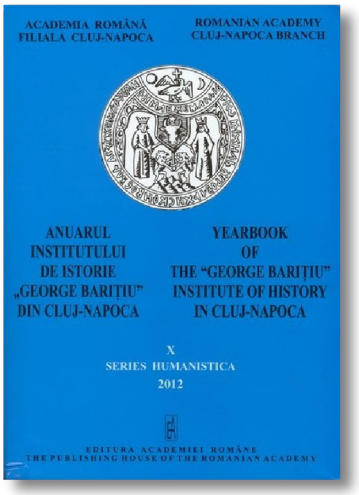

ISSN 1584-4404

Yearbook of the George Barițiu History Institute of Cluj-Napoca
Series *Humanistica*

humanistica.ro

Die Strategien die vom international Hotelketten benutzt werden um in einem neuen Land durchzudringen

Cristina Fleșeriu, Adam Fleșeriu

How to cite this article:
Fleșeriu, Cristina; Fleșeriu, Adam (2012) *Die Strategien die vom international Hotelketten benutzt werden um in einem neuen Land durchzudringen*, Yearbook of the George Barițiu History Institute of Cluj-Napoca, Series Humanistica, Vol. 10, pp. 259–268. DOI: 10.5281/zenodo.22966217

© 2012: The Publishing House of the Romanian Academy.
Humanistica Yearbook is published online since 2003.
Submit your article to Humanistica Yearbook: secretariat.dcsu@acad-cj.ro

DIE STRATEGIEN DIE VOM INTERNATIONAL HOTELKETTEN BENUTZT WERDEN UM IN EINEM NEUEN LAND DURCHZUDRINGEN

Cristina Fleşeriu[*], **Adam Fleşeriu**[**]

[*] Universitatea „Babeş-Bolyai" Cluj-Napoca[1]
[**] Universitatea Creştină „Dimitrie Cantemir" Bucureşti[2]

Abstract. *At the beginning, the economists thought that the strategies used by companies, to enter into a new market or country ware the same for all the companies. It did not matter if the companies did produce products or services. Then, they observed the difference between the two types of companies.*

Also, the companies that are producing services should be separate in two: companies that have soft or hard services. The companies that offer hard services are using the same strategies that are used by companies that produce products. The companies that offer soft services are not using all the internationalization strategies.

The international hotel chains are offering soft services and are using as internalization strategies the license, strategic alliances and FDI. The strategies that are most used by hotel chains are the franchise and the management contract.

Key words: *strategies, internationalization, hotel chains, franchise, management contract*.

1. EINLEITUNG

Ein Unternehmen dringt dann auf einem neuen internationalen Markt durch, wenn: *„das Unternehmen sich aktiv und langfristig, mit seinen alten oder neuen Produkten, auf einer oder mehrere ausländische Märkte engagiert, wo noch keine intensive Aktivität hat und auch keine Marktobjektive"*[3].

Die Durchdringung auf einem internationalen Markt wird analysiert als Teil der Wachstumsstrategie des Unternehmens.

Wenn die Wachstumsstrategie ein Bedürfnis des Unternehmens ist, dann hat dieses einige strategische Möglichkeiten um ein Wachstum zu erreichen[4]:

[1] Facultatea de Ştiinţe Economice şi Gestiunea Afacerilor (FSEGA)
[2] Facultatea de Ştiinţe Economice din Cluj-Napoca
[3] Vlg. M. Wesnitzer, *Markteintrittsstrategien in Osteuropa. Konzepte für die Konsumgüterindustrie*, Wiesbaden, Gabler Verlag, 1993, p. 17.
[4] Vlg. P. R. Cateora, *International Marketing*, 9th ed., Chicago, Irwin, 1996, p. 340.

An. Inst. de Ist. „G. Barițiu" din Cluj-Napoca, Series Humanistica, tom. X, 2012, p. 259–268

- Die Expansion der Produkten auf bestehenden Märkte und die Expansion auf neuen Märkte;
- Die Diversifizierung des Produktes;
- Die geografische Diversifizierung (Entwicklung des Marktes).

