

**Ilona Frei**

**Expansionsstrategien  
in der Hotelindustrie**

*Deutsche Hotelketten  
im internationalen Vergleich*

**Verlag Dr. Kovac**

# Inhaltsverzeichnis

<b>I. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1. Problemstellung.....	1
2. Literatur und Datenlage.....	3
3. Vorgehensweise.....	5
<b>II. Tourismus, Hotelindustrie und die Wirtschaft</b> .....	<b>9</b>
1. Die Größenordnung des Tourismus.....	9
1.1 Die Tourismusstatistik - definitorische Vorbemerkung.....	9
1.2 Bedeutung des Tourismus für die Weltwirtschaft.....	11
1.3 Bedeutung des Tourismus für Deutschland.....	16
2. Die Größenordnung der Hotelindustrie.....	20
2.1 Bedeutung der Hotelindustrie für die Weltwirtschaft.....	20
2.2 Bedeutung der Hotelindustrie für Deutschland.....	23
3. Bedeutung der Hotelketten innerhalb der Hotelindustrie.....	29
3.1 Anteil an der Hotelbranche weltweit.....	29
3.2 Anteil an der Hotelbranche in den USA.....	32
3.3 Anteil an der Hotelbranche in Deutschland.....	34
4. Absehbare Tendenzen in der Entwicklung von Hotelketten.....	40
<b>III. Zur Entwicklung von Hotelketten</b> .....	<b>45</b>
1. Begriffsabgrenzungen.....	45
1.1 Definition des Begriffs Hotel.....	45
1.2 Hotelketten.....	49
1.3 Multinationale Unternehmen.....	51
1.4 Multinationale Hotelketten - Definition und Entwicklungsphasen.....	53

<b>2. Hotelketten - ein historischer Überblick</b> .....	56
<b>2.1 Die Entstehung des Hotelgewerbes</b> .....	56
2.1.1 Die Entwicklung der Infrastruktur.....	58
2.1.2 Politische Faktoren.....	60
2.1.3 Die wirtschaftliche Entwicklung.....	61
2.1.4 Das Weltbild der Gesellschaft.....	62
2.1.5 Die Ausstattung im Hotelgewerbe.....	64
2.2 Das Hotelgewerbe im 19. Jahrhundert.....	65
2.3. Die Entstehung von Hotelketten.....	68
2.3.1 Die Entwicklung der Hotelketten in den USA.....	71
2.3.2 Die Bedeutung <i>der</i> Motels für die Hotelindustrie.....	79
2.3.3 Die Entwicklung der Hotelketten in Deutschland.....	83
3. Zusammenfassung der historisch begründbaren Unterschiede in der Entwicklung von Hotelketten.....	89
<b>IV. Formen der Expansion in der Hotelindustrie</b> .....	<b>93</b>
1. Bedingungen für eine Expansion von Hotelunternehmen.....	93
1.1 Standardisierung.....	93
1.2 Filialisierung.....	99
1.3 Segmentierung und Produktdifferenzierung.....	100
1.4 Bildung eines Markennamens.....	103
1.5 Globale Computerreservierungssysteme.....	106
1.5.1 Gründe für die wachsende Bedeutung der globalen Reservierungssysteme.....	110
1.5.2 Reservierungssysteme im Internet.....	113
1.6 Zusammenfassung.....	116
2. Formen der Expansion von Hotelunternehmen.....	117
2.1 Eigentumsbetriebe.....	117
2.2 Leasing-Verträge.....	119

