

WERTSCHÖPFUNGSKETTEN IN PAUSCHALREISEN DES FERNTOURISMUS – ZUM PROBLEM IHRER *GOVERNANCE*

Mit 1 Abbildung

EIKE W. SCHAMP

Keywords: Globalisierung, Wertschöpfungsketten im Tourismus, Entwicklungsländer, Governance
Globalisation, value chains in tourism, developing countries, governance

Summary: Global value chains within international package tour tourism –The issue of *governance*

International travels to southerly regions are usually realised through package tours that have been construed and sold by tour operators. This observation forms the basis for the assumption that package tours constitute the product of a global value chain that is governed by tour operators. Global value chains have become a significant concept within the globalisation debate, having been successfully utilised to explain the relationship between market and product regions for industrial as well as agricultural goods. This article suggests the application of the concept of global value chains to the international package tour tourism. It will discuss the two predominant governance forms within package tourism, the hierarchical as well as the relational, with which it is rendered possible to coordinate and control insecurities of cross-border transactions in package tourism.

Zusammenfassung: Fernreisen in Länder des Südens werden meist als Pauschalreisen unternommen, die von Reiseveranstaltern konstruiert und verkauft werden. Diese Feststellung wird zum Anlass genommen, die Pauschalreise als das Produkt einer Wertschöpfungskette zu verstehen, die durch Reiseveranstalter gesteuert wird. Globale Wertschöpfungsketten sind zu einem wichtigen Konzept in der Globalisierungsdebatte geworden, das erfolgreich zur Erklärung der Beziehungen zwischen Markt- und Produktionsregionen für Industrie- und Agrargüter genutzt wird. Dieser Beitrag schlägt die Anwendung des Konzepts globaler Wertschöpfungsketten auch für den internationalen Pauschalreise-Tourismus vor. Er diskutiert mit der hierarchischen und der relationalen die beiden im Pauschalreise-Tourismus vorherrschenden Governance-Formen, mit denen Unsicherheiten von grenzüberschreitenden Transaktionen im Pauschalreiseverkehr koordiniert und kontrolliert werden können.

Einführung

Es ist keine Neuigkeit festzustellen, dass der internationale Tourismus zu den größten Treibern der Globalisierung gehört (vgl. u.a. VORLAUFER 1996, 2007). Wenn auch vielfach wegen seiner ‚Nebenwirkungen‘ umstritten, gilt er besonders in den Ländern des ‚Südens‘ als ‚Maschine‘ für regionalökonomische Entwicklung, in denen er mangels anderer Quellen des Wohlstands einen erheblichen Beitrag zur Änderung der Wirtschaftsstruktur leisten kann. Diese Sichtweise des internationalen Tourismus lenkt seit langem tourismuswirtschaftliche Studien auf das Feld der (regionalen) Wirkungsanalyse, auf dem die positiven Anstöße etwa auf Beschäftigung und Einkommen mit den negativen Wirkungen auf Sozialstruktur, Wirtschaftsstruktur und Ökologie abgewogen werden. Als Veranlasser dieser Wirkungen gilt im Allgemeinen der Tourist, d.h. der aus den wohlhabenden Ländern und Schichten kommende Konsument, der durch die Art seines (touristischen) Konsums in den Destinationsgebieten des Tourismus die beschriebenen Wirkungen auslöst.

Damit wird allerdings die Rolle der Lenkung von Touristen in der Art und Reichweite ihres ‚Konsums‘ durch nicht territorial gebundene Akteure vernachlässigt. Denn die meisten Fernreisen werden nicht als ‚Individualreise‘, sondern als Pauschalreise durchgeführt. Erst in jüngerer Zeit wird – nicht allein in der deutschsprachigen Tourismusforschung über Fernreisen – den ‚Produzenten‘ von Leistungen im internationalen Pauschalreiseverkehr mehr Aufmerksamkeit gewidmet. Später als für andere Branchen wird nun den Internationalisierungsstrategien von global agierenden Unternehmen in Teilbereichen des Angebots, wie z.B. bei Hotels, Reiseklubs, Kreuzfahrt-Gesellschaften (VORLAUFER 1993, 1994, 2000; IOANNIDES a. DEBBAGE 1998), sowie den sich entwickelnden internationalen strategischen Allianzen – etwa im Hotelsektor oder unter den Luftfahrtgesellschaften – Aufmerksamkeit geschenkt.

Diese Studien tragen ganz wesentlich zu einem Perspektivenwechsel in der wirtschaftsgeographischen Tourismusforschung bei. Eine touristische Region ist danach eingebettet in das strategische Kalkül ver-

schiedener mächtiger Akteure und nicht mehr selbst (alleiniger) Meister des eigenen Schicksals. Akteure sind nicht einzelne Menschen, sondern hochkomplexe Organisationen. So wichtig diese Wendung zu einer angebotsorientierten Tourismusforschung ist, so geht sie dennoch an einem vollen Verständnis des wichtigsten Produktes des internationalen Ferntourismus, der Pauschalreise, vorbei. Lehrbücher bezeichnen die Pauschalreise noch als eine „standardisierte Kombination von Leistungsbausteinen“, die „vorproduziert“ und in der Regel wieder über die Reisevermittler auf dem Markt angeboten“ werden (z.B. STEINBACH 2003, 182). „Standardisierte“ Leistungsbereiche umfassen den Transport, die Unterkunft, die Verpflegung sowie Erlebniselemente in der Zielregion. Soweit das Lehrbuch. In dieser Definition kommt den Reiseveranstaltern eine besondere Bedeutung zu, denn sie ‚konstruieren‘ Pauschalreisen und bieten ihr ‚Produkt‘ anschließend auf verschiedenen Vertriebswegen an (IOANNIDES 1998). Während die für den Touristen erkennbaren Leistungen weitgehend unmittelbar mit der Reise im Zielland erbracht werden, wurden sie vorher durch den Reiseveranstalter (zumeist im Herkunftsland des Reisenden) konfiguriert, standardisiert und vertraglich festgelegt – in einem Planungsprozess, den man als ‚Konstruktion‘ bezeichnen kann. Die Märkte für diese Produkte haben sich jedoch in den vergangenen Jahrzehnten erheblich verändert: Die standardisierte Pauschalreise als einheitliches Massenprodukt kann nur noch über den Preiswettbewerb verkauft werden; dagegen haben eine Marktdifferenzierung und Flexibilisierung des Produktes Pauschalreise stattgefunden, die über einen kombinierten Preis- und Qualitätswettbewerb ausgetragen werden und die eine ausgesprochene Vielfalt von Marktnischen schaffen. Für den Tourismus könnte man – analog zur Warenwelt – von einem Wandel vom Fordismus zum Postfordismus sprechen. Wie in der Autoindustrie, wo Hersteller für sich in Anspruch nehmen, von einer Modell-Variante ein einziges Produkt auf Wunsch des Kunden herstellen zu können, können heute ‚Pauschalreisen‘ für ein oder zwei Personen aus einem ‚Bausatz‘ von Leistungsbereichen konstruiert werden.

Diese Konstruktion von Pauschalreisen hat zwar teilweise Eingang in wirtschaftswissenschaftliche Lehrbücher des Tourismus gefunden, wird aber in den Regionalwissenschaften nur unzureichend als ein zentrales Element des Einflusses des Ferntourismus aus den wohlhabenden Ländern auf die Entwicklung in ‚peripheren‘ Regionen (des ‚Südens‘) verstanden. Für das Verständnis von Produktionsprozessen von Produkten, die aus verschiedenen Produktionsschritten zusammengefügt werden, hat sich seit etwa den 1980er Jah-

ren das Konzept der Wertschöpfungskette durchgesetzt (PORTER 1986). Im Zeitalter der Globalisierung verbinden solche Wertschöpfungsketten Standorte in vielen Ländern untereinander in einer spezifischen Weise, die vielfältigen Einfluss auf die eigentlichen Produktionsregionen im ‚Süden‘ hat. Im folgenden Beitrag soll die Nützlichkeit eines auf diesen Gedanken aufbauenden Konzeptes für die Analyse des Pauschalreise-Tourismus in Länder des ‚Südens‘ geprüft werden, das im vergangenen Jahrzehnt erfolgreich zur Analyse globaler Wertschöpfungsketten von Agrar- und Industriegütern verwendet wurde.

1 Wertschöpfungsketten und Tourismus

Mit der Entwicklung seines Konzeptes der *global commodity chain* brachte GEREFFI (1994) eine neue Sichtweise in ein altes entwicklungspolitisches Thema: die Frage, wie *mit* einer engen Einbindung von Produktionsstandorten in Ländern des ‚Südens‘ in Wertschöpfungsketten, die vom ‚Norden‘ aufgebaut und kontrolliert werden, eine ökonomische Entwicklung im Süden (*upgrading*) möglich ist. Die bis dahin vorherrschende, aber an Bedeutung verlierende Theorie der Dependenz (MENZEL 1992) hatte diese Möglichkeit weitgehend ausgeschlossen. Das neue Konzept soll auf zwei Fragen eine Antwort geben: Wie funktioniert die Steuerung der Wertkette zwischen ‚Nord‘ und ‚Süd‘ und durch wen wird sie ausgeführt? Welche Wirkung übt die Art der Steuerung der Wertkette durch Akteure im ‚Norden‘ auf die regionale Entwicklung im ‚Süden‘ aus? GEREFFIS Konzept hat in jüngerer Zeit im anglophonen Raum eine Vielfalt von empirischen Studien und eine theoretische Diskussion um das Konzept angeregt, die auch die Aufmerksamkeit in Deutschland gewinnen sollte. Während einerseits das Konzept als zu eng kritisiert wurde und manche Autoren lieber von Produktionsnetzen sprechen (HENDERSON et al. 2002; SMITH et al. 2002), wurde es andererseits zum Konzept der *global value chains* fortentwickelt (GEREFFI et al. 2005), vor allem aufgrund einer Fülle von empirischen Studien über ‚globale‘ Wertschöpfungsketten der Anbindung der Textil- und Bekleidungsindustrie im ‚Süden‘ an Handelshäuser im ‚Norden‘ – d.h. vor allem den USA (z.B. GEREFFI 1999) –, des tropischen Gartenbaus an Supermarkt-Ketten des ‚Nordens‘ – hier vor allem in Großbritannien (z.B. DOLAN a. HUMPHREY 2004) –, und gelegentlich der agrarwirtschaftlichen Rohstoffproduktion für Länder des ‚Nordens‘ (GIBBON 2001). Da die Mehrzahl der aktuellen Studien bei der Metapher der Wertkette bleibt, wird auch hier der Begriff der Kette dem des Netzwerkes vorgezogen (vgl. KENNEY 2004, 3).

