

Inhalt

| | |
|--|------------|
| Inhalt | I |
| Abbildungsverzeichnis | III |
| Tabellenverzeichnis | IV |
| Abkürzungsverzeichnis | V |
| 1 Einleitung | 1 |
| 1.1 Zur Zielsetzung der Arbeit | 2 |
| 1.2 Zur Eingrenzung der Arbeit | 2 |
| 1.3 Zur Vorgehensweise der Arbeit | 2 |
| 1.4 Begriffliche Definitionen | 3 |
| 1.5 Die bisherige Entwicklung des Kreuzfahrtsektors | 7 |
| 2 Hauptteil | 13 |
| 2.1 Zur Zielgruppensegmentierung der Kreuzfahrer | 13 |
| 2.1.1 Marktsegmentierung und Zielgruppendefinition allgemein und im Tourismussektor | 13 |
| 2.1.2 Anspruchsanalyse im Kreuzfahrtsektor | 16 |
| 2.2 Das Problem des hybriden Zielgruppenverhaltens | 17 |
| 2.3 Verschiedene Kreuzfahrtunternehmen und deren unterschiedliche Marketingstrategien | 18 |
| 2.4 Das Phänomen der geopolitischen Markenverwässerung | 30 |
| 2.5 Die Trendanalyse | 31 |
| 2.5.1 Allgemeine Zukunftstrends | 32 |
| 2.5.2 Allgemeine Zukunftstrends der Tourismusbranche | 32 |
| 2.5.3 Die Zukunftstrends der Kreuzfahrtbranche | 36 |
| 2.6 Unterschiedliche Szenarien für den Kreuzfahrtsektor der kommenden Jahre | 38 |
| 2.7 Denkbare Geschäftsmodelle für den Kreuzfahrtsektor | 42 |
| 2.7.1 Die Expeditionskreuzfahrt | 42 |
| 2.7.1.1 Zur Produktpolitik | 42 |
| 2.7.1.2 Zur Preispolitik | 43 |
| 2.7.1.3 Zur Kommunikationspolitik | 43 |

| | | |
|----------|---------------------------------------|-----------|
| 2.7.1.4 | Zur Distributionspolitik..... | 43 |
| 2.7.2 | Die Multifunktionelle Kreuzfahrt..... | 44 |
| 2.7.2.1 | Zur Produktpolitik | 44 |
| 2.7.2.2 | Zur Preispolitik | 45 |
| 2.7.2.3 | Zur Kommunikationspolitik | 45 |
| 2.7.2.4 | Zur Distributionspolitik..... | 45 |
| 2.7.3 | Die Hobbyorientierte Kreuzfahrt | 45 |
| 2.7.3.1 | Zur Produktpolitik | 45 |
| 2.7.3.2 | Zur Preispolitik | 46 |
| 2.7.3.3 | Zur Kommunikationspolitik | 46 |
| 2.7.3.4 | Zur Distributionspolitik..... | 46 |
| 3 | Zusammenfassung | 47 |
| | Literaturverzeichnis | 49 |

Anlage

Selbstständigkeitserklärung

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Abbildung 1: Logo TUI Cruises | 18 |
| Abbildung 2: Logo Costa Kreuzfahrten | 20 |
| Abbildung 3: Logo Norwegian Cruise Line | 22 |
| Abbildung 4: Logo AIDA Cruises | 24 |
| Abbildung 5: Logo Hurtigruten | 26 |

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammenfassung der Strategien **28**

Tabelle 2: Neuheiten der Reeder **37**

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-----------------|---|
| a.a.O. | an anderem Ort |
| AG | Aktiengesellschaft |
| B.E.S.T. | Best Excellence Sustainable Task |
| BRT | Bruttoregistertonnen |
| BRZ | Bruttoraumzahlen |
| Bzw. | beziehungsweise |
| Ca. | circa |
| CEO | Chief Executive Officer |
| d.h. | das heißt |
| DRV | Deutscher ReiseVerband |
| Ebd. | ebenda |
| Etc. | Et cetera |
| GfK | Gesellschaft für Konsumforschung |
| Hapag | Hamburg-Amerika-Paketschiff-Aktiengesellschaft |
| Inkl. | inklusive |
| Ltd. | limited |
| MNOK | Millionen norwegische Kronen |
| MS | Motorschiff |
| NCL | Norwegian Cruise Line |
| o.J. | ohne Jahr |
| OVDS | Ofotens og Vesteraalens Dampskibsselskab |
| Pax | Passenger x |
| Plc | public limited company |
| RINA | Registro Italiano Navale |
| S.p.A. | Societa' per Azioni |

| | |
|---------------|---|
| STP | segmentation, targeting, positioning |
| TFDS | Troms Fylkes Dampskibsselskap |
| TUI | Touristik Union International |
| US | United States |
| USA | United States of America |
| u.a. | unter anderem |
| u.v.m. | und vieles mehr |
| WWF | World Wide Fund For Nature |
| z.B. | zum Beispiel |

1 Einleitung

Die Kreuzfahrtindustrie hat sich in den letzten Jahren zu einem der bedeutungsvollsten Märkte in der gesamten Tourismusbranche entwickelt. Im Jahr 2012 entschieden sich etwa 2 Millionen Urlauber für eine Hochseekreuzfahrt.¹ Die Tendenz ist weiterhin steigend. Der deutsche Markt gewinnt hierbei zunehmend an Bedeutung und wird voraussichtlich schon in naher Zukunft den britischen Markt überholen. Kontinental betrachtet, ist Europa nach Nordamerika der größte Markt für die Kreuzfahrtindustrie. Der Grund hierfür liegt sicherlich darin, dass Nordamerika und Europa weltweit die beiden Kontinente mit dem höchsten Brutto-Inlands-Produkt pro Kopf sind. Das Einkommen ist bedeutend höher als auf anderen Kontinenten und bietet somit auch mehr Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung.²

Kontinuierlich durchgeführte Studien und Konsumentenbefragungen lassen einen deutlichen Wandel der Kreuzfahrtbranche erkennen. Es entwickeln sich immer neue Trends, was eine starke Veränderung von Angebot und Nachfrage hervorruft. Doch das stetig wachsende Angebot hat nicht nur Vorteile. Es gibt einige Probleme und Herausforderungen mit denen sich die Kreuzfahrtindustrie sowohl heute als auch in der Zukunft auseinandersetzen muss. Angefangen von immer schwerer differenzierbaren Zielgruppen, über geopolitische Herausforderungen bis hin zu immer komplizierter zu bedienenden Ansprüchen, gibt es ein breites Aufgabenfeld, dessen sich die Branche annehmen muss. Die auch heute noch ziemlich spärliche Literatur zu diesen Problembereichen zeigt auf, dass zwar eine eindeutige Beziehung zwischen der Angebotsgestaltung der Reiseveranstalter und dem Reiseverhalten der Urlauber besteht, eine eindeutige Vorhersagbarkeit des Urlaubsverhaltens jedoch bisher kaum möglich ist.

¹ Deutscher ReiseVerband: Studie Fakten und Zahlen 2012, Berlin, 2013, S.15

² Ahola, Anni: Creating a consumer-driven business model for the cruise line industry: Case Royal Caribbean Cruise Lines Ltd., Aalto, 2011, S.4

1.1 Zur Zielsetzung der Arbeit

Die Zielsetzung dieser Arbeit ist es, die Veränderung der Kreuzfahrtbranche seit ihren Anfängen unter Berücksichtigung verschiedener Einflussfaktoren einmal zu beleuchten, um zukünftige Trends schneller erkennen und rechtzeitig auf diese reagieren zu können. Um dies genauer beschreiben zu können, werden im späteren Verlauf der Arbeit mögliche Szenarien und Geschäftsmodelle für den Kreuzfahrtsektor, anhand der zuvor gewonnenen Erkenntnisse, erstellt und differenziert dargestellt.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass diese Arbeit nicht nur eine Darstellung der aktuellen Situation der Kreuzfahrtbranche in Kontinentaleuropa ist. Die Ergebnisse dieser wissenschaftlichen Arbeit sollen einen Anhaltspunkt zur Entwicklung zukünftiger Geschäftsmodelle, anhand aktueller Trends und Entwicklungen bieten.

1.2 Zur Eingrenzung der Arbeit

Im Rahmen dieser Arbeit sind äußere Einflussfaktoren auf die Kreuzfahrtbranche von übergeordneter Bedeutung. Sie zielt darauf ab, diese Einflussfaktoren herauszuarbeiten, zu bewerten und unter dessen Berücksichtigung, mögliche zukünftige Entwicklungen der Kreuzfahrtindustrie in Kontinentaleuropa zu definieren. Die Tourismusbranche ist eine Industrie, welche nicht nur regional, sondern auch global beeinflusst wird. Aufgrund dessen wird der Einfluss von beispielsweise Nordamerika auf die Kreuzfahrtindustrie zwar kurz beleuchtet, eine genaue Analyse ist jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich. Weitere Märkte, wie beispielsweise Asien, Australien etc. die teilweise eine andere Struktur aufweisen, werden ebenfalls nicht in die Betrachtung einbezogen.

1.3 Zur Vorgehensweise der Arbeit

Zu Beginn, wird zunächst die allgemeine Entwicklung der Kreuzfahrt seit ihren Anfängen im Jahre 1891 bis heute beleuchtet. Die Kreuzfahrt hat seit ihren Anfängen mit großen, existenziellen Herausforderungen zu kämpfen. Sei es durch die beiden Weltkriege, welche die Industrie beide Male nahezu zu zerstören schienen, aber auch durch das Wettbewerbsverhalten einzelner Reedereien. Die Kreuzfahrtindustrie hatte im Laufe ihrer Geschichte mit vielen Problemen zu kämpfen.