Die Durchdringung auf einem internationalen Markt ist eine Strategie die zur geografischen Diversifizierung passt und ermöglicht dem Unternehmen eine profitable Wachstumsquelle[5].

Aber, um auf einem internationalen Markt durchzudringen, müssen die Manager an verschiedenen Fragen, aus verschiedenen Entscheidungsbereichen beantworten (Tabelle 1)[6].

Tabelle 1

Die Entscheidungsbereiche

Frage	Antwort
Wo?	Markt wählen
Mit wem?	Produkt wählen
Wie?	Durchdringungsstrategie wählen
Wann?	Zeitpunkte und Einstieggeschwindigkeit

Die Durchdringungsstrategie auf einem internationalen Markt erfordert sehr viel Arbeit und stellt alle Probleme und Fragen über drei Entscheidungen: Wahl der Eintrittsstrategie; die Durchdringungsstrategie, die Zukunftsstrategien und Timingstrategien, die benutzt werden beim Eintritt auf internationale Märkte.

Mit Hilfe der Eintrittsstrategie entscheidet sich die generelle Orientierung für den Marktansatz und diese konkretisiert sich mit einer Anpassung der Form der Penetration, durch eine bestimmte Art und Weise, auf einen bestimmten Markt oder mehr Zielmärkte. Zwischen Strategie und die Durchdringungsformen entwickeln sich spezifische Beziehungen. Die strategische Orientierung verfolgt konkrete Formen.

Um auf mehrere oder auf alle Zielmärkte durchzudringen ist möglich nur eine einzige Strategie zu nutzen, aber man kann auch verschiedene Durchdringungsformen benutzen. Meistens, die Durchdringung ist das Ergebnis einer Kombination von verschiedenen Formen, die sich in der Laufzeit verändern können[7].

2. INTERNATIONALISIERUNGSSTRATEGIEN BENUTZT VON EINEM UNTERNEHMEN

Auch die Anzahl der strategischen Alternativen, die benutzt sind um auf einem Markt durchzudringen, aber auch die konkrete Formen dieser aus der

[5] Vlg. M. Wesnitzer, *op. cit*., p. 14; F. Bradley, *International Marketing Strategy*, Prentice Hall Ldt., UK, 1995, p. 330.

[6] Vlg. M. Wesnitzer, *op. cit*., p. 27.

[7] Vlg. P. S. Davis, A. B. Desai, J. D. Francis, *Mode of International Entry: An Isomorphism Perspective*, "Journal of International Business Studies", Second quarter, 2000, vol. 31, no. 2, p. 239–258.

Fachliteratur, als auch aus dem Internationalpraktikum sind verschieden vorgestellt[8].

Es sind verschiedene Klassifizierungen der Durchdringungsstrategien auf einem Markt, die man auch in der Tabelle 2 beobachtet werden können.

Tabelle 2

Verschiedene Klassifizierungen der Durchdringungsstrategien auf einem Markt[9]

Autor	Durchdringungsstrategien
Kulhavy, 1981	Produktion im Lande; Produktion im Ausland, ohne Investitionen; Produktion im Ausland, mit Direktinvestitionen
Berekoven, 1985	Export; Vertragskooperation, ohne Beteiligung mit Kapital; direkte Teilnahme mit Kapital
Brooke, 1986	Export; vertragliche Vereinbarungen; Investitionen
Root, 1987	Export; vertragliche Vereinbarungen; Investitionen
Meisner, 1988	Export; Lizenzen; Direktinvestitionen
Wesnitzer, 1993	Export; Lizenzen, Franchising; Joint Ventures; Direktinvestitionen
Hünerberg, 1994	Export; internationale Know-how Verträge; Niederlassungen
Terpstra/ Sarathy, 1994	Direkte und indirekte Durchdringung; Produktion im Ausland; strategische Allianzen; Direktinvestitionen
Berkowitz/ Kerin/ Hartley/ Rudelius, 1994	Export; Lizenzen; Strategische Allianzen; Direktinvestitionen
Jeannet/ Hennessey, 1995	Export; Produktion im Ausland; Allianzen und Zusammenarbeit
Jobber, 1998	Export; Zusammenarbeit; Direktinvestitionen
Keegan/ Schlegelmilch/ Stöttinger, 2002	Produktion im Lande; Produktion im Ausland; Strategische Allianzen

