

Leseprobe

Produktmanagement Kreuzfahrten (IST-Zertifikat)

Studienheft

Spezielles Kreuzfahrtmarketing

Autor

Andreas Rodefeld

Überarbeitet von:

Andreas Rodefeld

Melina Lotz

Kapitel 3

3. Ziele und Strategien

3.1 Marketingziele

3.2 Marketingstrategien

3.2.1 Marktfeldstrategien

3.2.2 Marktstimulierungsstrategien

3.2.3 Marktparzellierungsstrategien

3.2.4 Marktarealstrategien

3.3 Marketingmaßnahmen



Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- zu verstehen, dass durch die Festlegung von Zielen, Strategien und Maßnahmen wesentliche Entscheidungen über die Marktbearbeitung getroffen werden;
- das Hauptziel des unternehmerischen Handelns zu beschreiben;
- Strategien und Steuerungsmechanismen zu überblicken;
- Präferenzstrategien zur Marktstimulierung zu erläutern.

Marketingziele Marketing ist kein Selbstzweck, sondern unterstützt maßgeblich die Erreichung der angestrebten Unternehmensziele. **Im Rahmen der Festlegung der Ziele, Strategien und Maßnahmen im Marketing werden wesentliche Entscheidungen über die Marktbearbeitung getroffen** (vgl. nachfolgende Abbildung). Die Marketingziele leiten sich von den Unternehmenszielen ab. Kreuzfahrtunternehmen sind, wie andere Unternehmen auch, auf den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtet. Dieser kann sich kurz-, mittel- und langfristig in wirtschaftlichen Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn oder Rentabilität ausdrücken. Es können aber auch andere Kennzahlen wie Kundenloyalität, Repeater- oder Wiederholerquote, Auslastung oder durchschnittlicher Reisepreis herangezogen werden.

Die **Strategie** zeigt den Weg auf, wie das Marketing seine Ziele erreichen möchte. Der **Marketing-Mix** stellt dann wiederum den auf die Strategie abgestimmten Mitteleinsatz dar.



Abb. 19 Marketingplanung
(in Anlehnung an BECKER 2019, S. 4)

3.1 Marketingziele

Unternehmen verfolgen in der Regel **unterschiedliche Ziele, die sich gegenseitig beeinflussen können**. Beeinflussen die Ziele sich positiv, sind sie **komplementär** zueinander. Beeinflussen sie sich negativ, dann ist ihre Beziehung **konkurrierend**. Ein klassisches Beispiel ist der Zielkonflikt bei den Zielen „hohe Produktqualität“ und „niedriger Preis“. Um richtige Entscheidungen treffen zu können, ist es daher wichtig, die einzelnen Ziele zu priorisieren. Nur so kann das Handeln des Managements nicht nur verstanden, sondern vor allem bewertet werden.

Zielkonflikt

Für Kreuzfahrtunternehmen ist aufgrund der enormen Investitionen, die mit dem Bau neuer Schiffe verbunden sind, die Rentabilität ein sehr wichtiges Ziel. So kostet das im März 2013 in Dienst gestellte und in der Meyer-Werft in Papenburg gebaute Kreuzfahrtschiff AIDAstella 330 Millionen Euro (SPIEGEL ONLINE 2013). Allgemein kann davon ausgegangen werden, dass ein Bett auf einem Hochseekreuzfahrtschiff im Durchschnitt rund doppelt so viel kostet wie ein Bett in einem landseitigen stationären Hotel. Bei modernen Flusskreuzfahrtschiffen kostet ein Bett im Durchschnitt das Vierfache. Die Rentabilität wird demnach als ein **Hauptziel** unternehmerischen Handelns angesehen. Sie kann durch Umsatz, Gewinn, Auslastung und durchschnittlichen Reisepreis sehr gut beschrieben werden. Aufgrund der Notwendigkeit der langfristigen Nutzung der Schiffe, spielen **Kundenzufriedenheit** oder **Kundenloyalität** sowie der Anteil an wiederkehrenden Gästen, die sogenannte **Repeaterquote**, ebenfalls eine wichtige Rolle – dies sind zwei weitere Hauptziele für Kreuzfahrtunternehmen. Die **Markenbekanntheit** und das mit der Marke verbundene **Image** können darüber hinaus Hauptziele sein. Bekanntheit und Image können das Buchungsverhalten und die Preissensibilität der potenziellen Gäste entscheidend beeinflussen.