Der erste Teil des Hauptteils zielt darauf ab, anhand der vorhandenen Literatur und der von verschiedenen Instituten durchgeführten Studien, eine Segmentierung aller Kreuz-

fahrttouristen vorzunehmen, die für die Entwicklung von zielgruppenspezifischen Szenarien nutzbar ist.

Der zweite Teil stellt einige wichtige Herausforderungen der Kreuzfahrtindustrie dar. Hierbei werden die Themenbereiche Zielgruppenverhalten, Marketingstrategien, geopolitische Markenverwässerung und Trendanalyse genauer betrachtet. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen, bilden die Basis für den abschließenden Teil der Arbeit.

Dieser Abschnitt fügt die vorher gewonnenen Erkenntnisse zusammen und bildet den kreativen Teil dieser Arbeit, indem diese Erkenntnisse genutzt werden, um zukünftige Szenarien und Geschäftsmodelle für den Wachstumsmarkt der Kreuzfahrt zu entwickeln.

1.4 Begriffliche Definitionen

Nachfolgend wird erläutert, wie einzelne Begriffe im Sinne des Themas dieser Arbeit zu verstehen und zu definieren sind.

Wachstumsmarkt:

Das Lexikon der Frankfurter Börse, beschreibt den Begriff Wachstumsmarkt wie folgt:

„Markt mit einem überdurchschnittlichen Ertrags- und Wachstumspotenzial. Wachstumsmärkte können ganze Volkswirtschaften (z.B. Emerging Markets) oder einzelne Branchen (z.B. Telekommunikation, Technologie) sein. Diese Märkte zeichnen sich durch überdurchschnittliche Wachstumsraten und Aussichten aus“.³

Die Kreuzfahrtbranche ist klar als Wachstumsmarkt zu beschreiben, da diese Branche in den letzten Jahren, im Vergleich zu den restlichen Branchen der Tourismuswirtschaft, die stärksten Wachstumsraten zu verzeichnen hat und auch in der Zukunft die Aussicht auf Wachstum verspricht.⁴

Kreuzfahrt (im Vergleich zu anderen Schiffsreisen):

Unter Kreuzfahrten versteht man allgemein eine durch Schifffahrtsunternehmen erbrachte, mehrtägige Schiffsreise für Privatreisende im Schiffsgelegenheits(-bedarfs)verkehr zur

³ www.boerse-frankfurt.de/de/lexikon/w/wachstumsmarkt+1105, verfügbar am 19.12.2013, 17 Uhr

⁴ DRV: Studie Fakten und Zahlen 2012, a.a.O., S.15

See oder auf Flüssen, bei der mehrere Häfen als Zugangspunkte zu touristischen Zielen angelaufen werden. Dabei steht für den Passagier nicht immer ausschließlich der Aspekt der Beförderung, sondern auch der Aufenthalt auf dem Schiff selbst im Vordergrund der Produktwahl. Schiffsreisen sind durch zahlreiche Zusatzleistungen wie An- und Abreise, Verpflegung und Unterhaltungsprogramme gekennzeichnet.⁵

Das Kreuzfahrtschiff ist somit gleichzeitig Hotel, Transportmittel, Restaurant, Theater und Ort der Bildung, Unterhaltung, Begegnung sowie der individuellen und gemeinsamen Freizeit- und Urlaubsgestaltung. Kreuzfahrten stellen eine Form des seeseitigen Tourismus dar.⁶

Bezüglich der Routenwahl und der Produktgestaltung gibt es einige Unterschiede, worauf im weiteren Verlauf dieser Arbeit näher eingegangen wird (siehe Kapitel 2.3).

Kontinentaleuropa:

Unter Kontinentaleuropa wird im Rahmen dieser Arbeit der Teil Europas verstanden, der zur Hauptlandmasse des europäischen Kontinents gehört.

Nicht dazu gehören demnach, Malta, Färöer, Island, Irland und das Vereinigte Königreich von Großbritannien.

Differenzierungsdilemma:

Unter „Differenzierung“ versteht man im wirtschaftlichen Sinne eine Wachstumsstrategie, bei der ein erfolgreiches Angebot (Produkt, Dienstleistung) genauer an die Wünsche der verschiedenen Zielgruppen angepasst wird.⁷

Die Bedeutung von „Dilemma“ beschreibt der Duden wie folgt:

„Zwangslage, Situation, in der sich jemand befindet, besonders wenn er zwischen zwei in gleicher Weise schwierigen oder unangenehmen Dingen wählen soll oder muss“.⁸

⁵ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/90236/kreuzfahrt-v8.html>, verfügbar am 16.12.2013, 13:30 Uhr

⁶ Schäfer, Christian: Kreuzfahrten. Die touristische Eroberung der Ozeane, Nürnberg, 1998, S.2

⁷ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55486/differenzierung-v5.html>, verfügbar am 16.12.2013, 16 Uhr

⁸ www.duden.de/rechtschreibung/Dilemma, verfügbar am 16.12.2013, 16 Uhr

Im Sinne dieser Arbeit, ist das Differenzierungsdilemma folglich als eine Art Zwangslage zur Differenzierung zusehen, in welcher sich die einzelnen Kreuzfahrtunternehmen befinden. Diese ergibt sich aus der immer weiter fortschreitenden Produktangleichung.

Quellmarkt(-anforderung):

Unter Quellmarkt wird der für die Kreuzfahrtunternehmen relevante Markt verstanden, aus welchem die Paxe, also die Kunden, kommen.

Der Begriff Quellmarktanforderung beschreibt ergo die Wünsche bzw. Ansprüche, welche die Kunden an die Kreuzfahrtanbieter stellen, die diese wiederum bestmöglich zu erfüllen versuchen.

Hybrides Zielgruppenverhalten:

Um das hybride Zielgruppenverhalten im Sinne der Arbeit zu definieren, bedient sich der Autor einer Kombination von Duden und Wirtschaftslexikon. Der Duden beschreibt das Adjektiv hybrid wie folgt:

„aus Verschiedenartigem zusammengesetzt, von zweierlei Herkunft; zwitterhaft“.⁹

Eine Zielgruppe ist laut Wirtschaftslexikon die „Gesamtheit aller effektiven oder potenziellen Personen, die mit einer bestimmten Marketingaktivität angesprochen werden sollen“¹⁰.

Eine hybride Zielgruppe zeichnet sich dadurch aus, dass eine klassische Einordnung nach soziodemographischen oder Milieu Clustern nicht mehr möglich ist, da sich diese Zielgruppe von Fall zu Fall anders entscheidet und sich somit zu einer schwer analysierbaren Kundengruppe entwickelt.

Preismarketing:

Preismarketing bzw. Preispolitik ist ein Teil der marketingpolitischen Instrumente und beschreibt den Prozess der Preisdifferenzierung, um ein Produkt optimal im Markt zu positionieren.

⁹ www.duden.de/rechtschreibung/hybrid_gemischt, verfügbar am 16.12.2013, 16:30 Uhr

¹⁰ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/13543/zielgruppe-v7.html>, verfügbar am 18.12.2013, 13 Uhr

onieren. In Kombination mit den anderen Instrumenten Kommunikationspolitik, Distributionspolitik und Produktpolitik, bildet die Preispolitik den so genannten Marketing-Mix.¹¹

Geopolitische Markenverwässerung:

Der Duden beschreibt Geopolitik als die „Wissenschaft von der Einwirkung geografischer Faktoren auf politische Vorgänge und Kräfte“, bzw. als „Politik, die in Bezug auf geografische Begebenheiten steht“.¹²

Die Markenverwässerung ist als „Beeinträchtigung der Unterscheidungskraft einer [fremden] Marke“ zu sehen.¹³

Trends:

Ein Trend ist eine „Komponente einer Zeitreihe (Zeitreihenkomponenten), von der angenommen wird, dass sie längerfristig und nachhaltig wirkt.“¹⁴

Die Entwicklung der Kreuzfahrtbranche in den letzten Jahren zeigt, welche aktuellen Trends derzeit in diesem Markt vorherrschen.

Szenarien:

Der Duden beschreibt das Wort „Szenario“ wie folgt:

„Beschreibung, Entwurf, Modell der Abfolge von möglichen Ereignissen oder der hypothetischen Durchführung einer Sache“.¹⁵

Im Bezug auf diese Arbeit, bezieht sich dies auf die hypothetische Durchführung von möglichen Geschäftsmodellen und –strategien der Kreuzfahrtanbieter in der Zukunft.

¹¹ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1493/marketingpolitische-instrumente-v7.html>, verfügbar am 23.01.2014, 13 Uhr

¹² www.duden.de/rechtschreibung/Geopolitik, verfügbar am 07.01.2014, 15:30 Uhr

¹³ www.finanztip.de/recht/online/dom-3.html, verfügbar am 07.01.2014, 0:30 Uhr

¹⁴ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57588/trend-v11.html>, verfügbar am 19.12.2013, 17 Uhr

¹⁵ www.duden.de/rechtschreibung/Szenario, verfügbar am 29.11.2013, 16 Uhr

Geschäftsmodelle (Eingrenzung):

„Ein Geschäftsmodell ist eine modellhafte Repräsentation der logischen Zusammenhänge, wie eine Organisation bzw. Unternehmen Mehrwert für Kunden erzeugt und einen Ertrag für die Organisation sichern kann.“¹⁶

Die geopolitische Markenverwässerung führt den Kreuzfahrtmarkt zu einem Wettbewerb alleine über den Preis, was wiederum zu Produktangleichung und mittelfristig zu Austauschbarkeit führt. Hier müssen bestehende und auch zukünftige Kreuzfahrtunternehmen die Chance für die Entwicklung neuer Wettbewerbsformen und somit neu definierter Konzepte und Geschäftsmodelle sehen.