Die Klassifizierungen die in der Tabelle 2 eingetragen wurden zeigen, auf einer Seite, dass es sehr viele Meinungen sind, aber auf einer anderen Seite, dass es mehrere Verwirrungen sind zwischen Strategien und die umgesetzten Formen.

Zurzeit haben sich skizziert und unterscheiden sich vier große Klassen von Strategien, mit deren Hilfe ein Unternehmen auf einem neuen Markt durchdringen kann: *Export, Lizenz, Strategische Allianz und ausländische Direktinvestition*[10].

[8] Vlg. P. J. Buckley, M. C. Casson, *Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach*, "Journal of International Business Studies", Third quarter, 1998, vol. 29, no. 3, p. 539–561.

[9] Vlg. Anpassung nach M. Wesnitzer, *op. cit*., p. 47; R. Hünerberg, *Internationales Marketing*, Moderne Industrie Verlag, Landsberg/Lech, 1994, p. 124; J. P. Jeannet, D. H. Hennessey, *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin, Boston, 1995, p. 226; W. Keegan, B. Stöttinger, B. Schlegelmilch, *Globales Marketing-Management*, R. Oldenbourg Verlag, München, Wien, 2002, p. 289; E. N. Berkowitz, R. A. Kerin, S. W. Hartley, W. Rudelius, *Marketing*, 4th ed., Boston, 1994, p. 658–661.

[10] Vlg. J. K. Johansson, *Global Marketing, Foreign Entry, Local Marketing & Global Marketing*; McGraw-Hill/Irwin series in marketing. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2006, p. 127–129; M. D. Pop, *Fişe de marketing*, Cluj-Napoca, Edit. Alma Mater, 2002 p. 165; F. Bradley, *Marketing internaţional*, Bucureşti, Edit. Teora, 2001, p. 281; C. Postelnicu, *Firmele multinaţionale la început de mileniu*, Cluj-Napoca, Edit. Risoprint, 2005, p. 46.

3. **KRITERIEN DIE EIN UNTERNEHMEN BENUTZT UM DIE DURCHDRINGUNGSSTRATEGIEN ZU ENTSCHEIDEN**

Ein Element, das die Autoren unterscheidet, je nachdem diese die Durchdringungsstrategien auf einem neuen Markt wählen, besteht aus der Kriterien die benutzt werden für diese Klassifizierung. Anhand des Prinzips der progressiven Ansatz, vom einfach bis komplex, die Klassifizierung der Durchdringungsstrategien kann nach folgenden Kriterien erhalten werden: Beteiligungsgrad, Risiko, Kontrolle und potenzielle Gewinne. Diese Kriterien kann man auch im Abbildung 1 gesehen werden[11].