Die weiteren Ziele können als **Neben- oder untergeordnete Ziele** bezeichnet werden. Sie werden verfolgt und beachtet, stehen allerdings nicht im Mittelpunkt des wirtschaftlichen Handelns. Ein Nebenziel, das sich in den vergangenen Jahren zunehmend zu einem Hauptziel weiterentwickelt hat, ist der Umweltschutz bzw. das nachhaltige Wirtschaften. Durch die Aktivitäten vieler Umweltschutzverbände und die steigende Sensibilität potenzieller Gäste gewinnt „**Green Shipping**“ immer mehr an Bedeutung. Alle großen Kreuzfahrtreedereien erstellen inzwischen Nachhaltigkeitsberichte (z. B. AIDA Cruises: AIDA Cares – Nachhaltigkeitsbericht Geschäftsjahr 2019) und bauen spezielle Abteilungen im Unternehmen auf. Es ist wichtig zu erwähnen, dass Kreuzfahrtunternehmen erkannt haben, dass ökologische Ziele die ökonomischen Ziele komplementär beeinflussen. Ein einfaches Beispiel stellt hier der Treibstoffverbrauch dar. In der folgenden Darstellung beschreibt AIDA Cruises ihren Weg zur **emissionsneutralen Kreuzfahrt**: 2030 soll das erste Zero-Emissions-Schiff in Dienst gestellt werden und 2040 soll die gesamte AIDA-Flotte klimaneutral auf Kurs sein.