1.5 Die bisherige Entwicklung des Kreuzfahrtsektors

Um die bisherige Entwicklung der Kreuzfahrt zu verdeutlichen, beleuchtet der Autor in diesem Kapitel die Geschichte des Kreuzfahrtsektors vom Jahr 1891 bis heute.¹⁷¹⁸

„Mein Feld ist die Welt“ – Albert Ballin¹⁹

Ihren Anfang fand die Kreuzfahrt im Jahre 1891. Kaiser Wilhelm II., der auch als „Geburtshelfer der Kreuzfahrt“ bezeichnet wird, reiste zum Ende des 19. Jahrhunderts jedes Jahr an das nördliche Ende Europas und brachte somit auch den ersten Tourismus ins Nordland.

Die deutschen Schiffe und Reedereien gewannen danach zunehmend an Bedeutung, jedoch füllten anfänglich nur Auswanderer und Geschäftsleute die Schiffe. Im Winter gab es kaum Auslastung und die Reedereien verzeichneten große Verluste.²⁰

¹⁶<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/154125/geschaeftsmodell-v9.html>, verfügbar am 16.12.2013, 14:30 Uhr

¹⁷www.dokumax.com/luxus-auf-dem-meer-die-geschichte-der-kreuzfahrt-12-doku-video_771a7d0a1.html, verfügbar am 17.01.2014, 15:45 Uhr

¹⁸ Kludas, Arnold: Vergnügungsreisen zur See. Die Geschichte der deutschen Kreuzfahrt, Bd.1, 1. Auflage, Kuden, 2001, und Bd.2, 1. Auflage, Kuden, 2003

¹⁹ <http://m.welt.de/article.do?id=print-welt/article454722/Mein-Feld-ist-die-Welt>, verfügbar am 26.01.2014, 20 Uhr

²⁰ www.dokumax.com/luxus-auf-dem-meer-die-geschichte-der-kreuzfahrt-12-doku-video_771a7d0a1.html, verfügbar am 17.01.2014, 15:45 Uhr

Albert Ballin der Generaldirektor vom Hamburger Unternehmen Hapag, hatte mit seinen damals 31 Jahren die Idee, Vergnügungsreisen per Schiff, für ein luxuriöses Publikum anzubieten.

Die erste Reise startete am 22.1.1891 an Bord der „Augusta Victoria“ von Cuxhaven in Richtung Mittelmeer. Es waren 241 Passagiere an Bord, welche fast ausschließlich männlich waren.²¹ Ballin hatte mit der Planung von Landgängen und der Versorgung an Bord, für damalige Verhältnisse, eine großartige logistische Leistung erbracht. Trotz der gänzlich ohne Fachpersonal veranstalteten Landgänge, waren die Gäste begeistert von der Reise. Diese stellte jedoch auch eine große Herausforderung für die Mittelmeerhäfen dar, welche zu dieser Zeit nicht auf Schiffe dieser Größe ausgelegt waren. Viele Ideen von Ballin, wie z.B. das Gala-Dinner oder die Bordzeitschrift, prägten die Kreuzfahrt bis heute.

Trotz allem, wurde eine Kreuzfahrt bei der Reederei Hapag zum Geheimtipp, welcher der Bremer Reederei Lloyd nicht verborgen blieb. Sie wurde zwar darauf aufmerksam, war aber nicht an Kreuzfahrten interessiert und konzentrierte sich weiterhin auf die Linienschifffahrt.²²

Im Jahre 1901 baute die Reederei Hapag das erste reine Kreuzfahrtschiff. Eine Luxusyacht für ca. 200 Passagiere mit einer Größe von 4000 Brutto-Register-Tonnen (BRT). Das Schiff namens „Prinzessin Victoria Luise“, wurde nach der Tochter des Kaisers Wilhelm II. benannt.²³

Das Schiff war immer ausgebucht, obwohl eine 2-wöchige Reise damals so viel kostete wie ein kleines Eigenheim. 1906 lief das Schiff auf ein Riff auf und wurde dadurch irreparabel geschädigt. Dies war der erste Totalverlust eines Kreuzfahrtschiffes in der noch kurzen Geschichte.

Im Jahre 1908 bot auch die Reederei Lloyd eine erste Vergnügungsreise an.²⁴ Der Ausbruch des 1. Weltkrieges im Jahre 1914 war das vorläufige Ende für die Kreuzfahrt, denn

²¹ www.planet-wissen.de/natur_technik/schifffahrt/geschichte_der_kreuzfahrt/index.jsp, verfügbar am 17.01.2014, 17 Uhr

²² www.dokumax.com/luxus-auf-dem-meer-die-geschichte-der-kreuzfahrt-12-doku-video_771a7d0a1.html, verfügbar am 17.01.2014, 15:45 Uhr

²³ www.planet-wissen.de/natur_technik/schifffahrt/geschichte_der_kreuzfahrt/index.jsp, verfügbar am 17.01.2014, 17 Uhr

²⁴ www.hapag-lloyd.de/de/about_us/history_between_1886_1918.html, verfügbar am 19.12.2013, 16 Uhr

die Meere wurden nur noch durch Kriegsschiffe bestimmt. Bis dato hatten sich sowohl die Reederei Hapag als auch die Reederei Lloyd an die Weltspitze vorgearbeitet, verloren aber durch den Krieg fast ihre gesamte Flotte.²⁵

Im Jahre 1918 beging Albert Ballin Selbstmord, da er sein Lebenswerk zerstört sah.²⁶

Um zu überleben, kämpften die Reederei Hapag und die Reederei Lloyd nun nicht mehr gegeneinander und versuchten beide die Linienschifffahrt wieder in Gang zu bringen.

Viele deutsche Schiffe, wie die „Vaterland“ fuhren nach dem 1. Weltkrieg unter amerikanischer Flagge. Doch schon bald gelang den deutschen Reedern aufgrund ihres international anerkannten Services ein Comeback im Schifffahrtsgeschäft und es wurden neue deutsche Schiffe gebaut. Im Jahre 1925 stieg die Reederei Lloyd vor der Reederei Hapag wieder in die Passagierschifffahrt ein und bot die immer noch sehr beliebten Nordlandkreuzfahrten an. Reisen ausschließlich für deutsche Gäste waren jedoch noch nicht profitabel und somit füllten meist reiche Amerikaner die Schiffe. Die 20er und 30er Jahre des 20. Jahrhunderts waren die goldenen Jahre der Kreuzfahrt. Der größte Vorteil für die Reisenden war es schon damals „unterwegs mit dem eigenen Hotelzimmer“ zu sein. Trotz Konkurrenzkampf mussten die Reederei Hapag und die Reederei Lloyd auch zusammenarbeiten – es wurde die Hapag-Lloyd Union gegründet. Zusammen boten sie Kreuzfahrten für den amerikanischen Markt an, welche sehr beliebt waren, denn das internationale Publikum schätzte die Mischung aus deutschem Perfektionismus und der „german Gemütlichkeit“. Der Schritt in den modernen Massenseefahrtstourismus entstand damals durch die eher kleine Reederei „Hamburg Süd“, welche nun auch Kreuzfahrten für Passagiere mit geringerem Budget, also für die Schicht der besser verdienenden Angestellten und kleinen Beamten, anbot. 1930 lief ein Schiff dieser Reederei auf einen Felsen auf und versank. Ähnlich wie bei der „Prinzessin Victoria Luise“ war auch bei diesem Unglück der Kapitän das Einzige Todesopfer. Alles in allem gab es nur sehr wenig Unfälle, was daran lag, dass es keine festen Fahrpläne gab und die Schiffe somit schlechtem Wetter ausweichen konnten.²⁷

²⁵ www.dokumax.com/luxus-auf-dem-meer-die-geschichte-der-kreuzfahrt-12-doku-video_771a7d0a1.html, verfügbar am 17.01.2014, 15:45 Uhr

²⁶ www.hapag-lloyd.de/de/about_us/history_between_1886_1918.html, verfügbar am 19.12.2013, 16 Uhr

²⁷ www.dokumax.com/luxus-auf-dem-meer-die-geschichte-der-kreuzfahrt-12-doku-video_771a7d0a1.html, verfügbar am 17.01.2014, 15:45 Uhr

Ab dem Jahre 1933 hatten die Nazis die Passagierschiffe fest in ihrer Hand. Ab 1935 musste auf jedem Schiff die schwarz-weiße deutsche Handelsflagge der Hakenkreuzflagge weichen und die Nazis nutzten die Kreuzfahrtschiffe als Propaganda-Mittel. Der Gedanke war die Kreuzfahrt, welche für die Arbeiterklasse der Weimarer Republik unerreichbar schien, als Belohnung für engagierte Arbeit zu nutzen.²⁸ Das Vergnügen auf dem Meer verwandelte sich in eine Kasernen-Atmosphäre. Der Aufbau der zu dieser Zeit erstmalig gebauten „Kraft durch Freude“-Schiffe mit einem klaren und übersichtlichen Decks-Layout, ist bis heute Standard bei Kreuzfahrtschiffen.