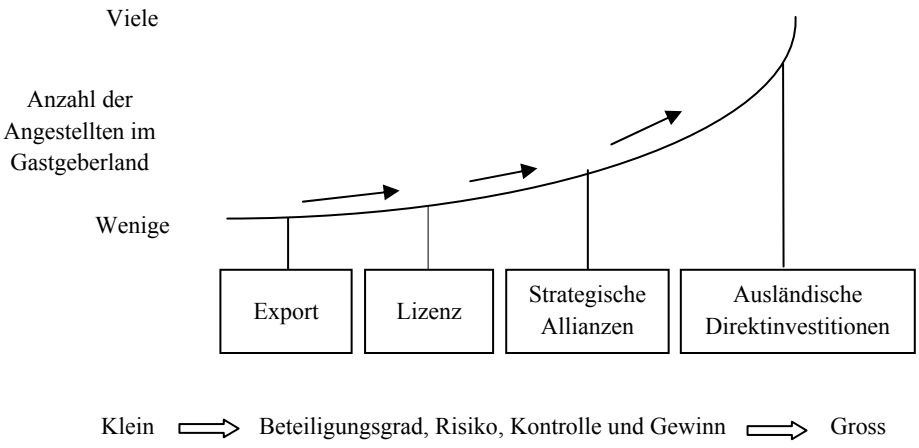

Abbildung 1. Typologie der Durchdringungsstrategien auf einem Internationalmarkt[12].

Die Durchdringungsmöglichkeit auf einem Markt kann bestimmt werden anhand des Gastgeberlandes und anhand der Charakteristiken jeder Durchdringungsstrategie[13].

Es sind auch andere Kriterien die benutzt werden können um auf einem Markt durchzudringen. Die Durchdringungsstrategien hängen von mehreren Faktoren ab, auch von Faktoren die spezifisch sind für das Unternehmen, aber auch spezifisch für die Branche und auf für das Land. Abhängig von diesen Faktoren, die Möglichkeiten die benutzt werden um auf einem Markt durchzudringen teilen

[11] Vlg. Anpassung nach K. D. Brouthers, *Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance*, "Journal of International Business Studies", Second quarter, 2002, vol. 33, no. 2, p. 203–221.

[12] Vlg. P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Principiile marketingului*, Bucureşti, Edit. Teora, 1999, p. 243; E. N. Berkowitz, R. A. Kerin, S. W. Hartley, W. Rudelius, *op. cit*., p. 658; B. Kim, H. Kim, Y. Lee, *Modes of Foreign Market Entry by Korean SI Firms*, "Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics", 2002, vol. 14, no. 4, p. 13–35.

[13] Vlg. V. M. Sharma, M. K. Erramilli, *Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice*, "Journal of Marketing Theory and Practice", Winter, 2004, vol. 12, no. 1, p. 1–18.

sich in: Modi basierend auf Eigenkapital (equity-based) und Modi die sich nicht auf Eigenkapital basieren (non equity-based). Der nächste Schritt der Hierarchisierung teilt der „equity-based" Modus in ausländische Direktinvestitionen und Joint Venture und der „non equity-based" Modus teilt sich in verträgliche Vereinbarung und Export[14].

Die Durchdringungsentscheidung kann auch nach den Einfluss von ausländischen Faktoren, die Zielgruppe, inländischen Faktoren, nämlich Ressourcen, Kompetenzen und Wettbewerbsvorteile des Unternehmens und strategische Ziele des Unternehmens, wo die Ziele die man verfolgen muss um auf einem Markt einzutreten passen müssen, analysiert werden[15]. Es sind sehr viele Forscher die über diese Faktoren geschrieben haben. Dieser Aspekt kann in der Tabelle 3 gesehen werden.

Tabelle 3

Einflussfaktoren benutzt um eine Durchdringungsstrategie zu wählen[16]

Faktoren	Repräsentative Studien
Externe Umweltfaktoren	
Risiko des Landes	Anderson & Gatignon 1986; Erramilli & Rao 1993
Politische Instabilität	Sharma 2002
Ökonomische Instabilität	Sharma 2002
Niveau der Wirtschaftsentwicklung	Contractor & Kundu 1998
Ausländische Direktinvestitionen aus der lokalen Wirtschaft	Contractor & Kundu 1998
Vertrautheit der Lage	Hill, Hwang & Kim 1990
Vorteile der Lage	Dunning (1980); Agarwal & Ramaswami 1992; Brouthers, Brouthers & Werner 1996; Tse, Pan & Au 1997; Tatoglu & Glaiser 1998
Unsichere Nachfrage	Hill, Hwang & Kim 1990; Madhok 1993; Tsai & Cheng 2002
Potenzial des Marktes	Agarwal & Ramaswami 1992
Volatilität der Konkurrenz	Hill, Hwang & Kim 1990
Intensität der Konkurrenz	Madhok 1993; Kim & Hwang 1992; Tsai & Cheng 2002
Möglichkeiten der Konkurrenz	Anderson & Coughlan 1987
Investitionspolitiken des Gastgeberlandes	Davidson & McFetride 1982; Gatignon & Anderson 1988; Deng 2003
Institutionelle Reform	Myer 2001
Richtige Infrastruktur	Sharma 2002

