

5.2 Internationalisierungsstrategien

Wie bereits dargelegt, werden insbesondere von KMU in der Tourismuswirtschaft selten Strategien entwickelt. Das gilt auch bei einer Internationalisierung der Aktivitäten, anlässlich der häufig keine eigenen Internationalisierungsstrategien entwickelt werden. Meist werden erst zu einem späteren Zeitpunkt solche Strategien erarbeitet bzw. um die bisherigen flickwerkartigen und oft wenig koordinierten internationalen Aktivitäten herum „gestrickt“. Mit Ausnahme einer internationalen Reisekundensuche (Quellmarkterschließung) betreffen diese Strategien i.d.R. ortsgebundene inländische touristische Anbieter nicht.

Die strategischen Kernfragen einer Internationalisierung in der Tourismuswirtschaft betreffen insbesondere die Auswahl der Zielländer/-regionen mit konkreten Reisezielstandorten (ressource seeking), die Form des Markteintritts, das Vorgehen bei der Markterschließung sowie generell die Marktstrategie zur Gewinnung von Reisekunden aus internationalen Quellmärkten (market seeking). Die Gewinnung attraktiver internationaler Zielmärkte und die Durchdringung internationaler Absatz-/Quellmärkte sind die Hauptmotive zu grenzüberschreitender unternehmerischer Tätigkeit im Tourismussektor.

Auch Kostensenkung wird zunehmend das Ziel internationaler Strategien in der Tourismuswirtschaft (efficiency seeking). Die gesamte Bandbreite der Standortfaktoren ist entscheidender Auslöser für geplante und umgesetzte Effizienzstrategien der Touristikunternehmen, die dann ggf. zu speziellen neuen touristischen Angeboten in verschiedenen Gastländern führen. Besonders attraktive Zielregionen werden bei Erfolg auch nach und nach für Reisekunden aus anderen Ländern erschlossen.

Zunehmend wichtiger werden auch Wertstrategien (asset seeking), deren Ziel die Nutzung internationaler strategischer Ressourcen ist. Dabei geht es im Wesentlichen um den Zugang zu internationalen und gelegentlich lokal gebundenen Wissensquellen (knowledge seeking), z.B. durch Netzwerkbildungen in Form von Kooperationen, Joint Ventures etc.

Im Zusammenhang mit diesen Internationalisierungsstrategien spielen dann noch die Art und der Umfang eines Kapitalengagements (Eigentumsform) und der Steuerungsmöglichkeit sowie die Verfügbarkeit von innovativen Zielregionen/-angeboten, Leistungserstellungs- und Humanressourcen eine bedeutende strategische Rolle. Diese letztgenannten Bereiche zählen neben weiteren zu den wichtigen anbieterinternen Kriterien (vergl. 26, S. 90 ff).

Anbieterexterne Kriterien, nämlich Reisekunden, Wettbewerber, die ökonomischen, kulturellen und politischen Gegebenheiten in den interessierenden Ziel- und Quellländern, spielen bei der Auswahl internationaler Strategien ebenso eine wichtige Rolle. Letztendlich ist zu prüfen, ob die Auslandsstrategien untereinander und mit der nationalen Strategie übereinstimmen, ob es Synergien oder Dissonanzen gibt. Es ist notwendig, eine internationale Strategie zu formulieren, die allen Kriterien Rechnung trägt und die Gesamtzielsetzung erreichen lässt.....