Der Begriff der Kette verweist deutlicher als der des Netzwerkes auf die Besonderheiten der Arbeitsteilung in der Herstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung, und genau um diese geht es. Das Konzept ist inzwischen weit verwendet worden, so dass sich eine eingehende Diskussion über seinen Werdegang erübrigt (vgl. KAPLINSKY a. MORRIS 2000; GEREFFI et al. 2005; kritisch BAIR 2005; für die deutsche Industriegeographie vgl. SCHAMP 2000; FUCHS 2003). Dennoch ist ein kurzer Blick auf seine Grundstruktur notwendig, um zu verstehen, wie weit es Anregungen zur Analyse des Pauschalreise-Tourismus zu geben vermag. Denn nach einer frühen kritischen Stimme, die allerdings nur Fragmente einer touristischen Wertschöpfungskette betrachtete (CLANCY 1998), wird das Konzept der globalen Wertkette erst aktuell für das Studium des Pauschaltourismus aufgegriffen (DÖRRY 2005; MOSEDALE 2005, 2006).¹⁾

1.1 Das Basiskonzept der globalen Wertschöpfungskette

Eine Wertschöpfungskette bezeichnet den Pfad eines zu konsumierenden Produktes von seiner Rohstoffquelle bis zum Verbrauch, eigentlich auch darüber hinaus bis zur Entsorgung dessen, was übrig geblieben ist. Der Pfad wird als Kette verstanden, weil in einer klaren Ordnung von Produktionsschritten dem Vorprodukt jeweils mehr Wert zugefügt wird. Dabei gelten auch Dienstleistungen wie z.B. der Handel, die Beratung und Entsorgung als Produktionsschritte. In geographischer – und auch entwicklungsanalytischer – Perspektive ist in diesem Konzept die räumliche Arbeitsteilung von Standorten der einzelnen Produktionsschritte von Bedeutung, wobei in industriellen Prozessen die unterschiedliche Bedeutung von Kapitalkosten und Arbeitskosten Standort bestimmend wird. Zwischen diesen Standorten entstehen Material-Flüsse, die eine eindeutige Richtung im Sinne des Pfades vom Rohstoff zum Endprodukt und seinem Konsum aufweisen, und im Gegenzug Flüsse von Wissen, Menschen und Geld. GEREFFI et al. (2005) unterscheiden daher zunächst auf der Ebene der *Konfiguration* einer Wertkette zwischen der konkreten Input-Output-Struktur entlang der

Wertkette und der (globalen) Lokalisierung der arbeitsteiligen Produktionsschritte – beides Dimensionen, die der geographischen Betrachtung sehr entgegen kommen. Im Kern des (entwicklungspolitisch orientierten) Interesses steht jedoch die Ebene der *Koordination* des arbeitsteiligen Prozesses zwischen verschiedenen Standorten in verschiedenen Ländern, also die konkrete Steuerung (*Governance*) der Wertkette durch alle Formen der Einflussnahme, so dass die einzelnen Teile der Wertkette schließlich im Hinblick auf das Endprodukt ‚zusammenarbeiten‘. Der Begriff der *Governance* ist jedoch alles andere als eindeutig und wird sehr verschieden verwendet (vgl. LÜTZ 2003). Im Wesentlichen beschränkt er sich heute auf privatwirtschaftliche Formen der Steuerung der Wertkette. Diese sind jedoch von der Einbettung in gesellschaftliche Prozesse und politische Regelsysteme abhängig, weswegen in jüngerer Zeit eine weitere Dimension, die institutionelle Einbettung, zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Mit diesen vier Dimensionen liegt ein Analyse-rahmen zum Verständnis einer globalen Wertkette vor. Man mag, um der Vereinfachung empirischer Arbeiten willen, geneigt sein, diese vier Dimensionen als additiv zu verstehen. Dies ist jedoch letztlich nicht der Fall. Denn alle Ebenen der Wertkette sind Ergebnis des strategischen Handelns von Akteuren in konkreten Akteurssystemen, denen konkrete Regelsysteme zugrunde liegen. Hier erweist sich das Konzept der globalen Wertkette, seiner Herkunft aus der Wallersteinschen Weltsystem-Debatte entsprechend, als ein systemisches Konzept. In der empirischen Analyse machen systemische Konzepte eine eigene Methodologie erforderlich.

Das Konzept der Globalen Wertkette bietet zumindest einen vorteilhaften heuristischen Rahmen für die Analyse komplexer Zusammenhänge. Es bedarf dazu allerdings der jeweiligen Konkretisierung des Kontextes in Bezug auf ein konkretes Produkt, d.h. auch in Bezug auf einen konkret gegebenen Markt dieses Produktes. Die bisher erstellten empirischen Studien haben – in einer transaktionskosten-theoretischen Perspektive – verschiedene Governance-Formen der privatwirtschaftlichen Koordination und Kontrolle herausgearbeitet, die zwischen den Extremen ‚Hierarchie‘ (eine einzige Unternehmensorganisation umfasst die gesamte Wertkette bis zum Konsum) und ‚reiner Markt‘ liegen können. Folglich spielt zwischen diesen Extremen die Diskussion um Netzwerke und deren Koordinationsweisen eine besondere Rolle (vgl. SCHAMP 2000, 65ff.). Im Zentrum des Wertketten-Konzeptes steht jedoch die Frage nach der Steuerungsmacht für alle Ketten, die nicht eindeutig entweder durch Hierarchie oder Markt koordiniert werden.

¹⁾ Der vorliegende Beitrag fußt auf konzeptionellen und empirischen Arbeiten in einem DFG-Projekt zur Governance im Pauschalreise-Tourismus von Deutschland nach Jordanien (Scha 237/12-1/2,13-1), das gegenwärtig in zwei Arbeitsgruppen (Deutschland: SABINE DÖRRY, Prof. EIKE W. SCHAMP; Jordanien: Prof. NASIM BARHAM, Akram Rawashdeh) durchgeführt wird. Der Autor dankt SABINE DÖRRY und NASIM BARHAM für viele Anregungen und weiterführende Kommentare.

Idealtypisch hatte GEREFFI (1994) zwei Formen der Globalen Wertkette unterschieden, die *producer driven* und die *buyer driven global commodity chain*. Sie unterscheiden sich durch die Positionierung der ‚Macht‘, von der aus die gesamte Kette koordiniert wird. GEREFFI et al. (2005) sind der Meinung, dass die *buyer driven commodity chain* als eine neue machtvolle Kette mit Ursprung in den hoch entwickelten Ländern und Zulieferungen aus Ländern des ‚Südens‘ erst in jüngster Zeit entstanden ist. In dieser Kette besteht eine *lead firm*, die durch ihre Nachfragemacht gegenüber Zulieferern die gesamte Produktion an fremde Unternehmen auslagern und sie dennoch vollständig kontrollieren kann. Die Quelle der Machtposition liegt sowohl in horizontalen als auch vertikalen Marktstrukturen. Wo sich nur wenige Unternehmen den Zugang zu einem großen Markt teilen und diesen gegenüber möglichen Wettbewerbern verteidigen können (Oligopol oder *monopolistic competition*), entstehen ungehindert Größenvorteile bei der Nachfrage nach Vorleistungen. Sind die Vorleistungsmärkte vor allem durch starken Wettbewerb, relativ ungehinderten Marktzugang durch neue Anbieter und kleine Unternehmen gekennzeichnet, verfügen diese über eine geringe Verhandlungsmacht gegenüber ihren Abnehmern. Die Verteilung von Möglichkeiten des Marktzugangs wird damit zu einem wichtigen Erklärungsfaktor für die Verteilung der Steuerungsmacht in einer gegebenen Wertkette. Dass über die Rechte des Marktzugangs ganz besonders auch im jeweiligen Politiksystem entschieden wird, soll hier nur am Rande erwähnt werden.

Allerdings bezeichnen die klassischen Koordinationsmodi zunächst nur die Koordination auf einzelnen Stufen der Wertkette. Die Governance der gesamten Wertkette kann man als ein spezifisches Ensemble verschiedener Koordinationsmodi auf den verschiedenen Produktionsstufen verstehen. Die empirischen Studien zu *buyer driven commodity chains* haben gezeigt, dass *lead firms* in ganz unterschiedlicher Weise in der Lage sind, die gesamte Wertkette zu steuern. Kürzlich haben GEREFFI et al. (2005) die Ergebnisse der bisherigen Forschung in einer Typologie von fünf Arten der Governance von Wertketten zusammengefasst. Es dient allerdings nicht der Klarheit, dass diese ebenfalls in einer Rangordnung zwischen dem Markt und der Hierarchie eingeordnet werden. Sie erklären die Unterschiedlichkeit dieser Governance-Typen auf eine klassisch transaktionskosten-theoretische Weise, indem der Komplexitätsgrad der Transaktionen, der Informationsgrad der Beteiligten über Produkteigenschaften (*tacit* versus *codified*) und die Spezifität der transaktions-spezifischen Investitionen schließlich in der Koordinationsmacht zusammengefasst werden. Eine ähnliche

Typologie von Governance-Formen erreicht man, wenn man danach fragt, *ob* Möglichkeiten der Ausnutzung von Größensparnissen gegeben sind, *wo* diese vorliegen und *wie* sie ausgenutzt werden.

Diese Typen sollen hier im Einzelnen nicht weiter diskutiert werden.²⁾ Für die weitere Diskussion zum Konzept der Wertketten im Pauschalreise-Ferntourismus scheinen sich drei Typen besonders anzubieten: die Governance durch Hierarchie oder Quasi-Hierarchie (*hierarchical governance, captive governance*) sowie die Governance durch ‚Beziehungen‘ (*relational governance*). Die aktuelle tourismuswirtschaftliche Literatur diskutiert hauptsächlich den integrierten Touristikkonzern (Hierarchie). Doch neben den drei oder sechs führenden Touristikkonzernen in Deutschland – je nach ihrer Abgrenzung – bestehen noch mehr als tausend mittlere und kleine Unternehmen, die Pauschalreisen konzipieren und auf dem Markt anbieten. Für diese beschreibt der Begriff der *relational governance* die Art der Koordination in der Wertkette besser. Das Feld der kleinen und mittleren Reiseveranstalter und der von ihnen konfigurierten Pauschalreisen ist bislang in der Tourismusforschung recht vernachlässigt worden. Im Folgenden werden diese beiden Governance-Typen für den internationalen Pauschalreise-Tourismus diskutiert.