[14] Vlg. Y. Pan, D. K. Tse, *The Hierarchical Model of Market Entry Modes*, "Journal of International Business Studies", Fourth quarter, 2000, vol. 31, no. 4, p. 535–554.

[15] Vlg. L. Y. Chen, *TCE Mode Selection Criteria and Performance*, "Journal of American Academy of Business", Cambridge, March, 2007, vol. 11, no. 1, p. 244–252.

[16] Vlg. Anpassung nach G. Tao, *The Contingency Framework of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link*, "Multinational Business Review", Spring, 2004, vol. 12, no. 1, p. 37–68.

Faktoren	Repräsentative Studien
Kulturelle Unterschiede	Davidson 1980; Kogut & Singh 1988; Gatignon & Anderson 1988; Sun 1999; Palenzuela & Bobillo 1999; Contractor & Kundu 1998
Interne Umweltfaktoren	
Größe des Unternehmens	Gatignon & Anderson 1988; Erramilli & Rao 1993
Intensität des Exportes/ ausländische Dependenz	Bello & Lohtia 1995; Palenzuela & Bobillo 1999
Exportvolumen	Klein, Frazier & Roth 1990; Bello & Lohtia 1995
Erfahrung im Lande	Davidson 1980; Erramilli 1991; Deng 2003; Contractor & Kundu 1998
Internationale Erfahrung	Stopford & Wells 1972; Anderson & Gatignon 1986
Name des Brandes und Reputation	Deng 2003
Unsicherheitsvermeidung	Mansumitrchai, Minor & Prasad 1999
Individualismus/ Kollektivität	Mansumitrchai, Minor & Prasad 1999
Dienstleistungsnachfrage	Anderson & Coughlan 1987
Produktdifferenzierung	Anderson & Coughlan 1987
Vorteile der Holding-Gesellschaft	Dunning (1980); Agarwal & Ramaswami 1992; Brouthers, Brouthers & Werner 1996; Tse, Pan & Au 1997; Tatoglu & Glaiser 1998
Internationale Vorteile	Dunning (1980); Agarwal & Ramaswami 1992; Tse, Pan & Au 1997; Tatoglu & Glaiser 1998
Verkaufsanzahl	Bello & Lohtia 1995
Aktive Spezifikation	Anderson & Gatignon 1986; Klein, Frazier & Roth 1990; Bello & Lohtia 1995; Erramilli & Rao 1993; Tsai & Cheng 2002
Wert des spezifischen Know-how des Unternehmens	Hill, Hwang & Kim 1990; Madhok 1993
Know-how Mangel	Anderson & Gatignon 1986; Anderson & Coughlan 1987
Maturität	Anderson & Gatignon 1986
Klassifizierung des Produktes	Ekeledo & Sivakumar 1998
Intensität der Forschung und Entwicklung	Stopford & Wells 1972; Sun 1999
Die Art der Update-Technologie	Domke-Damonte 2000
Ressourcendefizit	Pak 2002
Strategische Objektive	
Nationale Unterschiede	Hill, Hwang & Kim 1990
Massenproduktion	Hill, Hwang & Kim 1990; Gatignon & Anderson 1988; Contractor & Kundu 1998
Globale Konzentration	Kim & Hwang 1992; Hill, Hwang & Kim 1990
Globale Synergie	Kim & Hwang 1992; Erramilli & Rao 1993; Domke-Damonte 2000
Globale, strategische Motivation	Kim & Hwang 1992; Tsai & Cheng 2002
Baukapazität/ Lernen	Myer 2001; Luo 2002; Pak 2002; Makino, Lau & Yeh 2002
Wissenstransfer/ Ausbeutungskapazität	Myer 2001; Luo 2002; Makino, Lau & Yeh 2002
Ausbeutung des Marktpotentiales	Pak 2002
Geschwindigkeit der Durchdringung am Markt	Pak 2002
Erreichen des globalen Wettbewerbs	Pak 2002

