationsschrift. St. Gallen.
- Tomczak, Torsten; Stephan Feige (1995):** *Einkaufsentscheidungen des Handels – Kritischer Faktor für erfolgreiche Markenführung: eine empirische Studie zum Entscheidungsverhalten des Lebensmitteleinzelhandels und Hinweise zur handelsorientierten Markenführung*. St. Gallen: Verl. Thexis.
- Tomczak, Torsten; Frank Gussek (1992):** „Handelsorientierte Anreizsysteme der Konsumgüterindustrie“. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Wiesbaden, 62 (1992), 7, S. 783-806.
- Trapp, Klaus (1993):** „Vertikales Marketing im Automobilhandel“. In: Irrgang, Wolfgang (Hrsg.): *Vertikales Marketing im Wandel: aktuelle Strategien und Operationalisierungen zwischen Hersteller und Handel*. München: Vahlen. S. 259-279.
- Trumpp, Andreas (1995):** *Kooperation unter asymmetrischer Information: eine Verbindung von Prinzipal-Agenten-Theorie und Transaktionskostenansatz*. Neuried: Ars Una.
- Tscheulin, Dieter K. (1992):** *Optimale Produktgestaltung: Erfolgsprognose mit Analytic Hierarchy Process und Conjoint-Analyse*. Wiesbaden: Gabler.
- Tscheulin, Dieter K.; Jean-Marie Jacques (1995):** *Goal programming approaches for priorities in SAATY's analytic hierarchy process (AHP)*. Freiburg im Breisgau: Betriebswirtschaftliches Seminar der Albert-Ludwigs-Univ.
- Tull, Donald S.; Del I. Hawkins (1984):** *Marketing research*. 3. ed. New York u. a. O.: Macmillan.
- Tupy, Norbert (1984):** *Der Beitrag des Reisebüros zur Konsumnäherung von Reiseprodukten*. Wien: Service-Fachverl.
- Vetter, Klaus M.. (1992):** „Studiosus: Durch Qualität zum Marktführer für Studienreisen“. In: Roth, Peter; Axel Schrand (Hrsg.): *Touristikmarketing: das Marketing der Tourismusorganisationen, Verkehrsträger, Reiseveranstalter und Reisebüros*. München: Vahlen. S. 297-308.
- Vroom, Victor Harold (1964):** *Work and Motivation*. New York u. a. O.: Wiley.
- Walker, O. C.; F. A. Churchill, N. M. Ford (1977):** „Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research“. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 14/1977, S. 156-168.
- Weber, Karl (1993):** *Mehrkriterielle Entscheidungen*. München u. a. O.: Oldenbourg.
- Wechsler, Wolfgang (1978):** *Delphi-Methode: Gestaltung und Potential für betriebliche Prognoseprozesse*. 1. Aufl. München: Florentz

- Weisenfeld-Schenk, Ursula (1997):** „Die Nutzung von Zertifikaten als Signal für Produktqualität: eine informationsökonomische Betrachtung“. In: *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, München, 67 (1997), 1, S. 21-39.
- Wiegand, Guido (2001):** „Neupositionierung eines Reiseveranstalters - Studiosus Reisen München GmbH“. In: Seitz, Erwin (Hrsg.): *Fallstudien zum Tourismus-Marketing: Marketingerfolg trainieren*. München: Vahlen. S. 11-21.
- Wild, J. (1973):** „Organisation und Hierarchie“. In: *Zeitschrift für Organisation*, 42 (1973), 1, S. 45-54.
- Winter, Stefan (1997):** „Möglichkeiten der Gestaltung von Anreizsystemen für Führungskräfte“. In: *Die Betriebswirtschaft: DBW*, Stuttgart, 57 (1997), 5, S. 615-629.
- Wöhe, Günter (1986):** *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Hauptbd. 16., überarb. Aufl. München: Vahlen.
- Wöhler, Karlheinz (2001):** „Was Reisebüro-Kunden wünschen“. In: *Fremdenverkehrswirtschaft international: FVW*, Hamburg, Nr. 11/2001, S. 40.
- Wolf, Jacob (1988):** *Marktforschung: praktische Anwendung mit zahlreichen Arbeitsblättern, Checklisten und Fallbeispielen*. Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie.
- Wolf, Jacob (1991):** „Struktur der Marktforschung im Tourismus“. In: Seitz, Erwin; Jakob Wolf (Hrsg.): *Tourismusmanagement und -marketing*. Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie. S. 223-239.
- Zehle, Klaus-Olaf (1991):** „Yield-Management – Eine Methode zur Umsatzsteigerung für Unternehmen der Tourismusindustrie“. In: Seitz, Erwin; Jakob Wolf (Hrsg.): *Tourismusmanagement und -marketing*. Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie. S. 485-504.
- Zeithaml, Valarie A.; Leonard L. Berry; A. Parasuraman (1988):** „Communication and control processes in the delivery of service quality“. In: *Journal of marketing: a quarterly publication of the American Marketing Association*, Chicago (Ill.), 52 (1988), 2, S. 35-48.

LEBENS LAUF

PERSÖNLICHE ANGABEN

Name: Sabine Trockels, geb. Au
Familienstand: verheiratet
Staatsangehörigkeit: deutsch
Geburtstag: 12.09.1969
Geburtsort: Hamburg

AUSBILDUNG

1976 – 1989 Grundschule und Sachsenwaldgymnasium Reinbek

1989 – 1994 Universität Lüneburg

- Studium der Betriebswirtschaft, Abschluss: Diplom-Kauffrau

BERUFSERFAHRUNG

Seit 1994 TUI Deutschland GmbH

1994 – 1996 Traineeprogramm

1996 – 1997 Controlling, Vorstandsassistenz

1997 – 1999 Strategische Entwicklung Fremdvertrieb

Seit 1999 Leiterin Strategische Entwicklung Eigenvertrieb

SONSTIGE KENNTNISSE

- Englisch
- Grundkenntnisse Französisch und Spanisch
- Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook)

Sabine Trockels

Potsdam, den 20.08.2002