Der Kriegsausbruch im Jahre 1939 durch den Überfall Deutschlands an Polen, bewirkte ein erneutes Ende der deutschen Kreuzfahrtindustrie. Alle 858 sich auf dem Meer befindenden Schiffe mussten umgehend zurück nach Deutschland kommen, jedoch wurden auf dem Weg viele Schiffe versenkt und somit lag ein Großteil der deutschen Handelsflotte schon bald auf dem Meeresgrund.²⁹

Doch auch nach dem Ende des 2. Weltkrieges im Jahre 1945 gelang der deutschen Kreuzfahrtindustrie ein erneuter Aufstieg. Die Routen führten jedoch hauptsächlich in Richtung Mittelmeer und nicht mehr ins Nordland. Durch die enorme Zerstörung von Schiffen während des 2. Weltkrieges, dominierten Fracht- und Linienschiffe die Meere. Den bekannten Luxus auf dem Meer, gab es zunächst nicht mehr.³⁰

Erst 1953, 7 Jahre nach Kriegsende, fand wieder eine erste deutsche Kreuzfahrt durch die Reederei Hapag statt – eine Reise nach West-Indien für reiche Amerikaner. 1955 gelang es der Reederei Lloyd ein schwedisches Schiff unter deutsche Flagge zu bringen und sie stellte mit der „Berlin“ so das erste größere Nachkriegspassagierschiff Deutschlands in dienst. Die Route ging traditionell von Bremerhaven nach New York, da der deutsche Markt allein für die Kreuzfahrtindustrie noch nicht profitabel war. Auch die Reederei Hapag wollte zurück ins Kreuzfahrtgeschäft. 1958 wurde die „Ariadne“ in Dienst gestellt, schrieb jedoch nur Verluste und musste schon nach 2 Jahren mit enormem Verlust wieder verkauft werden.³¹ Die Reederei Hapag setzte zukünftig auf das Frachtgeschäft. Die Ree-

²⁸ www.planet-wissen.de/natur/technik/schiffahrt/geschichte_der_kreuzfahrt/index.jsp, verfügbar am 17.01.2014, 17 Uhr

²⁹ www.hapag-lloyd.de/de/about_us/history_between_1919_1945.html, verfügbar am 27.01.2014, 16 Uhr

³⁰ www.dokumax.com/luxus-auf-dem-meer-die-geschichte-der-kreuzfahrt-doku-22-video_28cef95e3.html, verfügbar am 19.01.2014, 18 Uhr

³¹ www.hapag-lloyd.de/de/about_us/history_between_1946_1970.html, verfügbar am 27.01.2014, 17 Uhr

derei Lloyd wollte jedoch in der Passagierschiffahrt bleiben und erschuf mit der „Bremen“ das größte Schiff der deutschen Handelsflotte.

Allgemein stellte das Jahr 1958 einen großen Wendepunkt in der Geschichte der Kreuzfahrt dar. In diesem Jahr startete das erste große Passagierflugzeug mit Kurs gen US-Amerika. Diese Neuheit bot auch neue Möglichkeiten für die Kreuzfahrtbranche, denn zukünftig waren Kreuzfahrten von jedem Hafen der Welt aus möglich. Der damalige Newcomer die „Hamburg Atlantik Linie“ führte als erstes ein Fly & Cruise-System ein – mit sehr großem Erfolg. Der Erfinder dieses Systems, Axel Bitsch-Christensen war ebenfalls der Begründer des bekannten und sehr erfolgreichen Passagierschiffes „Hanseatic“ - ein Schiff mit Platz für ca. 1.200 Passagiere – welches 1966 vollständig ausbrannte. Da es nach dem Krieg so gut wie keine Neubauten, sondern nur Umbauten von Schiffen gab, stieg die Zahl der Schiffsunglücke dramatisch an. Dies hatte zur Folge, dass die Amerikaner das Interesse an solchen Schiffen verloren und die US-Behörden das Anlaufen von amerikanischen Häfen durch diese Schiffe verbot. Diese Entscheidung war die „Geburtsstunde“ der modernen Kreuzfahrt. Die Reedereien waren folglich zu enormen Investitionen gezwungen, was den deutschen Werften enorm viele Aufträge einbrachte. Denn besonders die Hamburger und Bremer Werften hatten international den Ruf schnell, zuverlässig und hoch qualitativ zu sein. Doch Anfang der 70er Jahre ging es den deutschen Reedereien sehr schlecht. Der schlechte Dollarkurs, die Ölkrise und steigende Personalkosten sorgten für ein schlechtes Geschäft. Ab 1971 fuhren die Schiffe der Reedereien Hapag und Lloyd für das zusammengeschlossene Unternehmen. 5 Jahre später hatten die osteuropäischen Reedereien die Vorherrschaft. Jedoch ereigneten sich durch das schlechte Personal an Bord viele Schiffsunglücke in den 80er Jahren.³²

Mit der Geiselnahme des Passagierschiffes „Achille Laura“ durch 7 Mitglieder der „Palästinensischen Befreiungsfront“ im Oktober 1985, war nun auch der internationale Terrorismus in der Kreuzfahrt angekommen.³³

Das Interesse nach deutschen Reedereien wuchs wieder. Anfang der 90er Jahre begannen diese mit dem Bau von großen Schiffen, welche erstmals die Zahl von 100.000 Brutto-Raum-Zahlen (BRZ) überschritten. 10 Jahre später waren es schon über 200.000 BRZ. Kurz vor der Jahrtausendwende folgte die Indienststellung der „MS Europa“ durch das

³² www.dokumax.com/luxus-auf-dem-meer-die-geschichte-der-kreuzfahrt-doku-22-video_28cef95e3.html, verfügbar am 19.01.2014, 18 Uhr

³³ www.zeit.de/1985/42/piraten-auf-dem-mittelmeer, verfügbar am 17.01.2014, 18 Uhr

Unternehmen Hapag-Lloyd, welches schnell den Ruf als bestes Kreuzfahrtschiff weltweit bekam. Eine weitere große Revolution in der Kreuzfahrtbranche gab es Mitte der 90er Jahre mit der Erfindung des AIDA-Konzeptes. Standen zu Beginn der Kreuzfahrtgeschichte die Destinationen im Mittelpunkt einer Reise, war die Idee bei AIDA, das Leben an Bord in den Mittelpunkt der Reise zu stellen. Doch anfängliche Startschwierigkeiten zwangen die Reederei zum Verkauf an die US-amerikanische Reederei Carnival Cruise Line Ltd. Die Amerikaner waren begeistert vom Konzept, übernahmen es und perfektionierten es für ihre Schiffe. Bis heute geht der Trend zu immer größeren Schiffen mit immer mehr Attraktionen an Bord. Die Meyer-Werft in Papenburg hat sich den Trend zu Eigen gemacht und ist inzwischen für seine Luxus-Cruiser weltweit anerkannt. Im Jahre 2011 wurde jeden Monat ein neues Schiff indienstgestellt.³⁴

³⁴ www.dokumax.com/luxus-auf-dem-meer-die-geschichte-der-kreuzfahrt-doku-22-video_28cef95e3.html, verfügbar am 19.01.2014, 18 Uhr

2 Hauptteil

Im 2. Kapitel dieser Arbeit beschäftigt sich der Autor mit der hauptsächlichen Fragestellung: Wie können sich die einzelnen Unternehmen im Wachstumsmarkt Kreuzfahrt aktuell und zukünftig optimal positionieren? Hierzu werden Faktoren wie die Marktsegmentierung und Zielgruppendefinition, Anspruchscluster der Kreuzfahrttouristen, das hybride Zielgruppenverhalten, die verschiedenen Marketingstrategien einzelner Unternehmen, die geopolitische Markenverwässerung sowie aktuelle und zukünftige Trends genauer betrachtet und analysiert, um abschließend denkbare Szenarien und Geschäftsmodelle für den zukünftigen Kreuzfahrtenmarkt herauszuarbeiten.

2.1 Zur Zielgruppensegmentierung der Kreuzfahrer

In diesem Teil der Arbeit geht es um die typische Vorgehensweise bei der Marktsegmentierung und der Zielgruppendefinition. Es wird außerdem eine Anspruchsanalyse für den Kreuzfahrtensektor erstellt, um aktuelle und zukünftige Ansprüche der Gäste herauszuarbeiten, welche im weiteren Verlauf dieser Arbeit in Verbindung mit zukünftigen Trends zur Erstellung neuer Geschäftsmodelle dienen werden.

2.1.1 Marktsegmentierung und Zielgruppendefinition allgemein und im Tourismussektor

Zur Erstellung einer möglichst effektiven Marketingstrategie, ist eine genaue Zielgruppendefinition unabdingbar. Es gilt der Grundsatz: Je genauer die Definition, desto effektiver das Marketing.