Es sind auch bestimmte Meinungen, über die Art indem ein Unternehmen auf einem Markt durchdringen kann, abhängig von was dieses anbietet: Produkte oder Dienstleistungen. Sind Forscher die glauben dass bei einer Marktdurchdringung keine Differenz, zwischen Unternehmen die Produkte oder Dienstleistungen anbieten, gibt. Auf einer anderen Seite, andere Forscher glauben dass die Durchdringungsstrategie der Unternehmen ganz verschieden ist. Also, es wurde festgelegt dass die Durchdringung eines Dienstleistungsunternehmens auf einer Markt nicht beeinflusst wird vom Entwicklungsrisiko, Unsicherheit der Umwelt oder die spezifische Aktivitäten, wie es im Falle der Unternehmen die Produkte anbieten, sondern Aspekte die die Angestellten, Unsicherheit des Verhaltens, die Entwicklung des Vertrauens und die spezifische Aktivitäten. Also, es wurde festgelegt, dass ein Dienstleistungsunternehmen, das auf einem neuen Markt durchdringt, nicht vom Entwicklungsrisiko, Unsicherheit der Umwelt oder die spezifische Aktivitäten beeinflusst ist, sondern vom Aspekte über die Angestellte, Verhaltensunsicherheit, die Entwicklung der Vertrauen und die spezifische Aktivitäten[17].

Darum kamen die Forscher zu einer Schlussfolgerung: die Dienstleistungen müssen in zwei große Kategorien geteilt werden: „Hard Dienstleistungen“ und „Soft Dienstleistungen“. „Hard Dienstleistungen” sind die wo die Produktion und der Konsum getrennt verarbeitet werden. Als Beispiel sind die Software Dienstleistungen oder die Architekturdienstleistungen, diese werden übertragen mit Hilfe eines Dokumentes, eines CDs oder einen anderen greifbaren Medium. Diese Dienstleistungen können standardisiert werden und das ermöglicht eine Massenproduktion. Die „Soft Dienstleistungen“ sind die Dienstleistungen die nicht getrennt realisierbar sind, also die Produktion und der Konsum werden gleichzeitig realisiert. Also, die, die diese Soft Dienstleistungen benutzen sind Teil der Produktion dieser und darum brauchen eine größere Kontrolle des Produktionsprozesses[18]. Aus diesem Grund wurde nachgewiesen das, eigentlich, die Unternehmen die Soft Dienstleistungen anbieten benutzen am meisten Durchdringungsstrategien wie Franchise, FDI und Kombinationen aus diesen zwei. Darum, können wir nicht Durchdringungsstrategie für alle Dienstleistungen verallgemeinern[19].

4. INTERNATIONALISIERUNGSSTRATEGIEN BENUTZT VON HOTELKETTEN

Im Falle eines Hotelunternehmens, die Marketingstrategie setzt die Art indem die strategische Marketingobjektive des Unternehmens realisiert werden. In der Tabelle 3 kann man die Marketingobjektive und die Marketingstrategien für die

[17] Vlg. K. D. Brouthers, L. E. Brouthers, *Why Service and Manufacturing Entry Mode Choices Differ: The Influence of Transaction Cost Factors, Risk and Trust*, “Journal of Management Studies”, July, 2003, vol. 40, no. 5, p. 1179–1204.

[18] Vlg. A. Blomstermo, D. D. Sharma, J. Sallis, *Choice of Foreign Market Entry Made in Service Firms*, “International Marketing Review”, 2006, vol. 23, no. 2, p. 211–229.