1.2 Die Wertkette als Analyse-Konzept für Pauschalreisen

Lehrbücher rechnen den Pauschalismus in der Regel zu den Dienstleistungen, in denen die Leistung *uno actu* erbracht und konsumiert wird. Vielen Autoren scheint unter Bezug darauf die Vorstellung einer ‚Wertkette‘ in der Produktion des Gutes Pauschalreise fremd. Doch im Ablauf einer Fernreise gibt es natürlich unterschiedliche arbeitsteilige Schritte der Leistung, z.B. den Flug, den Transport zur Unterkunft, die Unterkunft selbst, weitere Transporte und Ereignisse, den Rücktransport zum Flughafen und den Rückflug. Sie folgen einander kettenförmig und stellen als Gesamtheit erst den Eindruck der Qualität der Reise her. Dabei werden neben den Teilleistungen selbst auch die Schnittstellen zwischen ihnen zu einem wichtigen Kriterium der Qualität der Reise – oder anders ausgedrückt, zu einem Problem der Konstruktion der Reise durch den Reiseveranstalter. Auch in der Konstruktion des Produktes

²⁾ Die fünf von GEREFFI et al. (2005, 87) genannten Typen der Governance lauten: „*Market, Modular, Relational, Captive, Hierarchy*“. Eine schöne Darstellung der Lokalisierung der Nachfragemacht in verschiedenen *global value chains* findet sich bei BERTRAM 2005.

Pauschalreise selbst – aus der Standardisierung der ‚Teile‘ Transport, Übernachtung, Entertainment – lässt sich kaum ein Unterschied zur Warenwelt erkennen. Daher kann das Konzept der Globalen Wertkette durchaus auch für den Pauschalismus als angemessen gesehen werden.

Des Weiteren wird eingewandt, dass der Konsument eine fertige Ware vor dem Kauf im Ganzen beurteilen kann, während die Pauschalreise ein ‚Erfahrungsgut‘ sei, das erst nach dem Erwerb in seiner Qualität erfasst werden könne. Dieses Argument trifft für viele andere Dienstleistungen (z.B. Unternehmensberatung) und Industrieprodukte ebenso zu (vor allem Sonderfertigungen). Ohne Frage ergeben sich daraus für den Konsumenten bestimmte Probleme der Qualitäts-Einschätzung und des Vertrauens in die Leistungsfähigkeit des Anbieters. Das lässt Konsequenzen für die Art der Governance in der Wertkette erwarten, stellt diese im Ganzen als Konzept jedoch nicht in Frage.

Dennoch besteht ein wichtiger Unterschied zwischen den industriellen und agrarischen Wertketten und derjenigen der Pauschalreisen, und zwar in der Beurteilung des geographischen Standortes als Dimension der Wertkette oder als Teil des Produktes. Während in industriellen und agrarischen Wertketten der Produktionsstandort Teil der Konfiguration der Kette und daher austauschbar ist, ohne das Produkt zu verändern, ist die Destination bei den meisten Pauschalreisen Teil des Produktes. Die Destination kann zwar,

z.B. im Falle von Konflikten, oft gegen andere Destinationen ausgetauscht werden, doch erkennt der Tourist im Allgemeinen darin einen Unterschied im Produkt. Der Reiseveranstalter kann daher nicht die Destination einer angebotenen Pauschalreise einfach ändern. Das ist anders bei Produkten wie Textilien, Schnittblumen oder Frühlsgemüse, bei denen der Endkunde im Allgemeinen nicht die Herkunft als Teil der Ware ansieht. Folglich soll im Weiteren die Wertkette einer konkreten Pauschalreise eine (oder wenige) spezifische Destination(en) zum Inhalt haben.

Dem Reiseveranstalter kommt in der Wertkette des Pauschalreise-Tourismus eine wesentliche Rolle zu (Abb. 1). IOANNIDES (1998) nannte ihn den vielfach übersehenen *gatekeeper*. Dieser wird manchmal als ‚Knoten‘ in einem Netzwerk beschrieben, und tatsächlich verbindet der Reiseveranstalter als ‚Konstrukteur‘ der Pauschalreise verschiedene Wege des Zugangs zum Endkunden auf der Marktseite mit verschiedenen Wegen der Kombination von Teilleistungen auf der (touristischen) Angebotsseite zum Produkt einer speziellen Pauschalreise.

In dieser Wertkette bestehen verschiedene Bereiche von Unsicherheit, die von den Akteuren bewältigt werden müssen: Weder hat der Endkunde vor Antritt der Reise eine Transparenz über die Qualität der gebuchten Pauschalreise, da sie ja ‚Erfahrungsgut‘ ist, noch verfügt der Reiseveranstalter über eine Transparenz der (zukünftigen) Leistungserstellung der Anbieter von

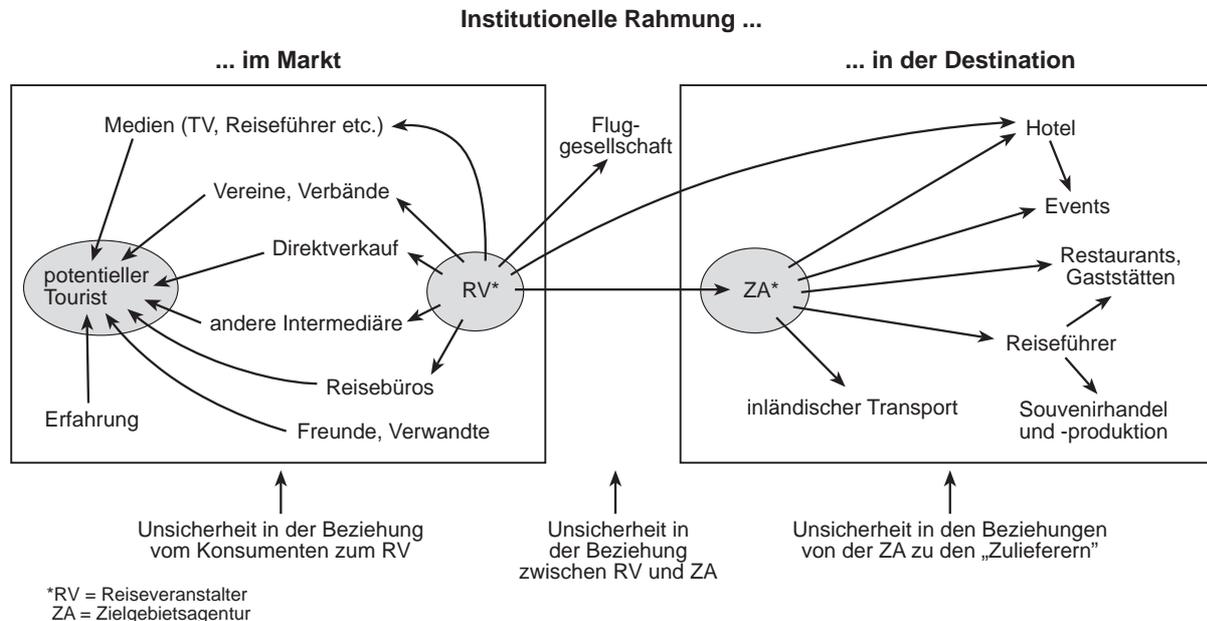


Abb. 1: Die internationale Wertschöpfungskette im Pauschalismus und ihre Knoten
The international value chain in package tourism and its nodes

Teilleistungen in der Kette. Für die Veranstalter internationaler Pauschalreisen verstärkt sich das Problem der Unsicherheit dadurch, dass die Grenzen zwischen mindestens zwei unterschiedlichen Rechtssystemen überwunden werden müssen, ohne dass es dafür allgemein verbindliche Institutionen gäbe (siehe auch weiter unten). Im Kern des Governance-Problems steht daher die Frage nach den Instrumenten, mit denen die Unsicherheit in der Wertkette so weit reduziert werden kann, dass Kunden die Pauschalreise erwerben und Reiseveranstalter ihr Reiseversprechen einhalten können. Dieses Problem stellt sich je nach Typ der Wertkette ganz unterschiedlich, etwa einerseits in einer quasi-hierarchischen oder gar hierarchischen Wertkette, die durch die Autorität eines machtvollen Akteurs gelenkt wird, und andererseits in einer ‚relationalen‘ Wertkette, in der das – manchmal prekäre – Verhältnis zwischen Akteuren mit geringer Steuerungsmacht entlang der Wertkette deren Aufrechterhaltung bestimmt.

2 Die Wertkette des integrierten Touristik-Konzerns

Im Bereich des Pauschalreise-Tourismus hat sich im vergangenen Jahrzehnt in Europa ein radikaler Wandel der Anbieterstrukturen vollzogen. Zwar sind Deutschland und Großbritannien seit langem die führenden Märkte für Pauschalreisen (SHAW a. WILLIAMS 2002, 128), doch hat sich eine erhebliche Angebots-Konzentration erst im vergangenen Jahrzehnt durchgesetzt. So wird für Deutschland geschätzt, dass heute die sechs größten Reiseveranstalter einen Marktanteil von 84% auf sich vereinen. Die geschätzten 50 mittelgroßen und 1.150 kleinen Reiseveranstalter teilen sich die verbleibenden 16% des Marktes (BASTIAN 2004, 3). Zwar wächst immer noch der Marktumfang, doch nimmt die Bedeutung der Pauschalreisen für deutsche Urlauber relativ ab; der Marktanteil ist von 34% im Jahr 2000 auf 29% im Jahr 2004 gesunken (OPASCHOWSKI 2005). Ähnlich hochkonzentriert ist der Markt für Pauschalreisen in England, wo im Jahr 1995 mit der Formierung des My Travel-Konzerns die neue Strategie des integrierten Touristikonzerns beschleunigt umgesetzt wurde (LERCH 2004, 122). In einem schnellen Umbau- und Übernahme-Prozess hat sich seitdem auch in Deutschland eine Konzentration auf drei führende, mehr oder weniger integrierte Konzerne ergeben: TUI, Thomas Cook und Rewe (im Einzelnen vgl. BASTIAN u. BORN 2004). Während zuvor die Bildung von internationalen Konzernen im Tourismussektor überwiegend auf horizontaler Basis stattfand – vor allem im Hotelsektor (vgl. z.B. VORLAUFER 1993; GO a. PINE 1995; CLANCY 1998) und bei den Airlines –, entwickeln

sich heute wenige weltumspannende vertikal gegliederte Konzerne. Sie bieten eine Fülle unterschiedlicher Pauschalreisen an, z.B. TUI Indien-Reisen für Deutsche und Europa-Reisen für Inder (neues *joint venture* im Mai 2005), und führen diese weitgehend durch eigene (Tochter-)Unternehmen aus. Dabei schaffen sie einerseits eine hohe Produktdifferenzierung – z.B. durch bis zu 60 Reiseveranstalter unter dem Dach der TUI –, so dass viele Marktsegmente in der Meinung der Konsumenten entstehen, die zumeist die Konzernangehörigkeit nicht kennen; und andererseits eine Bündelung der Teilleistungen beim Flugtransport und bei den Übernachtungen, so dass erhebliche Kosten-Ersparnisse durch Größeneffekte erreicht werden können. Die Integration wurde von den meisten Konzernen jedoch zu allererst auf der Marktseite betrieben und erst im zweiten Schritt – und was Hotelinvestitionen angeht, zögerlich – auf der Leistungsseite (VORLAUFER 1993).