Die Grundlage der Zielgruppendefinition ist die Marktsegmentierung. Diese dient dem Hauptzweck, Unterschiede zwischen den Kunden aufzudecken, um daraus Schlussfolgerungen für segmentspezifische Marketingprogramme zu ziehen. Die Marktsegmentierung kann als das Gegenteil des vor ihrer Einführung herrschenden Massenmarketings be-

zeichnet werden. Zu Zeiten des Massenmarketings, wurde jedes Produkt mit dem gleichen Marketing-Mix für alle Konsumenten beworben.³⁵

Dies war so lange möglich, wie es kaum eine Auswahl der verschiedenen Produkte gab. Mit der Entstehung neuer Marken und dem immer größer werdenden Angebot, entstand auch die Marktsegmentierung. Eine Definition von Marktsegmentierung findet sich ebenfalls im Gabler Wirtschaftslexikon und lautet wie folgt: „Aufteilung des Gesamtmarktes nach bestimmten Kriterien in Käufergruppen bzw. –segmente, die hinsichtlich ihres Kaufverhaltens oder kaufverhaltensrelevanter Merkmale in sich möglichst ähnlich (homogen) und untereinander möglichst unähnlich (heterogen) sein sollen“.³⁶

Die Anwendungsgebiete einer jeden Marktsegmentierung sind zum einen die Markterfassung (welche man auch als Marktsegmentierung im engeren Sinne bezeichnet) und zum anderen die Marktbearbeitung (welche im Zusammenhang mit der Markterfassung, als Marktsegmentierung im weiteren Sinne bezeichnet wird). Die Markterfassung beinhaltet sowohl verhaltenswissenschaftliche Aspekte, als auch mathematisch-statistische Verfahren, um die verhaltenswissenschaftlichen Zusammenhänge zu analysieren. Die Marktbearbeitung schließt sich an diese Analyse an. Hierbei geht es dann um die Festlegung der Auswahl der Zielsegmente, unterschiedlicher Strategien der Segmentabdeckung und der Ausgestaltung segmentspezifischer Marketing-Mix-Programme. Die Marktbearbeitung wird auch als managementorientierter Ansatz bezeichnet. Eine Erfassung von Marktsegmenten ist allerdings erst möglich, wenn der relevante Produktmarkt vom Gesamtmarkt abgegrenzt ist. Dies geschieht in der Regel nach folgenden Merkmalen:

- Sachliche Merkmale → nach Produkten oder Produktgruppen
- Personelle Merkmale → nach aktuellen und potenziellen Konsumenten
- Räumliche Merkmale → nach Absatzgebiet
- Zeitliche Merkmale → nach der zeitlichen Gültigkeit der Abgrenzung

Ist der relevante Produktmarkt vom Gesamtmarkt abgegrenzt, wird er nach folgenden Kriterien segmentiert:

³⁵ <http://web.kku.ac.th/petmas/Segmenting%20and%20Targeting.pdf>, verfügbar am 30.01.2014, 14 Uhr

³⁶ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1790/marktsegmentierung-v9.html>, verfügbar am 28.12.2013, 14:45 Uhr

- *Kaufverhaltensrelevanz*: hierbei geht es um die Eigenschaften und Verhaltensweisen, welche die Voraussetzungen für den Kauf eines bestimmten Produktes darstellen
- *Messbarkeit/ Operationalität*: es ist äußerst wichtig, dass die verwendeten Kriterien mit den vorhandenen Marketingforschungsmethoden mess- und erfassbar sind
- *Erreichbarkeit bzw. Zugänglichkeit*: hier wird geprüft, ob die verwendeten Segmentierungskriterien so gewählt wurden, dass eine spätere, gezielte Ansprache der Segmente möglich ist
- *Handlungsfähigkeit*: dies bedeutet, dass die Kriterien den gezielten Einsatz des Marketing-Instrumentariums erlauben müssen
- *Wirtschaftlichkeit*: da eine Marktsegmentierung einen enormen Aufwand darstellt, muss sichergestellt werden, dass der sich aus der Segmentierung ergebende Nutzen größer ist, als die damit verbundenen Kosten
- *Zeitliche Stabilität*: damit die erstellte Marktsegmentierung einen längerfristigen Nutzen darstellt, müssen die Informationen die mittels der Kriterien erhoben werden, über den Planungszeitraum hinweg stabil bleiben

Wird die Segmentierung im Markt für Tourismusdienstleistungen erhoben, ist zusätzlich der Aspekt des *Dienstleistungsbezuges* einzubeziehen. Die oben genannten Kriterien, lassen sich zu Kriteriengruppen zusammenfassen in *geographische, soziodemographische, psychographische* und *verhaltensorientierte* Segmentierung. Die Anfänge der touristischen Marketingforschung wurden durch die soziodemographische Marktsegmentierung bestimmt, später rückten die Motive des Kauf- und Reiseverhaltens in den Mittelpunkt der Forschungen. Vor allem in der empirischen Tourismusforschung dienen die Verhaltenskriterien der Gäste der Marktbestimmung, was die zahlreichen Gästebefragungen der einzelnen Veranstalter belegen, allerdings gewinnen auch die psychologischen Kriterien vermehrt an Bedeutung.³⁷

Der in diesem Abschnitt beschriebene Vorgang, beschreibt eine 3-Phasen-Marketingstrategie, welche auch als *STP-marketing* bezeichnet wird, was für *segmentation, targeting* und *positioning* steht.³⁸ Der typische Ablauf ist also:

³⁷ Bahrmann, Matilde: Die CHAID-Analyse als neue Methode der Marktsegmentierung im Tourismus, Trier, 2002, S.85 ff.

³⁸ <http://web.kku.ac.th/petmas/Segmenting%20and%20Targeting.pdf>, verfügbar am 30.01.2014, 14 Uhr

1. Einteilung des relevanten Marktes in homogene Gruppen
2. Zielgruppenansprache
3. Die Positionierung des Produktes im Markt, damit der Konsument das Produkt wahrnimmt und sich dafür entscheidet, weil es seine Ansprüche besser befriedigt als andere Produkte im selben Markt.³⁹

2.1.2 Anspruchsanalyse im Kreuzfahrtsektor

Die in Kapitel 2.1.1 beschriebene Vorgehensweise zur Marktsegmentierung, stellt sich für die Kreuzfahrtindustrie als immer weniger aussagefähig heraus.

Laut eines Berichtes der *Cornell University School of Hotel Administration*, ist im Bereich der Hotellerie und der Kreuzfahrt keine Marktsegmentierung zu betreiben, sondern vielmehr eine Markensegmentierung.⁴⁰ Betrachtet man die in diesem Bericht aufgeführte Tabelle über den prozentuellen Anteil von Kreuzfahrtreisen mittels demografischer Charakteristiken, so scheint es auf den ersten Blick eine klare Zielgruppe für die Kreuzfahrtindustrie zu geben. Die höchsten Prozentzahlen erreichten in der Gesamtmenge aller untersuchten Kreuzfahrtmarken ganz klar die Kriterien „verheiratete Personen“, „2 Personen Haushalte“, „Haushaltseinkommen zwischen \$50.000 und \$99.999“ und „weiße Haushalte“. Das Alter betreffend, liegen die „Passagiere ab 60 Jahren“ nur knapp vor den „40 bis 59 Jährigen“. Zusammengefasst ließe sich also sagen, die perfekte Zielgruppe besteht aus „weißen, verheirateten Paaren ab 40 Jahren mit mittlerem Haushaltseinkommen“.⁴¹ Vergleicht man jedoch die einzelnen Unternehmen miteinander wird deutlich, dass die Kundenprofile auffallend ähnlich sind. Alle Unternehmen stehen in vielen gering differenzierten Märkten im direkten Wettbewerb zueinander. Somit ist das klassische 3-Phasen-Marketing, in welchem sich ein Unternehmen ein bis zwei Marktsegmente zu eigen macht und andere Segment den Konkurrenten überlässt, in dieser Industrie so gut wie nicht anwendbar. Da es somit also nicht möglich ist bestimmte Passagiersegmente für das eigene Unternehmen auszuschließen, ist hier eine so genannte Markensegmentierung von Nö-

³⁹ Bahrmann, Matilde: Die CHAID-Analyse als neue Methode der Marktsegmentierung im Tourismus, a.a.O., S.85 ff.

⁴⁰ Lynn, Michael: Brand Segmentation in the Hotel and Cruise Industries: Fact or Fiction?, Cornell Hospitality Report Vol. 7, No 4, Ithaca, NY, 2007, S.7

⁴¹ Ebd., S.10

ten. Das heißt die Unternehmen sprechen keine bestimmten Marktsegmente an, sondern bieten dem Markt zur Anspruchsbefriedigung markenspezifische Leistungscluster an.⁴²

2.2 Das Problem des hybriden Zielgruppenverhaltens

In diesem Kapitel wird das hybride Kaufverhalten vieler Käufer beschrieben, welches nicht nur eine Herausforderung für die Tourismusindustrie darstellt.

Für nahezu jede Branche ist das immer häufiger zu beobachtende gesplante Konsumverhalten vieler Käufer ein großes Problem. Wie bereits in vorigen Kapiteln beschrieben wurde, ist es für jedes Unternehmen unverzichtbar, eine genaue Definition der anzustrebenden Zielgruppe zu erstellen, um diese mit den bestmöglichen und auf die Zielgruppe abgestimmten Marketingaktionen zu erreichen. Der Konsument von heute macht dies jedoch immer schwieriger, da man sich nicht mehr in eine Schublade stecken lassen möchte. Die Individualität und Heterogenität der Konsumenten nimmt stetig zu. Der Konsument von heute ist darauf bedacht auch in seinem Kaufverhalten eigene Wege zu gehen, sich von der Masse abzuheben und sich durch individuelles Kaufverhalten vom Rest der Welt zu differenzieren. War das Kaufverhalten noch vor einigen Jahren fast ausschließlich durch Schicht und Klassenzugehörigkeit geprägt, so wird es heute vielmehr durch Bezugsgruppen und Situationen bestimmt. In genau diesem Verhalten, steckt der Anfang des hybriden oder auch multioptionalen Kunden. Dieses Verhalten ist anhand von Beispielen einfach zu erklären. So kaufen diese Kunden beispielsweise sowohl bei einem Discounter als auch im Delikatessladen ein. Bei dem Discounter wird der Grundbedarf gedeckt und der Einkauf im Delikatessladen befriedigt die über das Alltägliche hinausragenden Bedürfnisse. Ein mittlerweile sehr oft zu beobachtendes Beispiel aus der Tourismusbranche, wären die Urlauber, welche den Flug mit einer Billig-Airline nutzen, um das Luxusresort zu erreichen.⁴³ Auch in der Kreuzfahrtbranche ist dieses Verhalten vermehrt zu finden.