[19] Vlg. I. Ekeledo, K. Sivakumar, *International Market Entry Mode Strategies of Manufacturing Firms and Service Firms*, “International Marketing Review”, 2004, vol. 21, no. 1, p. 68–101.

Marketingplanung beobachten. Weil diese jahrelang realisierbar sind, die Strategie muss sich auf lange Perioden basieren und nicht auf Momente (Tabelle 4).

Tabelle 4

Marketingobjektive und -strategien[20]

Marketingobjektive	**Marketingstrategien**
Wachstum der Marktquote	Verbesserung der Qualität der Produkte oder der Tourismusdienstleistungen und die Entwicklung der Preisspanne und/ oder die Erhöhung der Kosten mit Werbung
Durchdringung auf neue Märkte	Entwicklung von neue touristische Produkte und/ oder der Einkauf eines Produktes, einer Marke oder eines Unternehmens
Gewinn einer höheren Position	Exklusives Vertrieb und/ oder Werbung von hoher Qualität und/ oder angemessene Preise
Verbesserung des Images des Unternehmens oder der Produkte dieses	Die Produktpalette wiedereinführen, touristische Dienstleistungen mit einer hohen Qualität und eine entsprechende Werbekampagne

Es sind viele Strategieformen die von einem Hotelunternehmen gewählt werden können. Die Wahl der richtigen Strategie beinhaltet komplexe und interdependente Denkweise und die Wahl von gute Optionen die gewählt wurden nach bestimmte Kriterien. Eine mögliche Klassifizierung und Systematisierung der Charakteristiken kann die aus der Tabelle 5 sein.

Tabelle 5

Strategien des Unternehmens[21]

Dynamik der Ziele	Wachstumsstrategien	
	Neutrale Strategien	Neutrale Gewinnstrategie (Ernten-Strategie) Neutrale Konsolidierungsstrategie (Break-Strategie) Neutrale Kontinuitätsstrategie
	Defensive Strategien (durch Einschränkung)	Defensive Erholung-Strategien Defensive Strategien der Teilliquidation Defensive Strategien der Totalliquidation
Portfolio-Strategien	Konzentrationsstrategie	
	Konzentrische Diversifikationsstrategie (Diversifizierung in Bezug)	
	Konglomerate Diversifikationsstrategie (Diversifizierung ohne Bezug)	
Strategien der Wachstumsmitteln	Interne Wachstumsstrategie	
	Externe Wachstumsstrategie	

[20] Vlg. Anpassung nach A. Poon, *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, CAB International, Wallingford, 1993.

[21] Vlg. Anpassung nach Ghe. Căprărescu, *Managementul strategic al firmei de comerț şi turism*, Bucureşti, Edit. Wolters Kluwer, 2009, p. 156–163; M. Bucur-Sabo, *Marketing turistic*, Bucureşti, Edit. Irecson, 2006, p. 190.

Auch wenn es vier große Klassen von Strategien existieren, die benutzt werden können von einem Unternehmen um auf einem neuen Markt durchzudringen (Export, Lizenz, Strategische Allianzen und FDI) im Bereich der Hotelindustrie kann man nicht alle benutzen, weil ein Teil dieser Durchdringungsformen nicht kompatibel mit diesem Bereich sind.

Also, es sind mehrere Strategien die von einer Hotelkette benutzt werden können um auf einem neuen Markt (neues Land) durchdringen zu können. Diese Durchdringungsformen können sein: Green Field Investment, Übernahme eines Hotels oder eines Hotelunternehmens aus einem neuen Markt, Joint Venture, Franchise, Management Vertrag, Cooperative Agreements, Konsortium (benutzt vom Voluntary Groups), u.a.[22]

Weil es mehrere Internationalisierungsmöglichkeiten existieren, die Hotels haben mehrere Versionen zu wählen. Sie können die Möglichkeiten wählen, anhand der Betriebliche Kontrolle, die finanzielle Auswirkung und das Potenzial des Risikos. Diese Aspekte sind erklärt in der Tabelle 6[23].