Den Industriegeographen muss es erstaunen, dass dieser Prozess der vertikalen Integration im europäischen Pauschalreise-Verkehr so jung ist. Über die Vorteile einer integrierten, aber weltweit verstreuten Produktion gibt heute eine umfassende Literatur zum Multinationalen Unternehmen Auskunft; allerdings auch über die Inflexibilitäten, die dabei entstehen. Vieles deutet darauf hin, dass der Tourismusmarkt einem frühen Stadium der Multinationalisierung entspricht. So scheinen die Märkte für Pauschalreisen noch vielfach national bestimmt zu sein – auch wenn letztlich die Kunden desselben Reisekonzerns aus verschiedenen europäischen Ländern in demselben Hotel des Unternehmens zusammentreffen (z.B. BASTIAN u. BORN 2004, 208). Daraus folgt eine sog. *multi-domestic strategy* des Reisekonzerns, in der Pauschalreisen speziell für jeden (nationalen) Markt entworfen werden. Auf jedem nationalen Markt verfolgt ein großer Touristikonzern eine Strategie der Marktsegmentierung; TUI beispielsweise unterteilt in die Marktsegmente ‚*high end market*‘, ‚*specialist market*‘, ‚*premium mass market*‘, ‚*budget mass market*‘ und ‚*latest and direct market*‘ (BÖTTCHER 2004, 134). Für jedes dieser Segmente werden ‚Marken‘ (*brands*) eingeführt, die nicht zwangsläufig den Bezug zu TUI offen legen. In den drei letzten Marktsegmenten sucht der Reisekonzern in hohem Maße, Kostenersparnisse durch Größeneffekte zu erreichen. Auf der rückwärtigen Wertschöpfungskette werden daher für die wichtigsten Massentourismus-Regionen Fluggesellschaften sowie Zielgebietsagenturen, Übernachtungseinrichtungen (Hotels, Ferienwohnungen, Ferienclubs etc.) und evtl. Mietwagen-Gesellschaften integriert. Auf der vorwärts gerichteten Wertschöpfungskette werden im nationalen Markt Reisebüros und andere Vertriebsorganisationen integriert. Folglich koordiniert und kon-

trolliert der ‚Integrierte Touristikonzern‘ vollständig die touristische Wertschöpfungskette intern.

Es scheint nicht ganz klar, welche Faktoren insgesamt diese Entwicklung zum ‚Integrierten Touristikonzern‘ vorangetrieben haben. Um nur einige zu nennen:

- die Konzentration des Massengeschäfts auf wenige Zielregionen (zumeist am Mittelmeer), so dass erst Größeneffekte in nennenswertem Maße entlang der gesamten Wertkette erzielt werden können;

- die Erfindung der 3-S-Reisen ohne Bindung an eine konkrete Urlaubsregion (*sunshine + sea and sand/ snow and skiing*) – manchmal auch durch *sex and sangria* erweitert (BUHALIS 2001, 80f.) –, die eine Umlenkung der Touristen nach Kosten- und Ertragsgesichtspunkten möglich macht;

- der zunehmende Qualitätswettbewerb beim Massentourismus, der eine entsprechende Kontrolle notwendig macht (vgl. SHAW a. WILLIAMS 2002, 138);

- die Veränderung der Reisegewohnheiten zu mehr und kürzeren Reisen, jedoch mehr verteilt über alle Jahreszeiten, wodurch eine ausgeglichene Auslastung von internen Kapazitäten des Touristikonzerns möglich wird;

- schließlich auch der zunehmende Preiswettbewerb von Reiseveranstaltern in den beiden wichtigsten Märkten, Deutschland und Großbritannien, der zu einer Reduzierung der Umsatzrenditen führt und die Touristikkonzerne zu neuen Tätigkeitsbereichen treibt (WAHAB a. COOPER 2001; MOSEDALE 2005). Schon 1993 berichtete VORLAUFER (1993, 275) von einer geringen Umsatzrendite der Reiseveranstalter von ca. 1% in Deutschland.

Für Reiseveranstalter schien jedenfalls lange Zeit das *outsourcing* und *subcontracting* der klassische Weg der Organisation der touristischen Wertkette, weil dadurch Investitionen reduziert und dennoch Kontrolle aufrecht erhalten werden konnten (WILLIAMS 1995, 171). Der Nachteil dieser klassischen Strategie besteht allerdings darin, dass dem Reisekonzern damit Tätigkeitsfelder mit möglicher höherer Umsatzrendite entgehen. Dennoch bleibt dieser Weg der Koordination und Kontrolle der touristischen Wertkette auch weiterhin für viele Zielgebiete offen, weil sich unter anderem wegen geringerer Zahl der Reisenden die Integration von Hotels und die Aufnahme von eigenen Flügen nicht rentieren. Wo aber der Integrierte Touristikonzern (noch) nicht über eigene Unternehmen in der vertikalen Wertschöpfungskette verfügt, wird er zur *lead firm* mit starker Kontrolle in einer Wertschöpfungskette, die man mit GEREFFI et al. (2005) möglicherweise als ‚*captive*‘ bezeichnen muss: Lokale Touristik-Dienstleister (Hotels, Busunternehmen, Event-Anbieter) befinden

sich in einer abhängigen Position gegenüber dem mächtigen nachfragenden Touristikonzern. Hier wird die Analogie zu den von GEREFFI et al. (2005) früher bearbeiteten *buyer driven commodity chains* besonders deutlich.

Die beiden ersten von TUI genannten Marktsegmente – *high end* und *specialist market* – sind allerdings für die Integrationsstrategie nur wenig geeignet. Hier werden keine großen Zahlen von Touristen bewegt, wenn auch das Prinzip der Größeneffekte nicht vollständig aufgehoben ist. Kunden stellen besondere Ansprüche, so dass Reisen immer weniger standardisiert werden können. Folglich kann der Integrierte Touristikonzern für solche Reisen (und Reisegebiete) nur teilweise die Vorteile der Integration nutzen: In Zielgebieten, in welche die Massen-Marken führen, können der eigene Carrier, das eigene Hotel und ganz besonders die eigene Zielgebietsagentur mit genutzt werden. In anderen Zielgebieten dieser Marktsegmente nähern sich die Koordinations- und Kontrollweisen jedoch denjenigen kleiner Nischenanbieter an. Diese verfügen in der Regel nicht über die Nachfragemacht großer Konzerne; sie sind daher darauf angewiesen, die Wertschöpfungskette auf eine andere Art und Weise zu koordinieren und kontrollieren.

3 Die ‚relationale‘ Wertkette und ihre Governance

Die Vielzahl der mittleren und kleinen Reiseveranstalter verfügt weder über die Nachfragemacht noch über die Investitionsstärke der wenigen großen. Die meisten von ihnen können als Spezialanbieter bezeichnet werden, die einzelne oder wenige Marktsegmente wie Studien-, Trekking-, Kultur-, Öko-, Wellness-, Sport- und Event-, Stadt-Reisen und andere spezielle Reisetypen anbieten. Zur Marktsegmentierung eignet sich aber auch die regionale Spezialisierung, z.B. Nordland-, Afrika- oder Orient-Reisen. BUHALIS (2001, 78f.) nennt mehr als 300 Themenfelder für Spezialreisen. Soweit solche Marktsegmente auch von den großen Touristikkonzernen angeboten werden – oft unter dem Namen eines Spezial-Reiseveranstalters –, unterliegen diese ähnlichen Prinzipien wie die kleinen. Die Reiseziele des Massentourismus sind ihrer Zahl nach begrenzt und liegen zumeist in relativer Nähe zu den Märkten des Nordens (z.B. Mittelmeerländer wie Spanien, Ägypten oder die Türkei zur EU); daher sind die meisten (anderen) Länder des Südens Ziele für den Tourismus der Spezialreisen.

Diese Spezialreiseveranstalter sind zwar ebenso wie die großen Touristikkonzerne Knoten in einer globalen Wertkette des Tourismus (vgl. Abb. 1), doch fehlt ihnen

eine vergleichbare Macht, wie sie die Konzerne zur Steuerung der Leistungskette einsetzen können. Auch diese Reiseveranstalter müssen Konzepte entwickeln, um nach ‚vorwärts‘ die Unsicherheit des möglichen Kunden über die Leistung des Reiseveranstalters und nach ‚rückwärts‘ die Unsicherheit des Reiseveranstalters über die Leistungsbereitschaft der Dienstleister in der touristischen ‚Produktions-‘ und ‚Wert-‘Kette zu reduzieren. Dabei stellt die Überbrückung der räumlichen und kulturellen Distanzen zu einem Land des ‚Südens‘ andere Anforderungen an diese Aufgaben des Reiseveranstalters, als sich für einen Reiseveranstalter für Inlandsreisen oder Reisen etwa nach Österreich und die Schweiz ergeben. Zu dem Problem der Governance der globalen Wertkette im Tourismus von Spezialreiseveranstaltern in Länder des Südens liegt jedoch praktisch keine Literatur vor.³⁾

Geringere Marktmacht der kleinen Reiseveranstalter bedeutet nicht, dass sie ihre Rolle als Knoten zwischen dem Markt (Herkunftsland der Touristen) und dem touristischen Zielgebiet (Destination) verlieren: Sie halten immer noch den Schlüssel zum Markt. Insofern sind sie weiterhin *lead firms* in der globalen Wertkette. Sie können jedoch weniger Einfluss auf die Konsumenten nehmen, weil ihnen die Werbekraft der Großen fehlt, und auch weniger auf die Handlungsweisen der in der Wertkette verbundenen Dienstleister. Folglich benötigen sie andere Mechanismen, um dennoch die Wertkette koordinieren und kontrollieren zu können. Im Weiteren sollen drei Aspekte des Aufbaus und des Ablaufs der Wertkette aus der Sicht kleiner Reiseveranstalter diskutiert werden: Erstens der Zugang zum heimischen Markt von potenziellen Kunden – der als weitgehend von einer ‚Nation‘ determiniert angenommen wird; zweitens der Aufbau einer Wertkette zu einem bestimmten Zielland, sowie drittens der Ablauf der Koordination und Kontrolle der Reisen – die beide die Überwindung der Grenzen zwischen zwei Nationen (Markt und Destination) notwendig machen.