2.3 Franchising.....	121
2.3.1 Allgemeine Definition.....	121
2.3.2 Franchising in der Hotelindustrie.....	122
2.4 Managementvertrag.....	127
2.4.1 Allgemeine Definition.....	127
2.4.2 Vor- und Nachteile von Management vertragen.....	128
2.4.3 Ausprägung in der Hotelindustrie.....	132
3. Exkurs: Weitere Möglichkeiten der Erschließung externer Synergien.....	137
3.1 Hotelkonsortien.....	138
3.2 Kooperationen.....	141
3.2.1 Definitionen.....	141
3.2.2 Vorteile von Kooperationen.....	145
3.2.3 Kooperationen in der Hotelindustrie.....	157
4. Zusammenfassung.....	163
V. Vorteile einer Expansion für Hotelketten.....	169
1. Skalenerträge.....	170
1.1 Differenzierung nach Betriebs- und Unternehmensebene.....	172
1.2 Kategorien von Skalenerträgen.....	176
1.3 Skalenerträge nach produktions- und wettbewerbstheoretischen Gesichtspunkten.....	178
1.4 Kritische Würdigung der dargestellten Ansätze.....	180
2. Verbundvorteile.....	186
2.1 Allgemeine Definition.....	186
2.2 Verbundvorteile in der Hotelindustrie.....	188
3. Finanzierungsvorteile.....	191
3.1 Größere Innenfinanzierungsmöglichkeiten.....	194
3.2 Starke Verhandlungsposition gegenüber Banken (Bargaining-Vorteil).....	196

3.3 Die Übernahme der „Barikenfunktion“ durch Hotelketten.	186
3.4 Die Wahl der Rechtsform als strategischer Vorteil bei der Kapitalbeschaffung.....	200
3.5 Immobilienfinanzierung.....	204
3.5.1 Offene Immobilienfonds.....	207
3.5.2 Geschlossene Immobilienfonds.....	208
3.5.3 Immobilienfonds in der deutschen Hotelindustrie.....	210
3.5.4 Real Estate Investment Trusts (REITs) und ihre Bedeutung für die US-amerikanische Hotelindustrie... ..	214
3.6 Zusammenfassung.....	222
4. Fazit.....	225

VI. Expansionsstrategien am Beispiel fünf deutscher Hotelketten und ihre Bewertung im internationalen Vergleich ...	229
1. Vorgehensweise.....	229
2. Expansionsstrategien am Beispiel fünf deutscher Hotelketten.....	232
2.1 Treff AG.....	232
2.1.1 Bisherige Unternehmensentwicklung.....	232
2.1.2 Geplante Expansionsstrategien.....	237
2.1.3 Zusammenfassung.....	241
2.2 Dorint AG.....	242
2.2.1 Bisherige Unternehmensentwicklung.....	242
2.2.2 Geplante Expansionsstrategien.....	247
2.2.3 Zusammenfassung.....	255
2.3 Arabella Hotels.....	258
2.3.1 Bisherige Unternehmensentwicklung.....	258
2.3.2 Geplante Expansionsstrategien.....	263
2.3.3 Zusammenfassung.....	273
2.4 Astron Hotels & Resorts AG.....	278
2.4.1 Bisherige Unternehmensentwicklung.....	279

2.4.2 Geplante Expansionsstrategien.....	286
2.4.3 Zusammenfassung.....	292
2.5 Best Western Deutschland GmbH.....	294
2.5.1 Bisherige Unternehmensentwicklung.....	295
2.5.2 Geplante Expansionsstrategien.....	302
2.5.3 Zusammenfassung.....	306
3. Gemeinsamkeiten und Unterschiede - eine Zusammenfassung der Fallstudien.....	308
4. Die Bewertung des Expansionsverhaltens im internationalen Bereich.....	312
VII. Expansionstrategien deutscher Hotelketten - eine schriftliche Umfrage.....	323
1. Entwicklung und Auswertung der schriftlichen Umfrage.....	323
1.1 Zugrundeliegende Hypothesen.....	323
1.2 Aufbau des Fragebogens.....	327
1.3 Umfang.....	327
1.4 Auswertung.....	330
2. Darstellung der Ergebnisse.....	331
3. Schlußfolgerungen anhand der Überprüfung der Hypothesen.....	362
VIII. Die Zukunft der deutschen Hotelketten im globalen Wettbewerb.....	373
<i>Literaturliste.....</i>	381
<i>Presseinformationen/ Geschäftsberichte.....</i>	404
<i>Internetdokumente.....</i>	409
<i>Anhang.....</i>	415