⁴² Lynn, Michael: Brand Segmentation in the Hotel and Cruise Industries, a.a.O., S.11

⁴³ Weber, Barbara Maria: Das hybride Konsumentenverhalten – Eine theoretische Analyse über Ursachen und Wirkungen, Norderstedt, 2007, S.24

2.3 Verschiedene Kreuzfahrtunternehmen und deren unterschiedliche Marketingstrategien

Im folgenden Kapitel beschreibt der Autor die verschiedenen Kreuzfahrtunternehmen TUI Cruises, Costa Kreuzfahrten, Norwegian Cruise Line, AIDA Cruises und Hurtigruten. Die Unternehmen werden hier vorgestellt, um dessen Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszufiltern.

⁴⁴TUI Cruises



Der TUI Konzern ist mit einem Marktanteil von 18,3 Prozent und einem Umsatz von 4,472 Milliarden Euro auch im Jahre 2012 der führende Reiseveranstalter auf dem deutschen Markt und besteht aus den drei Segmenten **TUI Travel**, **TUI Hotels & Resorts** und **TUI Kreuzfahrten**, einem Zusammenschluss von Hapag Lloyd Kreuzfahrten und TUI Cruises. Seit dem Jahre 2008 besteht ein Joint Venture zwischen der TUI AG und Royal Caribbean Cruises Ltd. Unter dem Namen TUI Cruises, wobei beide Parteien jeweils 50 Prozent der Anteile an dem Konzern besitzen. TUI Cruises ist eine Premium-Kreuzfahrtmarke für den deutschsprachigen Raum, besitzt 2 Schiffe mit den Namen „Mein Schiff 1“ und „Mein Schiff 2“ und hat seinen Hauptsitz in Hamburg, ebenso wie Hapag Lloyd Kreuzfahrten, welche wie oben bereits erwähnt zum TUI Konzern gehören.⁴⁵

Die **Flotte** von Hapag Lloyd Kreuzfahrten besteht aus fünf Kreuzfahrtschiffen (MS Europa, MS Europa 2, MS Columbus 2, MS Hanseatic und MS Bremen), welche ebenfalls im Segment der Premium-Kreuzfahrt einzuordnen ist und dessen Angebot für Expeditions- und Luxuskreuzfahrten konzipiert ist. Hier wird jedoch nur das Hauptunternehmen TUI Cruises betrachtet, da eine genaue Betrachtung beider Unternehmen den Rahmen dieser Arbeit überschreiten würde.⁴⁶

Im Bereich der **Zielgruppen**, liegt das Hauptaugenmerk von TUI Cruises bei Paaren und Familien, für die Freiraum, Großzügigkeit, Qualität und Service im Mittelpunkt stehen. Das Konzept soll deutschsprachige Kunden im Alter zwischen 35 und 70 Jahren ansprechen.

⁴⁴ Abbildung 1: www.tuicruises.com, verfügbar am 19.12.2013, 13 Uhr

⁴⁵ Wenzel, Nina: Die Situationsanalyse der Kreuzfahrtbranche am Beispiel AIDA Cruises, 1. Auflage, 2011, Norderstedt, GRIN Verlag, S.36

⁴⁶ www.hl-kreuzfahrten.de/schiffe/ms-europa/portrait/, verfügbar am 26.01.2014, 18 Uhr

Das Angebot beschreibt TUI Cruises als einen Mittelweg zwischen der traditionellen Kreuzfahrt und dem Clubschiff. Im Jahre 2010 erwirtschaftete der Konzern einen **Umsatz** von 161,1 Millionen Euro und erreichte im Geschäftsjahr 2009/2010 eine Auslastung von 87 Prozent, was einer Passagierbeförderungszahl von 613.179 Passagieren entspricht.⁴⁷

Auch im Bereich des Personals ist TUI Cruises mit insgesamt 71.398 Mitarbeitern im Jahre 2010 gut aufgestellt. Dies entspricht einer Steigerung von 3 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Was die **strategische Entwicklung** betrifft, ist der TUI Konzern darauf bedacht, das Angebot auf neue Märkte auszudehnen. Außerdem wurde ein Kosteneinsparungs- und Effizienzsteigerungsprogramm gestartet. Weitere Ziele sind der Ausbau des Marktanteils im deutschsprachigen Volumenmarkt und die Entwicklung innovativer Marketingmaßnahmen und verschiedener internetbasierter Aktivitäten, um eine neue Zielgruppe für das Konzept „Mein Schiff“ anzusprechen und zu gewinnen. Dabei setzt der Konzern auf seine **Stärken** wie eine hohe Gästezufriedenheit, die Stärkung der Kernmarken durch weitere Joint Ventures, der stetige Ausbau der Flotten von Hapag Lloyd Kreuzfahrten und TUI Cruises zur Stärkung der Position am Markt und die Zusammenarbeit mit renommierten Unternehmen. Die **Chancen** die TUI hat, liegen vor allem im Ausbau verschiedener Aktivitäten in den Wachstumsmärkten Russland, Indien, China und Brasilien und im Ausbau der Wettbewerbsposition über Eigenvertrieb von TUI Travel und das Internet.⁴⁸

Wenn man die **Neuheiten und Innovationen** betrachtet, welche TUI Cruises bieten, sticht einem sofort das „Premium All Inklusiv“-Angebot ins Auge, denn hiermit ist TUI Cruises das einzige Kreuzfahrtunternehmen mit einem solchen Angebot. Während der Gast bei den anderen Unternehmen Leistungen wie Sportaktivitäten, Getränke außerhalb der Essenszeiten, Internetzugang etc. extra zu zahlen hat, sind diese bei „Mein Schiff“ bereits im Reisepreis enthalten.⁴⁹

Die größte Neuheit für TUI Cruises selbst ist sicherlich die Indienstellung der „Mein Schiff 3“ im Juni 2014, welche mit ca. 99.700 BRZ das größte Schiff der Flotte sein wird.⁵⁰

⁴⁷ Wenzel, Nina: Die Situationsanalyse der Kreuzfahrtbranche am Beispiel AIDA Cruises, a.a.O., S.36

⁴⁸ Wenzel, Nina: Die Situationsanalyse der Kreuzfahrtbranche am Beispiel AIDA Cruises, a.a.O., S.37

⁴⁹ www.tuicruises.com/kreuzfahrten-mein-schiff/alles-inklusive/, verfügbar am 18.12.2013, 16 Uhr

⁵⁰ Fw magazin: Ausgabe 24/13, Anzeigenbeilage Kreuzfahrten, Hamburg, 2013, S.12 ff.

Im Bereich **Preis** bietet das Unternehmen zwei Preissysteme an: den „Wohlfühlpreis“ und den „Flex-Preis“. Wählt der Kunde den Wohlfühlpreis, genießt er alle Vorzüge wie z.B. freie Wahl der Kabinennummer, Frühbucher-Ermäßigung etc. Der Flex-Preis ist niedriger als der Wohlfühlpreis, jedoch kann der Kunde nur die Kabinenkategorie, nicht aber die Kabinennummer wählen und die Umbuchungs- und Stornierungsgebühren liegen höher als beim Wohlfühlpreis. Alle weiteren Leistungen entsprechen jedoch denen des Wohlfühlpreises.⁵¹ Dieses Preissystem ist vergleichbar mit der Preisdifferenzierung von Airlines wie beispielsweise der Lufthansa durch Economy-Class- und Business-Class-Tickets.⁵²

Last but not least ist der Bereich der **Kundenbindung** zu erwähnen. Durch die Einführung der „World of TUI Card“ „silver“ und „gold“ welches mittlerweile das drittgrößte Co-Branding Kartensystem in Deutschland ist (Stand 2011), möchte das Unternehmen eine emotionale Kundenbindung erreichen. Die Card hat Vorteile sowohl für das Unternehmen, als auch für den Kunden. Durch die Auswertung kundenrelevanter Daten, kann TUI das Programm immer weiter ausbauen. Besitzer der Card haben Zugang zu verschiedenen von TUI organisierten Events und Aktionen. Seit dem Jahre 2004 gibt es auch das „Bonitos Kundenprogramm“. Hier erhalten TUI Card-Besitzer pro 1 Euro Umsatz, 1 „Bonito-Punkt“. Diese Punkte, können später für verschiedene Prämien eingelöst werden. Insgesamt 1,2 Millionen Kunden von TUI nutzen die TUI Card (Stand 2011).⁵³



⁵⁴ Costa Kreuzfahrten

Der Anbieter Costa Kreuzfahrten gehört seit dem Jahre 2003 zum Unternehmen Carnival Corporation & plc, welches das weltweit größte Kreuzfahrtunternehmen ist. *Carnival Corporation & plc besitzt folgende führende Kreuzfahrtmarken: Carnival Cruise Lines, Holland America Line, Princess Cruises, Cunard Line, AIDA Cruises, Costa Kreuzfahrten, Iberocruceros, Seabourn und P&O Cruises.* Die Hauptsitze befinden sich in Miami (Florida, USA) und London und insgesamt sind ca. 70.000 Mitarbeiter auf allen Schiffen beschäftigt. Folgend wird vorwiegend das Unterneh-

⁵¹ Wenzel, Nina: Die Situationsanalyse der Kreuzfahrtbranche am Beispiel AIDA Cruises, a.a.O., S.38

⁵² www.lufthansa.com/de/de/An-Bord-Uebersicht, verfügbar am 26.01.2014, 17 Uhr

⁵³ Wenzel, Nina: Die Situationsanalyse der Kreuzfahrtbranche am Beispiel AIDA Cruises, a.a.O., S.38