3.1 Marktzugang für Reiseveranstalter in ‚offenen‘ Märkten

Touristikkonzerne, die *multi-domestic strategies* folgen, erkennen weiterhin bestehende kulturell begrenzte ‚Märkte‘ für Fernreisen. Was Märkte als territoriale

³⁾ In dem gegenwärtig laufenden Forschungsprojekt werden die Wertketten von Spezialreiseveranstaltern und deren Governance am Beispiel der Pauschalreisen aus Deutschland nach Jordanien untersucht (siehe Fußnote ¹⁾). Erste Forschungsergebnisse wurden an anderer Stelle vorgestellt (DÖRRY 2005, 2007; DÖRRY a. MOSEDALE 2006).

Einheiten konstituiert, wird jedoch wenig diskutiert – auch in der Wirtschaftsgeographie. Die ökonomische Theorie des Rechts⁴⁾ bietet sich an, weil sie dem Staat als Gesetzgeber eine wichtige Rolle bei der Bestimmung formaler Regeln für Märkte zuordnet (z.B. CHRISTOPHERSON 1993 für die Wirtschaftsgeographie). Denn weiterhin sind Rechtsräume national (SCHMIDT-TRENZ 1990; SCHMIDT-TRENZ u. SCHMIDTCHEN 1991; SCHMIDTCHEN 1995). Sie regeln das Verhältnis von Anbieter und Kunde in jeweils spezifischer Weise, etwa in Deutschland durch das deutsche bzw. europäische Reiserecht, das ein Haftungsrecht des Reiseveranstalters ist, und durch die Verpflichtung des Reiseveranstalters zum Abschluss einer Insolvenzschutzversicherung (MUNDT 1998, 313f.). Märkte werden jedoch ebenso durch die Präferenzen der Konsumenten bestimmt. Hier könnten gemeinsame Sprache und Bildung einen erheblichen Einfluss auf die Formierung ‚nationaler‘ Vorstellungen haben (so z.B. PAASI 2005, 23). Lehrbücher und Reiseveranstalter (im Interview) kennen solche unterschiedlichen Vorlieben von Touristen aus verschiedenen europäischen Ländern (z.B. BASTIAN u. BORN 2004, 208), vornehmlich auf der Ebene der anekdotischen Evidenz. Diese ‚kommunikative‘ Konstruktion von Märkten verdient mehr Aufmerksamkeit. Die Pauschalreise ist ein Gut, das auf Kommunikation und gemeinsamer Erfahrung mit anderen Gruppen-Mitgliedern beruht. Das ‚Machen‘ von Diskursen, die zu einem gemeinsamen Bild dessen führen, was eine bestimmte Reise sein soll, wird durch die Verwendung einer gemeinsamen Sprache weitgehend ermöglicht. Die von NORTON (1996) vorgeschlagene Spirale der kulturellen Rahmung einer Reise, die kognitive Prozesse beim Lesen von Texten, beim Machen der touristischen Erfahrung, bei der Wiedergabe dieser Erfahrung und letztlich ihrer Antizipation bei der Konstruktion einer Pauschalreise beim Reiseveranstalter umfasst, ist ohne die Nutzung einer gemeinsamen Sprache kaum vorstellbar.

Hier kann man an die tourismussoziologische Debatte anknüpfen, die das Machen der touristischen ‚Erfahrung‘, der kulturellen Praktiken des Tourismus oder eines bestimmten touristischen ‚Blicks‘ (URRY 1991: *gaze*) durch Reiseveranstalter hervorhebt (BRITTON 1991, 454f.). Diese werden so standardisiert, dass sie den Praktiken der jeweiligen Zielgruppe entsprechen und diesen als das Produkt Pauschalreise an-

⁴⁾ Ich bin HENRIK EGBERT, Universität des Saarlandes, äußerst dankbar für die Hinführung zu diesem Themenfeld, das mir ausgesprochen interessant für die Wirtschaftsgeographie zu sein scheint.

geboten werden können. Gegen eine derart vorgestellte Wirkmächtigkeit von Unternehmen argumentiert allerdings CALLON et al. (2002), dass Produkte stetig gemeinsam durch Anbieter, Konkurrenten und Nachfrager rekonfiguriert werden. Auch in der Literatur zu *global value chains* wird die Rolle des Endkunden (Konsumenten) vernachlässigt, wie PONTE und GIBBON (2005) monieren. Sie stellen dar, dass selbst in den klassischen Wertketten von Bekleidung und Kaffee die ‚mächtigen‘ *buyer* (Unternehmen) nur einen begrenzten Einfluss auf die Vorstellungen der Endkunden über die Qualität des Gutes haben.

So scheint die anhaltende ‚Nationalität‘ von touristischen Märkten das Produkt eines zweiseitigen Prozesses der Verbindung von ‚national‘ gebundenen Praktiken des Reisens und der Gestaltung von Reiseerlebnissen durch (national gebundene) Unternehmen zu sein: Der französische Markt für Spezial-Reiseveranstalter reicht z.B. bis ins wallonische Belgien, der deutsche bis in die deutschsprachige Schweiz. Umgekehrt gilt dies auch für belgische oder schweizerische Reiseveranstalter, nicht aber z.B. für deutsche Reiseveranstalter in den Niederlanden.

Auf diesen ‚nationalen‘ Märkten suchen die Spezialreiseveranstalter ihre Nische, doch können sie anders als die großen Touristikkonzerne kaum aktiv diese Rahmung durch eigene Werbung gestalten. Die „kreative Rolle“ des Reiseveranstalters, die ihnen z.B. NORTON (1996, 359) zuschreibt, wandelt sich für sie vermutlich eher in eine adaptive Rolle. Ihre Ressourcen sind begrenzt: So wird z.B. der Druck eines vielfarbigen Kataloges – möglicherweise zweimal im Jahr entsprechend der Saison – zu einer für viele kaum oder nicht tragbaren finanziellen Belastung. Da ihre ‚Produkte‘ im Allgemeinen teurer sind als die 3-S-Reisen der Massenveranstalter, zielen sie auf die ‚better-off‘. Das wiederum erschließt manchem Spezialreiseveranstalter andere Wege, um Kunden zu erreichen.

Die Markterschließungswege sind für kleine Reiseveranstalter äußerst vielseitig. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen Formen des Direktvertriebs und des indirekten Vertriebs. Die ‚Marke‘ – oder Reputation – spielt eine erhebliche Rolle, daher sind Bekannte und Verwandte, Klubmitglieder (die gemeinsame Interessen verfolgen, z.B. Alpinismus) etc. wichtige Vermittler; auch die Kundenbindung für Folge Reisen wird zu einem wichtigen Vertriebsargument. Neben dem ‚klassischen‘, oft zu kostspieligen und zu wenig Erfolg versprechenden Weg des indirekten Vertriebs mittels Druck von Katalogen und Vertrieb über Reisebüros werden immer mehr Wege des Direktvertriebs oder sehr spezielle Wege des indirekten Vertriebs gesucht. Viele, auch bekannte Studienreise-Veranstalter

werben in ausgewählten Printmedien und versenden ihre (teuren) Kataloge nur nach Anfrage; gebucht wird direkt, z.B. über das Internet. Nischenanbieter für Trekking-, Golf- und ähnliche Reisen werben bei den Klubs und Vereinen. Manche Reiseveranstalter organisieren ‚geschlossene‘ Pauschalreisen auch auf Wunsch von Vereinen oder anderen Gruppierungen von Kunden (‚Sonderreisegruppen‘). Schließlich bieten in jüngster Zeit Unternehmen wie Retail-Banken und Tages- und Wochenzeitungen zur stärkeren Bindung ihrer Kunden selbst Pauschalreisen an, die teils Standardprodukte von Reiseveranstaltern sind, teilweise aber für den Auftraggeber besonders ‚konstruiert‘ werden. Es entsteht eine Unübersichtlichkeit des Marktes, die für kleine und neue Reiseveranstalter durchaus zum Problem werden kann, in ausreichender Zahl Kunden zu finden. Andererseits sind die Markteintrittsbarrieren für neue Reiseveranstalter recht niedrig, da sie eigentlich ‚nur‘ die Rolle eines Intermediärs zwischen dem Touristen und den Leistungsanbietern im Zielgebiet übernehmen und ihre Kapitalbindung gering ist. Folglich entwickeln sich ein stetiger Wettbewerbsdruck, niedrige Margen und eine stetige Selektion gerade der kleinen und der neuen Anbieter. Das erklärt, warum in diesem Bereich des Tourismussektors die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung als strategische Elemente so wichtig für das Überleben des Reiseveranstalters werden.

3.2 Die Konstruktion von Zielgebieten

Aufgrund des Fehlens eines internationalen ‚Staates‘, der gesetzliche Regeln für die Kooperation zwischen zwei ökonomischen Akteuren aus zwei verschiedenen Ländern setzt, bleibt diesen in der Sichtweise der Neuen Institutionenökonomie nur der Versuch, auf ‚privatem‘ Wege eine Kooperation zu suchen, die eine internationale Transaktion ermöglicht. Als Möglichkeiten des ‚*private ordering*‘ wurden spieltheoretisch Verfahren des ‚*Tit for tat*‘ als rationale Strategien vorgeschlagen: „Wähle im ersten Einzelspiel die kooperative Strategie und tue dann (d.h. in den folgenden Spielrunden, Verf.) das, was der Mitspieler im vorhergehenden Spiel getan hat“ (SCHMIDTCHEN 1995, 95). Es sind jedoch sehr verschiedene Wege bekannt, dieses Problem der Organisation von internationalen Transaktionen zu bewältigen:

- z.B. das multinationale Unternehmen (der vertikale Touristikkonzern), das die Töchter vertraglich direkt bindet;
- die Einschaltung Dritter (klassisch Mittelsmänner, vgl. z.B. EGBERT (2006)); ein Beispiel sind auch Internationale Handelskammern); oder

– zweiseitige Bindungen aufgrund von vertrauensbildenden Maßnahmen und Bezug zu Reputation (SCHMIDTCHEN u. SCHMIDT-TRENZ 2003). In der Touristik-Literatur wird oft der Aufbau von ‚Vertrauen‘ für die Zusammenarbeit kleiner und mittlerer Unternehmen vorgeschlagen (z.B. GO a. APPELMAN 2001).