Tabelle 6

Internationalisierungsmöglichkeiten[24]

	Betriebliche Kontrolle	**Finanzielle Auswirkung**	**Potenziales Risiko**
Ausländische Direktinvestition	Hoch	Hoch	Hoch
Franchase	Durchschnittlich	Durchschnittlich	Durchschnittlich
Joint Venture	Hoch	Niedrig	Niedrig
Management Vertrag	Hoch	Niedrig	Niedrig
Strategische Allianz	Niedrig	Niedrig	Niedrig
Konsortium	Niedrig	Niedrig	Niedrig

Es gibt noch ein Kriterium anhand welcher die Hotelketten auf einem Markt durchdringen: anhand der Entwicklungsgrad des Gastlandes[25].

Die Strategien die am meisten vom internationale Hotelketten benutzt werden, um auf einem Markt durchdringen zu können sind Franchise und Management Vertrag[26].

[22] C. Cristureanu, *Strategii şi tranzacţii în turismul internaţional*, Bucureşti, Edit. C. H. Beck, 2006, p. 320–324.

[23] *Ibidem*, p. 324; N. Lupu, G. Ţigu, *Strategia de neangajare financiară a marilor lanţuri hoteliere*, „Revista de turism", 2006, nr. 1, p. 21–23; J. J. Chen, I. Dimou, *Expansion Strategy of International Hotel Firms*, "Journal of Business Research", vol. 58, 2005, p. 1730–1740.

[24] C. Cristureanu, *op. cit*., p. 324, übernommen aus L. Yu, *The International Hospitality Business, Management and Operations*, in: *** The Haworh Hospitality Press, New York, 1999.

[25] N. S. Graf, *Stock Market Reactions to Entry Mode Choices of Multinational Hotel Firms,* "International Journal of Hospitality Management"**,** vol. 28, 2009, p. 236–244.

[26] M. K. Erramilli, S. Agarwal, C. S. Dev, *Choice between Non-Equity Entry Modes: An Organizational Capability Perspective*, "Journal of International Business Studies"*,* Second quarter, 2002, vol. 33, no. 2, p. 223–242; B. D. Guillet, H. Q. Zhang, B. W. Gao, *Interpreting the Mind of Multinational Hotel Investors: Future Trends and Implications in China"*, "International Journal of Hospitality Management", 2011, vol. 30, p. 222–232.

Es ist sehr interessant zu beobachten dass sehr oft die Möglichkeit der Durchdringung auf einem neuen Markt ist fast nie nur eine einzige Strategie sonder es beinhaltet einen Mix von mehreren Lösungen.

5. **SCHLUSSFOLGERUNGEN**

Es wurden mehrere Meinungen der Wirtschaftsforscher entwickelt. Am Anfang manche sagten dass alle Unternehmen, entweder sie Produkte oder Dienstleistungen anbieten, benutzen dieselben Strategien um auf einem neuen Markt durchzudringen.

Danach, andere sagten das es eine klare Differenz zwischen den beiden existiert, und darum, benutzen die Unternehmen verschiedene Strategien um auf einem Markt durchzudringen. Also, die Unternehmen, die Produkte anbieten, benutzten alle vier große Durchdringungsmöglichkeiten (Export, Lizenz, Strategische Allianzen und FDI). Im Vergleich mit diesen, die Unternehmen die Dienstleistungen anbieten, teilen sich in zwei Kategorien: Unternehmen die Hard oder Soft Dienstleistungen anbieten. Die Hard Dienstleistungsunternehmen können dieselben Strategien benutzen, wie Produktunternehmen und die Soft Dienstleistungsunternehmen benutzen weniger die Exporte aber mehr die Lizenzen, strategische Allianzen und FDI.

Wenn wir über die Hotelketten sprechen, dann kann man beobachten, dass diese am meisten die Lizenz, strategische Allianzen und FDI Strategien benutzen. Besser gesagt die Strategien die am meisten benutzt werden sind Franchise und das Management Vertrag.