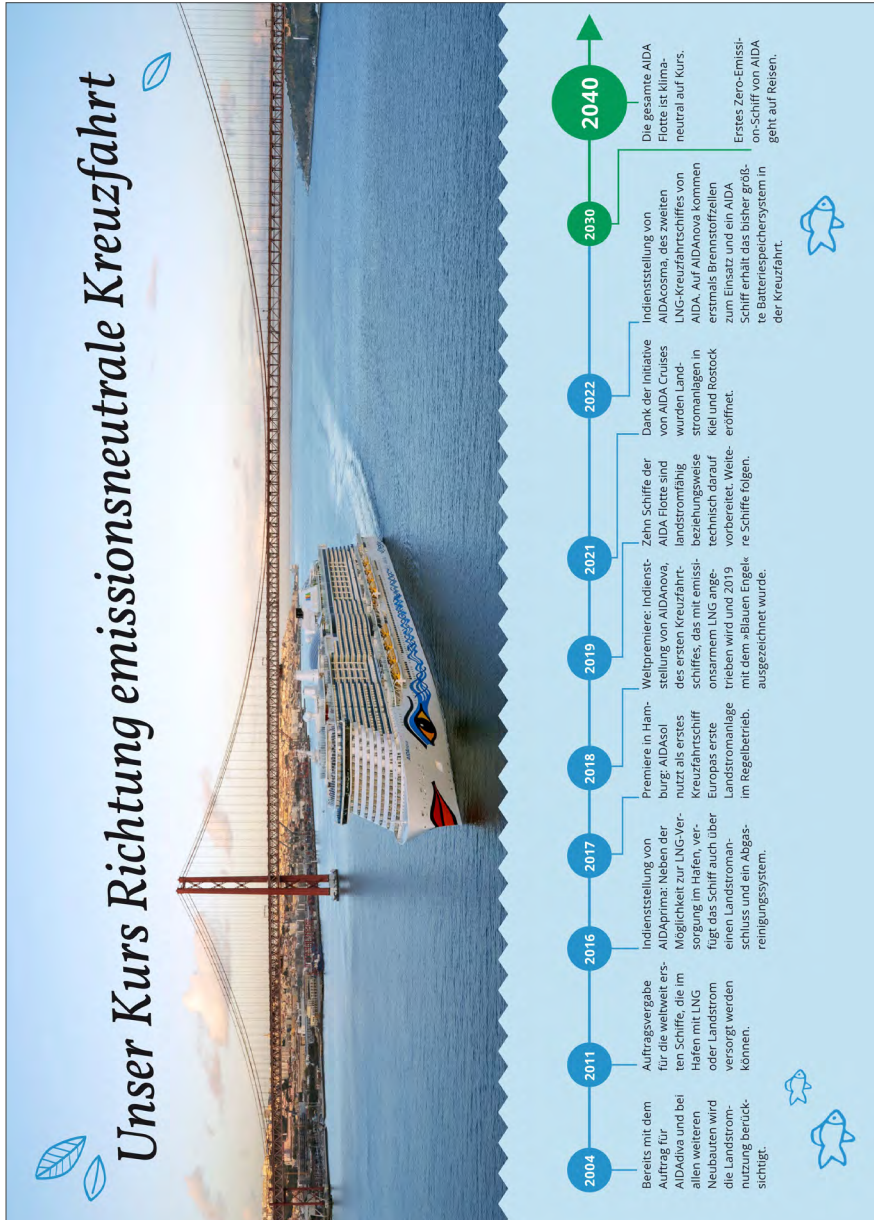


Abb. 20 AIDA Cruises auf dem Weg zur klimaneutralen Kreuzfahrt (www.aida.de)

Marketingziele müssen so formuliert werden, dass sie **eindeutig** sind – eindeutig hinsichtlich der Inhalte (Was soll erreicht werden?), des Ausmaßes (Wie viel soll erreicht werden?) und der Zeit (Bis wann soll das Ziel erreicht werden?). Marketingziele weisen zudem in die Zukunft und orientieren sich an den zur Verfügung stehenden oder zu entwickelnden Potenzialen.

Marketingziele leiten sich immer aus den übergeordneten Unternehmenszielen ab. Nach BECKER (2019, S. 28 ff.) beginnen diese mit den allgemeinen Wertvorstellungen. Dann folgen der Unternehmenszweck, die Unternehmensziele sowie die Bereichs-, Aktionsfeld- und Instrumentalziele. **Die Ziele werden von oben nach unten immer konkreter.** Zudem nehmen die Anzahl der Ziele und deren Detailierungsgrad zu. Die Ziele stehen dabei in einem **Mittel-Zweck-Zusammenhang**. Sie dienen dazu, die jeweils übergeordneten Ziele zu erfüllen.

Wertvorstellungen

Die allgemeinen Wertvorstellungen dokumentieren die Grundsätze, die sich ein Unternehmen gegeben hat. Sie berücksichtigen die Interessen aller Bezugsgruppen in einem Unternehmen, also Gesellschaft, Stakeholder, Mitarbeiter, Gäste usw. Hieraus erwächst auch **die Mission und die Vision** eines Unternehmens. Die Mission konkretisiert den Unternehmenszweck, lässt sich als Startpunkt interpretieren und gibt Antworten darauf, warum ein Unternehmen existiert. Sie mündet in der Vision, die ein Unternehmen durch eine immer wieder erfolgreich realisierte Mission erreichen bzw. Realität werden lassen möchte.

Grundsätze

Anhand der Mission und Vision lassen sich sehr leicht die Unterschiede in der Auffassung von Kreuzfahrt bei den einzelnen Reedereien und Veranstalter erkennen:

- Handelt es sich eher um Schifffahrt, die Gäste von A nach B bringt?
- Ist es ein klassisches, luxuriöses Kreuzfahrtprodukt?
- Oder wird eine Kreuzfahrt moderner, anders und vielfältiger sowie über das reine Schiff und die Destination hinausgehend definiert?