Für die kleinen Spezialreiseveranstalter bietet sich nur der letzte Weg an. Sie sind fast ausschließlich Eigentümer-Unternehmen, deren Markteintritt mit einem bestimmten Zielgebiet bzw. einem bestimmten Reisetyp im Allgemeinen aufgrund von persönlichen Erfahrungen des Gründers erfolgt. Oder anders ausgedrückt, es sind die persönlichen Netzwerke, die die Grundlage des Geschäfts werden. Natürlich reicht dieses auch für einen Spezialanbieter nicht aus, um einen vollständigen Katalog von Reismöglichkeiten in einer Saison aufzustellen. Da kleine Reiseveranstalter über geringe Personalkapazitäten verfügen, sind sie zumeist nicht in der Lage, die gesamte Wertkette einer Pauschalreise zu ‚konstruieren‘. Denn die Konstruktion umfasst mehr als die Auswahl einer Reiseroute, von Übernachtungsmöglichkeiten und ‚events‘ einer Reise. Vielmehr müssen diese einzelnen Bestandteile einer Reise so kombiniert werden, dass diese als standardisiertes Produkt ‚Pauschalreise‘ angeboten werden kann. Dazu sind vertragliche Abstimmungen notwendig, die je nach örtlicher Kultur unterschiedliche Formen annehmen können. Angesichts der abweichenden Rechtskulturen in den meisten Ländern des Südens von denen des Nordens kann dennoch keine volle Sicherheit in der Leistungserstellung gewährt sein. Wenn man bedenkt, dass zum Erfolg zum Beispiel einer Studienreise der Inlandstransport, die Übernachtungen und Verpflegung, die Erreichbarkeit der Studienobjekte, die Verfügbarkeit, sprachliche Verständlichkeit und Qualifikation der Touristenführer und vieles andere mehr beitragen, wird verständlich, dass die Aufgabe der Konstruktion einer Reise sehr komplex ist. Diese Aufgaben, an denen viele Akteure mitwirken müssen, lassen sich besser durch die Wahl eines lokalen Intermediärs lösen. Ein solcher Intermediär ist die Zielgebietsagentur (*inbound tour operator*) im Gastland, die die Abstimmungen mit allen anderen inländischen Anbietern von Teilleistungen der Pauschalreise vornimmt. In manchen Zielländern ist allerdings die Einschaltung einer Zielgebietsagentur von der Regierung vorgeschrieben. Im Konzept der globalen Wertkette bedeutet dieses zweierlei: Dem Knoten ‚Reiseveranstalter‘ (Abb. 1) steht ein Subknoten ‚Zielgebietsagentur‘ zur Seite; die Beziehung des Reiseveranstalters zur Zielgebietsagentur erhält eine besondere Bedeutung bei der Konstruktion und Durchführung von Pauschalreisen.

Folglich ist der wichtigste Schritt beim Aufbau von Pauschalreisen in ein Land des Südens die Auswahl einer Zielgebietsagentur. Vieles deutet darauf hin, dass bei kleinen Spezialreiseveranstaltern hier gerade persönliche Beziehungen genutzt bzw. aufgebaut werden, um die Unsicherheit des Einhaltens des Reiseversprechens durch den Reiseveranstalter gegenüber seinen Kunden zu reduzieren. Das Verhältnis von Reiseveranstalter und Zielgebietsagentur kann nun spieltheoretisch begründet werden: Je öfter eine Beziehung erfolgreich war, umso mehr wird sie auch weiterhin aufrechterhalten. Denn die Zielgebietsagentur ist auf Reiseveranstalter angewiesen, da sie keinen direkten Zugang zu den Märkten des Nordens hat, während der (kleine) Reiseveranstalter auf die Zielgebietsagentur angewiesen ist, da er keinen direkten Zugang zu den weiteren Leistungsträgern im Lande hat. Beide bleiben ‚schwach‘, weil sie stetig in ihrem eigenen Land durch Markteintritt neuer Konkurrenten bedroht sind – was jedem von ihnen jederzeit erlaubt, ‚opportunistisch‘ die bisherige Kooperation aufzulösen. Stabile Reiseveranstalter-Zielgebietsagentur-Verhältnisse sind also ein klassisches Beispiel für GRANOVETTERS „*strength of weak ties*“ (1973). In dieser spieltheoretisch motivierten Argumentation liegt damit der zentrale Punkt einer internationalen Kooperation an deren Anfang: Junge und unregelmäßig Reisen organisierende Reiseveranstalter werden stärker vor dem Problem mangelnden Vertrauens, wechselnder Partner und damit höherer Eintrittskosten in ein Zielgebiet stehen als die überlebenden ‚alten‘ und stetig Reisen durchführenden Veranstalter.

Dennoch bleiben auch ‚schwache‘ Reiseveranstalter in der Wertkette der ‚mächtigere‘ Partner, solange sie den Schlüssel zum Markt in der Hand halten. Wenn man den Aufbau einer Geschäftsbeziehung zwischen Reiseveranstalter und Zielgebietsagentur als Investition versteht, entstehen dem Reiseveranstalter allerdings *sunk costs*, die er nicht leichtfertig aufs Spiel setzen wird. Folglich sind Reiseveranstalter an einmal gewählte Zielgebiete gebunden, auch wenn die Reisen dorthin zeitweise, z.B. aufgrund einer Krise oder Katastrophe, kaum oder gar nicht angeboten werden können. Sie werden Maßnahmen ergreifen, um die Beziehungen für den Fall des schnellen Wiedereintritts in das Zielgebiet aufrecht zu erhalten.

3.3 Die Kontrolle über Leistungen in Zielgebieten

Angesichts der relativ geringen Nachfragemacht der kleinen Reiseveranstalter gestaltet sich die Kontrolle der Leistungen im Zielgebiet für die angebotenen Pauschalreisen schwierig. Die Eigenart der Reise als Erfah-

rungsgut des Touristen, der ihre Qualität erst während der Reise erfahren kann, und die Art des personengebundenen Marketings im Herkunftsland der Touristen machen eine gute Kontrolle der Teilleistungen im Zielland zwingend für das Überleben des Reiseveranstalters. Die Touristikkonzerne bewältigen das Problem durch Internalisierung sowie große Marktmacht und ergänzen die Kontrolle durch ein Beschwerdewesen und regelmäßige Kundenbefragung. Aber wie kann ein kleiner Reiseveranstalter sicherstellen, dass seine Kunden letztlich mit der Reise zufrieden sind? Angesichts des Erfahrungsgut-Charakters der Pauschalreise und zumeist unklarer Rechtssysteme in vielen Ländern des ‚Südens‘ sind Verträge und die Androhung der Klage oft ungeeignete Mittel, weil sie zu spät kommen und kaum wirksam sind.

Die Lösungsmöglichkeiten dieses Governance-Problems sind so heterogen, wie es die Reiseveranstalter sind. Man kann die Maßnahmen, die den Reiseveranstaltern zur Verfügung stehen, in direkte und indirekte sowie in Ex-ante- und Ex-post-Maßnahmen unterscheiden (DÖRRY 2005, 2007). Diese stehen den Reiseveranstaltern in unterschiedlicher Weise je nach deren Größe und der Art der Pauschalreise zur Verfügung. Auf indirekte Weise können die Teilleistungen einer Pauschalreise für kleine Reiseveranstalter kontrolliert werden, indem die Zielgebietsagentur die Rolle des Subknotens übernimmt. Dann kann diese die Nachfrage nach Teilleistungen (z.B. im Binnentransport, Übernachtungen) mehrerer Reiseveranstalter bündeln und dadurch im Zielland eine Nachfragemacht gegenüber rückwärtigen Teilen der Wertkette aufbauen, die für die Kontrolle von Leistungserfüllung und Qualität nützlich ist. Wie diese letztlich durchgesetzt wird, z.B. durch Internalisierung (von Hotels etc.), durch Clan- oder andere soziale Beziehungen, ist durch den Reiseveranstalter nicht steuerbar, sondern nur nutzbar. Größere Reiseveranstalter und solche, die hochpreisige Qualitätsreisen mit Übernachtungen in internationalen Marken-Hotels anbieten, schließen allerdings oft direkte Übernachtungsverträge mit dem Hotelmanagement ab. MEDINA-MUNOZ et al. (2003) haben kürzlich die Kontrollbeziehungen zwischen deutschen und britischen Reiseveranstaltern und Hotels analysiert und kommen zu einem sehr differenzierten Ergebnis: Die Kontrolle ist im Ganzen ‚mittelmäßig‘, eher formal an der Einhaltung des Vertrages ausgerichtet, bei Spezialreisen geringer als bei den 3-S-Reisen. Man kann vermuten, dass die Reputation der internationalen Hotel-Marke selbst von kleinen Reiseveranstaltern als Kontrollinstrument der Qualität der Übernachtung genutzt wird. Daher wird bei Qualitätsreisen, die Übernachtungen in Vier- oder Fünf-Sterne-Hotels anbieten,

selten ein ‚lokaler‘ Hotelanbieter in die Kette eingebunden. Noch zu wenig bekannt ist, welche Bedeutung freiwillige Zertifizierungen wie z.B. nach dem Codex Alimentarius der WHO (HACCP-Standards), die dem Touristen unbekannt bleiben, für die ‚Konstruktion‘ einer Pauschalreise haben.