⁵⁴ Abbildung 2: <http://costakreuzfahrten.de>, verfügbar am 26.01.2014, 17 Uhr

men Costa Kreuzfahrten genauer betrachtet. Die Costa Gruppe *Costa Crociere S. p. A.* besteht seit 60 Jahren und ist die führende Kreuzfahrtreederei in Japan und Frankreich.⁵⁵ Die Reederei ist im Besitz von aktuell **15 Schiffen** (inkl. *Diadema*, welche im Oktober 2014 indienstgestellt wird).⁵⁶

Costa Crociere S.p.A. beschäftigt etwa 19.000 Mitarbeiter, von denen 18.000 an Bord der Schiffe arbeiten und erzielte im Jahre 2010 einen **Umsatz** von 2,85 Milliarden Euro. Eine genau definierte **Zielgruppe** gibt es nicht, die Strategie die das Unternehmen verfolgt, ist jedoch klar definiert. Man möchte die Träume der Gäste Wirklichkeit werden lassen. Sauberkeit, Ordnung, Sicherheit und Wohlbefinden der Gäste ist dem Unternehmen besonders wichtig. Seit dem Jahre 2000 verfolgt Costa Kreuzfahrten eine **Expansionsstrategie** und hat seither 5,5 Milliarden Euro in neue Schiffe investiert. Die Flotte ist jetzt doppelt so groß, wie noch vor 10 Jahren (Stand 2011). Außerdem erlangte das Unternehmen einen großen Wettbewerbsvorteil durch die erstmalige Erschließung der Fahrgebiete im Indischen Ozean. Zu den **Stärken** von Costa Kreuzfahrten zählen laut der Prüfgesellschaft RINA die Bereiche Qualität, Sicherheit, Umweltschutz und soziale Verantwortung. RINA zeichnete das Unternehmen für diese Bereiche mit dem Titel B.E.S.T.4 (Best Excellence Sustainable Task) aus.⁵⁷ Eine weitere Stärke ist die hohe Kundenzufriedenheit, welche im Jahre 2012, 98 Prozent betrug.⁵⁸

Zu den größten Stärken zählen jedoch die Routen im Norden Europas wie der bis November 2013 beschäftigte Geschäftsführer Heiko Jensen in einem Interview mitteilte.⁵⁹

Trotz der hohen Kundenzufriedenheit, bemängeln viele Kunden von Costa Kreuzfahrten die zusätzlich anfallenden Servicegebühren, welche pro Tag und Person erhoben werden. Dies gilt auch für die Gastronomie wie z.B. die Gebühren für Getränkepakete. Eine **Schwäche** für den deutschen Markt ist sicherlich auch die Gästestruktur, die zu 90 Prozent aus Italienern besteht.⁶⁰

⁵⁵ Wenzel, Nina: Die Situationsanalyse der Kreuzfahrtbranche am Beispiel AIDA Cruises, a.a.O., S.38 f.

⁵⁶ Fw magazin: Ausgabe 01/14, Hamburg, 2014, S.18

⁵⁷ Wenzel, Nina: Die Situationsanalyse der Kreuzfahrtbranche am Beispiel AIDA Cruises, a.a.O., S.39 f.

⁵⁸ <http://costakreuzfahrten.de/B2C/D/HereForYou/SatisfiedGuests/Pages/default.aspx>, verfügbar am 18.12.2013, 16:15 Uhr

⁵⁹ <http://www.kreuzfahrt-ticket.de/aktuelles.php?id=80>, verfügbar am 28.11.2013, 19:15 Uhr

⁶⁰ Wenzel, Nina: Die Situationsanalyse der Kreuzfahrtbranche am Beispiel AIDA Cruises, a.a.O., S.40

Das Unglück im Jahre 2012, bei dem die Costa Concordia auf einen Felsen lief und einige Passagiere das Leben kostete, schwächte das Unternehmen und deren Glaubwürdigkeit in Bezug auf die Sicherheit sehr stark. Genaue Zahlen über die finanziellen Verluste durch dieses Unglück sind noch nicht offen zugänglich, jedoch befindet sich das Unternehmen laut des aktuellen Costa-CEO Michael Thamm wieder im Aufwind.⁶¹

Entgegen dessen hat Costa Kreuzfahrten als erstes Kreuzfahrtunternehmen den „Green Star“ erhalten. Dies ist eine Auszeichnung für die Einhaltung höchster Umweltstandards. Bezüglich des **Preissystems**, gibt es bei diesem Unternehmen vier verschiedene Preismodelle, beginnend mit dem „Super Spar Preis“, welches der günstigste Preis ist. Diesen Preis erhält man, wenn man bis zu 6 Monate vor Reiseantritt bucht. Man hat jedoch trotzdem alle Vorteile, wie z.B. die Wahl der Kabine. Weiter geht es mit dem „Bonus Preis“. Um diesen Preis zu erhalten, muss man bis zu 4 Monate vor Reiseantritt buchen, genießt aber auch hier alle Vorteile. Das dritte Preismodell ist der „Costa Express Preis“. Diesen erhält man nach Ablauf des Bonus Preises. Er stellt eine enorme Ersparnis dar, jedoch können nicht alle Vorteile genossen werden. Zum Schluss gibt es noch den Katalogpreis. Dies ist der Preis, der im Reisekatalog aufgeführt ist und auch der höchste Preis. Frisch Verheiratete erhalten jedoch 3 Prozent Ermäßigung auf ihre Reise in einer Doppelkabine. Eine Besonderheit ist, dass Kinder bis 18 Jahre kostenlos in der Kabine der Eltern oder Großeltern mitreisen. Im Bereich der **Kundenbindung**, ist es bei Costa Kreuzfahrten ähnlich wie bei TUI Cruises. Es gibt ab der ersten Reise die Möglichkeit der Mitgliedschaft im Costa Club. Die bedeutet Sonderaktionen und 5 Prozent Rabatt für den Kunden. Außerdem können auch hier mit jeder Kreuzfahrt Punkte gesammelt werden, jedoch wird der Kunde in Stufen eingeteilt. Angefangen bei der Stufe „Aquamarine“, über „Coral-Satus“ und „Pearl-Status“ bis hin zum „Gold-Pearl-Status“. Die Mitglieder haben, je nach Status, verschiedene Vorteile.⁶²



⁶³ Norwegian Cruise Line

NORWEGIAN CRUISE LINE
FREESTYLE CRUISING

Das Unternehmen Norwegian Cruise Line (im weiteren Verlauf NCL

⁶¹ Fw magazin: Ausgabe 01/14, 2014, S.16

⁶² Wenzel, Nina: Die Situationsanalyse der Kreuzfahrtbranche am Beispiel AIDA Cruises, a.a.O., S.42

⁶³ Abbildung 3: www.ncl.de, verfügbar am 26.01.2014, 16 Uhr

genannt), hat seinen Hauptsitz in Miami (Florida, USA) und gehört genau wie *Star Cruises* zu Genting Hong Kong Limited. Gemeinsam besitzen NCL & Star Cruises 19 Schiffe und sind der drittgrößte Kreuzfahrtanbieter weltweit. In dieser Arbeit beschäftigt sich der Autor jedoch nur mit dem Unternehmen NCL.⁶⁴

Im Geschäftsjahr 2011, erwirtschaftete NCL einen **Umsatz** von 2,2 Milliarden US-Dollar, was eine Steigerung von 10,3 Prozent im Vergleich zum Vorjahr bedeutete.⁶⁵ Nach dem aktuellen Kurs, sind dies umgerechnet etwa 1,6 Milliarden Euro.⁶⁶

NCL hat weltweit ca. 18.000 Mitarbeiter und besitzt **12 Schiffe**, welche in die Klassen „Dawn“, „Jewel“, „Sun“ und „Breakaway“ unterteilt sind. Im Januar 2014 wird das 13. Schiff die „Norwegian Getaway“ in Dienst gestellt.⁶⁷

Anders als bei Costa Kreuzfahrten, gibt es bei NCL zwei klare **Zielgruppen**. Besonders sollen Familien, aber auch Alleinreisende angesprochen werden. Um diese Zielgruppen zu erreichen, hat NCL beispielsweise eine Kooperation mit dem Kinderfernsehsender Nickelodeon geschlossen. Außerdem gibt es auf der Norwegian EPIC 128 Studios zur Einzelbelegung ohne Aufpreis.⁶⁸

NCL verfolgt das so genannte **„Freestyle-Cruising“-Konzept**, welches den Passagieren bestmögliche Individualität, Flexibilität und Freiheit generieren soll. Das Konzept reicht von freien Essenszeiten, lockerer Kleidervorschrift etc. während der Kreuzfahrt, bis hin zur Freestyle-Ausschiffung. Das heißt, die Gäste müssen das Schiff erst kurz vor dem Heimflug verlassen. So wird die lästige Warterei am Flughafen erspart.⁶⁹

Eine ganz besondere **Stärke** des Unternehmens, ist die Einstellung auf behinderte Passagiere. Alle Schiffe sind so gebaut, dass auch Menschen mit Behinderung problemlos mitreisen können. Außerdem gewann das Unternehmen im Jahr 2013 bereits zum sechsten Mal den World Travel Award in der Kategorie „Europe’s Leading Cruise Line“.