Ein anschauliches Beispiel stellt die Marke Marke „A-ROSA – Lust auf Schiff“, der A-ROSA Flussschiff GmbH dar. (Der neue Claim lautet „**A-ROSA - Schöne Zeit**“, zudem die Markenwerte gleich geblieben sind.) A-ROSA ist Marktführer im deutschen Premiumsegment für Flusskreuzfahrten.



3. Ziele und Strategien

A-ROSA möchte als innovatives Markenprodukt mit der homogensten und modernsten Flotte im Markt seinen Gästen keine einfache Flussfahrt bieten, sondern darüber hinaus ebenso vielfältige, wie schöne Momente auf dem Wasser und an Land schaffen. Lässig-deluxe beschreibt dabei das hochwertige, aber ebenso ungezwungene Ambiente an Bord. So gibt es keine klassischen Kreuzfahrtelemente wie feste Tischzeiten und -nachbarn, eine Kleiderordnung zum Dinner, Kapitäns-Dinner, viel Holz, Plüsch oder Messing. Wohl aber hochwertige Buffets, große Fitness- und SPA-Bereiche, Fahrräder, hochmoderne Hotelstandards und vieles mehr.

Mit der A-ROSA SENA stellt das Unternehmen 2022 als erstes deutsches Flusskreuzfahrt-Unternehmen überhaupt ein auch speziell auf Familien ausgerichtetes Schiff in Dienst (siehe Abb.).

Abb. 21 Das Familienkreuzfahrtschiff A-ROSA Sena
(www.a-rosa.de/flusskreuzfahrten/a-rosa-flotte/a-rosa-sena.html)

Die **SWOT-Analyse** ist ein wichtiges Instrument zur Auswahl und Bewertung der richtigen Ziele. Sie verbindet die Stärken und Schwächen eines Kreuzfahrtunternehmens mit den Chancen und Risiken des Marktes. Beides setzt umfassende Untersuchungen bzw. Kenntnisse über potenzielle Kreuzfahrtkunden, die Wettbewerber und den Markt an sich voraus. Die **Stärken-Schwächen-Analyse** beschreibt die gegenwärtigen und zukünftigen Vorteile – also Stärken – und Nachteile – also Schwächen – die ein Kreuzfahrtunternehmen im Vergleich zu seinen Wettbewerbern besitzt. Zur Vereinfachung werden hier häufig nur die wichtigsten Wettbewerber herangezogen. Die **Chancen-Risiken-Analyse** hilft, den Markt zu analysieren, um Entwicklungen zu erkennen, die die Stärken oder Schwächen eines Unternehmens betreffen. So können rechtzeitig strategische Entscheidungen vorbereitet, näher untersucht und getroffen werden.

Marktanalyse

extern intern	Chancen (opportunities)	Risiken (threats)
Stärken (strengths)	SO Auf ausländischen Märkten lassen sich auch Luxus-Kreuzfahrten verkaufen. Die Nachfrage nach hochwertigen modernen Kreuzfahrtprodukten ist ungebrochen.	ST Neue Anbieter drängen in das Luxussegment mit derzeit noch qualitativ schlechteren Produkten. In einigen europäischen Ländern sind Sättigungserscheinungen im Luxussegment auszumachen.
Schwächen (weaknesses)	WO In osteuropäischen Ländern mit mittlerer/geringer Kaufkraft gewinnt das Budget- und Standardsegment an Bedeutung. Klassische Kreuzfahrten erfreuen sich großer Beliebtheit.	WT Die Finanz- und Wirtschaftskrise schwächt die Kaufkraft in Europa. Urlaub in der Heimat entwickelt sich als Trend.

Abb. 22 Beispiel einer SWOT-Analyse (eigene Darstellung)