Eigene Maßnahmen zur Kontrolle der Teilleistungen einer Pauschalreise stehen jedoch im Vordergrund. Es werden Kontrollbesuche von Mitarbeitern der Reiseveranstalter durchgeführt. Kaum ein Reiseveranstalter verzichtet auch auf eine abschließende Befragung seiner Kunden; jeder hat ein Beschwerdewesen eingerichtet. Höherpreisige Spezialreisen werden durch Reiseleiter begleitet, die neben ihrer Aufgabe als ‚Experte‘ eines Sachgebietes auch Kontroll- und Entscheidungsfunktionen des Reiseveranstalters erhalten – und manchmal sofort (Zug um Zug) die Rechnungen der Teilleister begleichen. Reiseleiter sind in seltenen Fällen Angestellte, oft freie Mitarbeiter des Reiseveranstalters. Mit wachsender Zahl der betreuten Pauschalreisen können begleitende Reiseleiter allerdings durch ständige Reiseleiter ‚vor Ort‘ ersetzt werden.

Ein weiteres Instrument der Kontrolle ist die Durchsetzungsfähigkeit von Ansprüchen im Fall von Qualitätsmängeln. Während die Rechtsprechung z.B. in Deutschland zunehmend den Touristen als Kunden stärkt, haben Reiseveranstalter in den Zielländern oft geringe Möglichkeiten, mit Hilfe des Rechtssystems Forderungen durchzusetzen. So wird der Zeitpunkt der finanziellen Abrechnung der Leistungen durch den Reiseveranstalter mit dem Leistungsträger zum wichtigen Sanktionsinstrument. Wo nicht alle Leistungen im Voraus bezahlt werden, ist die Regelung von Mängeln aus der Sicht des Reiseveranstalters einfacher. Die Vereinbarung über den Zahlungszeitpunkt ist jedoch selbst wieder abhängig von der Verhandlungsmacht in der Wertkette: Kleine und neue Reiseveranstalter müssen vermutlich eher in Vorkasse treten, was die Möglichkeiten der Sanktion einschränkt, große und im Zielland erfahrene Reiseveranstalter zahlen (Teilbeträge) oft erst nach Abschluss der Reise. Dennoch können letztlich festgestellte Mängel nur durch Verhandlung ausgeräumt werden, da das Drohpotenzial sehr großer Nachfrage fehlt. Dies stärkt die Rolle der Zielgebietsagenturen, da sie in die jeweilige Kultur entsprechender Verhandlungstaktiken ‚eingebettet‘ sind.

3.4 Die institutionelle Rahmung

Dass dem nationalen Staat eine besondere Rolle bei der Gestaltung der Angebotsteile einer Wertkette im internationalen Tourismus zukommt, ist der Tourismus-Literatur nicht unbekannt (vgl. FAYOS-SOLÀ a.

PEDRO BUENO 2001). Man diskutiert oft die Interessen staatlicher Politiken des Gastlandes – etwa Devisenbezug oder die Arbeitsmarkt- und Regionalentwicklung (SHAW a. WILLIAMS 2002, 133) oder die Lenkung der Nachfrage auf staatliche Unternehmen wie Luftfahrtgesellschaften (z.B. HALL a. PAGE 1999, 108). Die Rolle des Staates als Lieferant von physischer und organisationaler Infrastruktur wird hervorgehoben (z.B. BRITTON 1991, 458), auch von anderen öffentlichen Gütern wie z.B. Sicherheit. Diese gehören zum weiteren Rahmen des Tourismus, stehen aber bei dem Konzept der Globalen Wertkette nicht im Zentrum der Betrachtung.

Vielmehr kann man die Frage stellen, wie die Regelungen der durch eine touristische Wertkette untereinander verknüpften Staaten die konkrete Ausprägung des ‚private ordering‘ zwischen Reiseveranstalter und Zielgebietsagentur beeinflussen. Das ist nun bislang nicht allein in der Tourismusforschung völlig unbeantwortet geblieben. Zwar wird in der Debatte um *global value chains* eine stärkere Beachtung der Wirkung staatlicher Institutionen auf die Governance eingefordert, aber sie wird noch wenig eingelöst (BAIR 2005). Im Kern dieser institutionellen Betrachtung sollten Bereiche stehen, mit denen die Staaten die möglichen privaten Kooperationen insgesamt und die Stärke ‚ihres‘ Kooperationspartners stärken (oder gar erst ermöglichen) können. Die Beziehung zwischen *private ordering* und nationalstaatlichen institutionellen Arrangements ist jedoch vermutlich noch komplexer: Mit der Fallstudie von EGBERT (2006) zeigt sich, dass die Schwäche eines Staates bestimmte Formen des *private ordering* möglich macht, während anderswo die Stärke eines Staates andere Formen hervorbringt.

Zu den eine Kooperation insgesamt stärkenden staatlichen Maßnahmen kann man die Einrichtung eines *tourism board* rechnen, der über ausreichend Mittel verfügt, Marketing für das Land in den Marktgebieten zu betreiben. Auch der Aufbau eines Schulungssystems für touristisches Fachpersonal gehört dazu. Zu den Maßnahmen, die die Rolle der Kooperationspartner in den Zielgebieten stärken, können Zwangsregeln beitragen – etwa die Benutzung der staatlichen Luftlinie oder die Beschäftigung lokaler Reiseführer. Die landesinternen Regelungen des Markteintritts und der Selbstorganisation einer Branche können die Position der Unternehmen in der globalen Wertkette ebenfalls stark beeinflussen: Hoher Wettbewerb durch niedrige Eintrittsbarrieren und Verbot oder Behinderung der Selbstorganisation haben in der Regel eine Schwächung zur Folge. Auch Dritte vermögen es, die Verhandlungsposition der Partner zu verändern. Programme der zwischenstaatlichen und nicht-staatlichen Entwick-

lungshilfe, die z.B. den Ökotourismus oder die Nachhaltigkeit des Tourismus fördern wollen, tragen zu Lernprozessen bei, die eine Kooperation aus der Sicht der Reiseveranstalter attraktiver machen können. Die Bildung und Hilfe bei der Ausbreitung von Standards durch internationale Organisationen – etwa der HACCP-Standard der WHO – könnten eine ähnliche Wirkung entfalten.

Derartige institutionelle Arrangements nehmen in ihrer Bedeutung für die Gestaltung von Wertketten zu, die selbst relativ schwach gesteuert werden. Das ist bei den beschriebenen relationalen Wertketten des Fern-tourismus der Fall. Allerdings ist die institutionelle Rahmung solcher ‚schwacher‘ Wertketten im Tourismus bislang nicht erforscht.

4 Vorteile und Grenzen der Wertschöpfungsketten-Perspektive im Pauschalreise-Tourismus

Anlass und Ausgangspunkt des Konzeptes der Globalen Wertkette ist die Vorstellung, dass Entwicklungen in fernen Tourismusregionen (des ‚Südens‘) abhängig sind von den Strukturen der Nachfrage und ihrer Lenkung aus dem Norden. Es ist ein systemisches Konzept, das die Strukturen und Entwicklungen auf der Nachfrageseite mit denen auf der Angebotsseite – an verschiedenen Standorten auf der Welt – in Verbindung zu setzen sucht. Im Ganzen aber bleibt es ein Konzept über spezifische Angebotsstrukturen, die den Fernreise-Pauschal-tourismus betreffen. Das Ziel von Studien über Globale Wertketten ist in der Regel handlungsorientiert: nach Ansatzpunkten in der Wertkette zu suchen, die ‚dem Zielgebiet‘ – genauer seinen Akteuren – eine Verbesserung seines Angebots und darüber der dortigen Bevölkerung eine Hebung ihres Lebensstandards erlauben. Das Wertketten-Konzept kann daher auch nicht als ein statisches, beschreibendes Konzept verstanden werden. Vielmehr geht es um Chancen des Lernens, der Erneuerung (*upgrading*) sowie der Überwindung von Widerständen, die dem entgegenstehen (vgl. HUMPHREY a. SCHMITZ 2002). Das Konzept verfolgt daher auch einen deutlichen politisch-ökonomischen Ansatz. Diese Zielsetzung macht verständlich, dass Pauschalreisen zwischen Ländern der ‚Triade‘, zwischen den wohlhabenden Regionen selbst, nicht Gegenstand einer Wertketten-Analyse sind – obgleich dort natürlich auch Prinzipien der Governance und des institutionellen *framing* eine Rolle spielen.

Die Umsetzung dieses Forschungsprogramms verlangt im Allgemeinen einen politisch-ökonomischen Ansatz, der die Handlungen einzelner Akteure mit den Strukturen und deren Veränderung des Handlungsfeldes verknüpft. Daraus ergeben sich jedoch auch Ein-

schränkungen des Konzeptes, die bei der Analyse konkreter Wertketten bedacht werden sollten. So wird die Wertkette im Pauschalreise-Tourismus an einem konkreten Produkt zu einer konkreten Destination festgemacht. Das hat zur Folge, dass ein größerer Reiseveranstalter viele Wertketten zu steuern hat, die sich ergänzen, aber auch ersetzen können. Ersatz bedeutet Konkurrenz (für die Zielgebiete), so dass im Kern des Konzeptes die strategische Leistung des Reiseveranstalters, auf seinem Markt Pauschalreisen als spezielle Nischen oder Varianten desselben Produktes zu konstruieren, darüber bestimmt, welche ‚Macht‘ der Eigenbestimmung einem Zielgebiet (bzw. dessen Akteuren) zukommt. Nur die Konkurrenz der Reiseveranstalter – aus verschiedenen Ländern – vermag dann die Position des Zielgebietes zu stärken.

Das Konzept der Globalen Wertkette scheint, trotz der empirisch vorfindbaren großen Heterogenität, nützlich für die Analyse der Art der globalen Verflechtungen durch Pauschalreisen und deren Wirkung in fernen Ländern zu sein. Nicht allein in der Wirtschaftsgeographie, sondern auch in anderen sozialwissenschaftlichen Bereichen fehlt es jedoch an empirischen Erkenntnissen über allgemeine und spezifische Funktions- und Wirkungsweisen der touristischen Wertketten. Dieser Beitrag schlägt daher letztlich ein neues Untersuchungsprogramm in der wirtschaftsgeographischen Tourismusforschung vor.

Literatur

- BAIR, J. (2005): Global capitalism and commodity chains: looking back, going forward. In: *Competition & Change* 9 (2), 153–180.
- BASTIAN, H. (2004): Herausforderungen im Post Merger Management der Touristikkonzerne. In: BASTIAN, H. u. BORN, K. (Hg.): *Der integrierte Touristikonzern. Strategien, Erfolgsfaktoren und Aufgaben*. München, 1–16.
- BASTIAN, H. u. BORN, K. (Hg.) (2004): *Der integrierte Touristikonzern. Strategien, Erfolgsfaktoren und Aufgaben*. München.
- BERTRAM, H. (2005): Neue Anforderungen an die Güterverkehrsbranche im Management globaler Wertketten. In: NEIBERGER, C. u. BERTRAM, H. (Hg.): *Waren um die Welt bewegen. Strategien und Standorte im Management globaler Wertketten. Studien zur Mobilitäts- und Verkehrsforschung 11*. Mannheim, 17–31.
- BÖTTCHER, V. (2004): Die Preis- und Mengenpolitik im integrierten Touristikonzern im Spannungsfeld drohender Überkapazitäten und vorzeitigen Ausverkauf. In: BASTIAN, H. u. BORN, K. (Hg.): *Der integrierte Touristikonzern. Strategien, Erfolgsfaktoren und Aufgaben*. München, 127–137.
- BRITTON, S. (1991): Tourism, capital, and place: towards a critical geography of tourism. In: *Environment and Planning D* 9, 451–478.
- BUHALIS, D. (2001): The tourism phenomenon: the new tourist and consumer. In: WAHAB, S. u. COOPER, C. (Hg.): *Tourism in the age of globalisation*. London, 69–96.
- CALLON, M.; MÉADEL, C. u. RABEHARISOA, V. (2002): The economy of qualities. In: *Economy and Society* 31 (2), 194–217.
- CHRISTOPHERSON, S. (1993): Market rules and territorial outcomes: the case of the United States. In: *International Journal of Urban and Regional Research* 17 (2), 274–288.
- CLANCY, M. (1998): Commodity chains, services and development: theory and preliminary evidence from the tourist industry. In: *Review of International Political Economy* 5, 122–148.
- DOLAN, C. u. HUMPHREY, J. (2004): Changing governance patterns in the trade in fresh vegetables between Africa and the United Kingdom. In: *Environment and Planning A* 36, 177–187.
- DÖRRY, S. (2005): Reiseveranstalter als Mittler in der Organisation von Pauschalreisen am Beispiel von Reisen aus Deutschland nach Jordanien. *Jordanien Report 1*. IWSG Working Papers 10–2005. Frankfurt a.M.
- (2007): Business relations in the design of package tours in a changing environment: the case of tourism from Germany to Jordan. In: BURNS, P. u. NOVELLI, M. (Hg.): *Tourism and travel in the context of mobility*. Oxford. (im Druck)
- DÖRRY, S. u. MOSEDALE, J. (2006): Commodity chain analysis and tourism: a progressive synthesis? Paper presented at the Conference Cutting Edge Research in Tourism – New Directions, Challenges and Applications. Surrey, UK, 6–9 June.
- EGBERT, H. (2006): Cross-border small-scale trading in South-Eastern Europe. Do embeddedness and social capital explain enough? In: *International Journal of Urban and Regional Research* 30 (2), 346–361.
- FAYOS-SOLÀ, E. u. PEDRO BUENO, A. (2001): Globalization, national tourism policy and international organizations. In: WAHAB, S. u. COOPER, C. (Hg.): *Tourism in the age of globalisation*. London, 45–65.
- FUCHS, M. (2003): Governance in transnationalen Unternehmen und Wertschöpfungsketten. Zur Annäherung an ein theoretisches Konzept. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 47, 177–187.
- GEREFFI, G. (1994): The organization of buyer-driven global commodity chains: How US retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI, G. u. KORZENIEWICZ, M. (Hg.): *Commodity chains and global capitalism*. Westport, 95–122.
- (1999): International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. In: *Journal of International Economics* 48 (1), 37–70.
- GEREFFI, G.; HUMPHREY, J. u. STURGEON, T. (2005): The governance of global value chains. In: *Review of International Political Economy* 12, 78–104.
- GIBBON, P. (2001): Upgrading primary production: a global commodity chain approach. In: *World Development* 29 (2), 345–363.

- GO, F. M. u. APPELMAJN, J. (2001): Achiving global competitiveness in SMEs by building trust in interfirm alliances. In: WAHAB, S. u. COOPER, C. (Hg.): *Tourism in the age of globalisation*. London, 183–197.
- GO, F. M. u. PINE, R. (1995): *Globalization strategy in the hotel industry*. London
- GRANOVETTER, M. (1973): The strength of weak ties. In: *American Journal of Sociology* 78, 1360–1380.
- HALL, C. M. u. PAGE, S. J. (1999): *The geography of tourism and recreation. Environment, place and space*. London.
- HENDERSON, J.; DICKEN, P.; HESS, M.; COE, N. u. YEUNG, H. W.-C. (2002): Global production networks and the analysis of economic development. In: *Review of International Political Economy* 9, 436–464.
- HUMPHREY, J. u. SCHMITZ, H. (2002): How does insertion in global value chains affect Upgrading in industrial clusters? In: *Regional Studies* 36 (9), 1017–1027.
- IOANNIDES, D. (1998): Tour operators: the gatekeepers of tourism. In: IOANNIDES, D. u. DEBBAGE, K. G. (Hg.): *The economic geography of the tourist industry*. London, 139–158.
- IOANNIDES, D. u. DEBBAGE, K. G. (Hg.) (1998): *The economic geography of the tourist industry*. London.
- KAPLINSKY, R. u. MORRIS, M. (2000): *A handbook for value chain research*. www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/ValuechainHBRKMMNov2001.pdf (24.03.07).
- KENNEY, M. (2004): Introduction. In: KENNEY, M. u. FLORIDA, R. (Hg.): *Locating global advantage. Industry dynamics in the international economy*. Stanford, CA, 1–20.
- LERCH, H. (2004): Der besondere Weg zur Vertikalisierung und Internationalisierung – Interview mit HANS LERCH. In: BASTIAN, H. u. BORN, K. (Hg.): *Der integrierte Touristikonzern. Strategien, Erfolgsfaktoren und Aufgaben*. München, 121–126
- LÜTZ, S. (2003): *Governance in der politischen Ökonomie*. MPIfG Discussion Paper 03/5, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln.
- MEDINA-MUNOZ, R. D.; MEDINA-MUNOZ, D. R. u. GARCIA-FALCON, J. M. (2003): Understanding European tour operator's control on accommodation companies: an empirical evidence. In: *Tourism Management* 24, 135–147.
- MENZEL, U. (1992): *Das Ende der Dritten Welt und das Scheitern der großen Theorie*. Frankfurt a.M.
- MOSEDALE, J. (2005): *Capital mobility in the tourism sector: an analysis of integrated corporations*. Paper submitted to the 4th International Symposium on Aspects of Tourism. The End of Tourism? Mobility and global connections, Eastbourne, UK, June 23–24.
- (2006): Tourism commodity chains: market entry and its effects on St. Lucia. In: *Current Issues in Tourism* 9, 436–458.
- MUNDT, J. W. (1998): *Einführung in den Tourismus*. München.
- NORTON, A. (1996): Experiencing nature: the reproduction of environmental discourse through Safari tourism in East Africa. In: *Geoforum* 27 (3), 355–373.
- OPASCHOWSKI, H. (2005): *Tourismusanalyse 2005 mit Grundlagenforschung*. Hamburg.
- PAASI, A. (2005): The changing discourses on political boundaries. In: VAN HOUTUM, H.; KRAMSCH, O. u. ZIERHOFER, W. (Hg.): *B/ordering Space*. Aldershot, 17–32.
- PONTE, S. u. GIBBON, P. (2005): Quality standards, conventions and the governance of global value chains. In: *Economy and Society* 34 (1), 1–31.
- PORTER, M. (1986): *Competition in global industries*. Boston, MA.
- SCHAMP, E. W. (2000): *Vernetzte Produktion. Industriegeographie aus institutioneller Perspektive*. Darmstadt.
- SCHMIDTCHEN, D. (1995): Territorialität des Rechts, Internationales Privatrecht und die privatautonome Regelung internationaler Sachverhalte. In: *Rabels Zeitschrift für ausländisches und übenationales Recht* 59 (1), 56–112.
- SCHMIDTCHEN, D. u. SCHMIDT-TRENZ, H. J. (2003): Neue Institutionenökonomik internationaler Transaktionen. In: *WiSt* (4), 215–225.
- SCHMIDT-TRENZ, H. J. (1990): *Außenhandel und Territorialität des Rechts*. Baden-Baden.
- SCHMIDT-TRENZ, H. J. u. SCHMIDTCHEN, D. (1991): Private international trade in the shadow of the territoriality of law: why does it work? In: *Southern Economic Journal* 58, 329–338.
- SHAW, G. u. WILLIAMS, A. M. (2002²): *Critical issues in tourism. A geographical perspective*. Oxford.
- SMITH, A.; RAINNIE, A.; DUNFORD, M.; HARDY, J.; HUDSON, R. u. SADLER, D. (2002): Networks of value, commodities and regions: reworking divisions of labour in macro-regional economies. In: *Progress in Human Geography* 26 (1), 41–63.
- STEINBACH, J. (2003): *Tourismus. Einführung in das räumlich-zeitliche System*. München.
- URRY, J. (1991): *The Tourist Gaze: Leisure and Travel in Contemporary Societies*. Newbury Park, CA.
- VORLAUFER, K. (1993): Transnationale Reisekonzerne und die Globalisierung der Fremdenverkehrswirtschaft: Konzentrationsprozesse, Struktur- und Raummuster. In: *Erdkunde* 47, 267–281.
- (1994): Transnationale Ferienclubketten – raumzeitliche Entfaltung, Struktur, Probleme. In: DOMRÖS, M. u. KLAER, W. (Hg.): *Festschrift für Erdmann Gormsen zum 65. Geburtstag*. Mainzer Geographische Studien 40. Mainz, 375–392.
- (1996): *Tourismus in Entwicklungsländern*. Darmstadt.
- (2000): Die Internationalisierung der Hotellerie: Determinanten, Strategien, Strukturen. In: LANDGREBE, S. (Hg.): *Internationaler Tourismus*. München, 51–80.
- (2007): *Tourismus und globale Verflechtungen: Determinanten, Entwicklung und Raummuster*. In: SCHAMP, E. W. (Hg.): *Globale Verflechtungen. Handbuch des Geographievertrichts* 9. Köln. (im Druck)
- WAHAB, S. u. COOPER, C. (Hg.) (2001): *Tourism in the age of globalisation*. London.
- WILLIAMS, A. M. (1995): Capital and transnationalisation of tourism. In: MONTANARI, A. u. WILLIAMS, A. M. (Hg.): *European tourism. Regions, spaces and restructuring*. Chichester, 163–176.