⁶⁴ Wenzel, Nina: Die Situationsanalyse der Kreuzfahrtbranche am Beispiel AIDA Cruises, a.a.O., S.42

⁶⁵ www.news.ncl.de/show_press.php?id=506, verfügbar am 20.12.2013, 12 Uhr

⁶⁶ <http://oanda.com/lange/de/currency/converter/>, verfügbar am 20.12.2013, 12 Uhr

⁶⁷ www.ncl.de/ueber-ncl/, verfügbar am 27.12.2013, 17 Uhr

⁶⁸ Wenzel, Nina: Die Situationsanalyse der Kreuzfahrtbranche am Beispiel AIDA Cruises, a.a.O., S.43

⁶⁹ <http://www.fit-for-cruises.de>, verfügbar am 03.01.2014, 15 Uhr

Die **Chancen** des Unternehmens stecken in den teilweise sehr günstigen Angeboten und dem Freestyle-Konzept. Bezüglich des **Preissystems** gibt es bei NCL nur den Katalogpreis. Je nach Verfügbarkeit werden die so genannten Glückskabinen sehr günstig angeboten. Diese Glückskabinen können als eine Art Marketinginstrument zum Erwerb neuer **Kunden** gesehen werden. Diese können das Produkt durch den geringen Preis „testen“ und kennen lernen.⁷⁰

71



AIDA Cruises

AIDA Cruises gehört zu Carnival Corporation & plc, hat seinen Hauptsitz in Rostock und ist Deutschlands führendes Kreuzfahrtunternehmen.

Das Unternehmen besitzt aktuell **10 Schiffe** (AIDAcara, AIDAvita, AIDAaura, AIDAdiva, AIDAbella, AIDAluna, AIDAblu, AIDAsol, AIDamar, AIDAstella).⁷²

Das 11. Schiff die AIDAprima wird 2014 in Dienst gestellt. Bis zum Jahre 2012 investierte AIDA mehr als 2 Milliarden Euro in Neubauten.⁷³

Im Jahre 2012 erzielte AIDA Cruises einen **Umsatz** von 1,1 Milliarden Euro und eine Passagierzahl von 633.000 Passagieren, Tendenz steigend. Der Marktanteil des Unternehmens im deutschen Markt betrug in dem Jahr 4,5 Prozent, womit AIDA Cruises auf dem sechsten Platz der größten Reiseveranstalter in Deutschland liegt.⁷⁴

Das durchschnittliche Alter der Gäste von AIDA Cruises liegt im mittleren Segment und die Schiffe sprechen u. a. Familien mit Kindern an. Mit dem neuen Schiff AIDAprima und der Streichung des „Clubschiffs“ im Namen, sollen zukünftig jedoch auch ältere **Zielgruppen** angesprochen werden.⁷⁵

⁷⁰ Wenzel, Nina: Die Situationsanalyse der Kreuzfahrtbranche am Beispiel AIDA Cruises, a.a.O., S.43 ff.

⁷¹ Abbildung 4: www.aida.de, verfügbar am 26.01.2014, 16 Uhr

⁷² www.aida.de/kreuzfahrt/schiffe.18537.html, verfügbar am 19.01.2014, 13 Uhr

⁷³ <http://www.kreuzfahrt-ticket.de/reeder/aida-cruises>, verfügbar am 19.01.2014, 13:30 Uhr

⁷⁴ DRV: Studie Fakten und Zahlen 2012, a.a.O., S.17

⁷⁵ Fwv magazin: Ausgabe 21/13, Hamburg, 2013, S.61

Grundsätzlich ist das **Konzept**, welches die Kreuzfahrtbranche revolutionierte (siehe Kapitel 1.5), trotzdem weiterhin dem Cluburlaub ähnlich. Es gibt ein wachsendes Angebot von Animation und verschiedenen Shows an Bord und auch die Kinderbetreuung und die allgemeine lockere Atmosphäre an Bord bleiben unverändert.⁷⁶

Im Bereich des **Personals** hat AIDA einiges zu bieten. Das Unternehmen zählt zu „Deutschlands beliebtesten Arbeitgebern 2005“ und die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, steht an oberster Stelle. 2006 wurde ein Ideenmanagement entwickelt, d.h. die Mitarbeiter können eigene Unternehmensideen abgeben und andere Ideen kommentieren. Dies soll der Förderung der Kreativität jedes Mitarbeiters, aber auch der Entwicklung des Unternehmens dienen. Insgesamt beschäftigt AIDA Cruises 6.900 Mitarbeiter, 6.000 davon an Bord der Schiffe.⁷⁷

Unverändert bleibt jedoch das Leitbild „Hier ist das Lächeln zu Hause“, welches für hohe Wertevorstellungen, hohes Qualitätsbewusstsein, sehr gute Serviceorientierung und Weltoffenheit steht. Das Ziel ist, durch exzellente Serviceleistungen die höchste Gästezufriedenheit zu erlangen. Zu den **Stärken** des Unternehmens zählen die innovativen Technologien an Bord der Schiffe und der ständige Beitrag zur Verbesserung der Umwelt. Auf jedem Schiff gibt es einen Umweltoffizier, der sich um das Umweltmanagement an Bord kümmert. Außerdem nutzt das Unternehmen durch eigene Expansion die Chance des wachsenden Kreuzfahrtmarktes, um den eigenen Marktanteil zu erhöhen und die Erträge weiter zu steigern. Allerdings hat das Unternehmen auch mit einigen **Schwächen** zu kämpfen. Laut Gästebefragungen, hat AIDA ein schwaches Preis-Leistungs-Verhältnis, was hauptsächlich an den als überteuert empfundenen Landausflügen, aber auch am Reisepreis allgemein liegt. Zu dem gibt es zu wenige Sitzplätze an Bord und die Speiseräume sind nur wenig geräumig. Die Kunden sehen ebenfalls einen Verbesserungsbedarf im Bereich des Serviceangebots auf den Schiffen und beim Vielfahrer-Konzept. Des Weiteren ist das Getränkekonzept sehr unübersichtlich und es fällt auf, dass es immer weniger Crew-Mitglieder auf den Schiffen gibt. Trotz dieser Schwächen ist AIDA der Marktführer im deutschen Markt, was sicherlich am lockeren Konzept liegt. Außerdem ist das Unternehmen darauf bedacht, bestehende Schwächen zügig zu beseitigen.⁷⁸

⁷⁶ www.aida.de/kreuzfahrt/schiffe/aidaprima.25872.html, verfügbar am 03.01.2014, 16 Uhr

⁷⁷ <http://presseportal.de/pm/55827/2565515/aida-cruises-begruesst-den-bau-eines-neuen-terminals-in-barcelona-bild>, verfügbar am 03.01.2014, 16:30 Uhr

⁷⁸ Wenzel, Nina: Die Situationsanalyse der Kreuzfahrtbranche am Beispiel AIDA Cruises, a.a.O., S.45 f.

So wird es auf der AIDAprima beispielsweise ein erhöhtes Angebot an Sitzflächen geben und das Angebot auf dem Schiff ist ebenfalls deutlich vergrößert worden.⁷⁹

Allgemein bieten die Schiffe einige **Neuheiten** und Innovationen. So besitzen einige Schiffe z.B. erstmalig Spa-Kabinen mit direktem Zugang zum weltweit größten Spa-Bereich auf den Weltmeeren mit einer Gesamtfläche von 2.602 m², ebenso wie das erste Brauhaus an Bord eines Kreuzfahrtschiffes. Im Bereich des **Preissystems**, gibt es bei AIDA drei Preismodelle. Der AIDA PREMIUM Tarif ist der Tarif für Urlauber mit hohen Ansprüchen. Bei diesem Tarif genießen die Gäste alle Vorteile die AIDA zu bieten hat. Angefangen von der Wahl der Kabine, über die komplett von AIDA organisierte An- und Abreise bis hin zu einigen Vorteilen an Bord. Der AIDA VARIO Tarif ist die flexible Variante für die preisbewusste Käuferschicht. Hier kann der Kunde erheblich sparen, denn die Preise richten sich nach Angebot und Nachfrage und können täglich variieren. Der Kunde hat nur Einfluss auf die Kabinenkategorie, jedoch nicht auf die genaue Kabinennummer. Weitere Wünsche werden bei diesem Tarif gegen Aufpreis erfüllt. Der JUST AIDA Tarif ist die Alternative für überraschungsfreudige Kunden. Auch hier kann der Kunde erheblich sparen, jedoch ist dieser Tarif nur für Doppelkabinen mit zwei Erwachsenen buchbar. Hier bestimmt der Kunde entweder einen ungefähren Reiseternin, oder das Ziel der Reise. Alles andere wird von AIDA festgelegt und bis spätestens 14 Tage vor Anreise bekannt gegeben.⁸⁰

Im Bereich der **Kundenbindung**, setzt das Unternehmen gänzlich auf den Faktor Kommunikation. Mit der Internetseite der AIDA Cruises, verschiedenen Direct-Mailing-Aktionen, dem AIDA Magazin, Call-Center und Hotlines, sowie dem Beschwerdemanagement, verfolgt AIDA Cruises viele kommunikationspolitische Kundenbindungsansätze. Das Ziel dabei ist in dauerhaftem Dialog mit dem Kunden zu stehen, dabei die Kundenerwartungen zu stabilisieren, positiv zu verändern und natürlich den Wechsel zur Konkurrenz zu verhindern.⁸¹



⁸²Hurtigruten ASA

Hurtigruten bietet seit 1893 norwegische Postschiffreisen an.

⁷⁹ Fvw magazin: Ausgabe 21/13, a.a.O., S.60 f.

⁸⁰ AIDA: Katalog „Preise & Extras“ März 2014 bis April 2015, S.6 f.

⁸¹ Wenzel, Nina: Die Situationsanalyse der Kreuzfahrtbranche am Beispiel AIDA Cruises“, a.a.O., S.48

⁸² Abbildung 5: Persönliche Informationen vom deutschen Büro der Hurtigruten, 2013, siehe Anhang

Das Unternehmen Hurtigruten ASA allerdings entstand im Jahre 2006 aus einer Fusion der Marke „Hurtigruten“-OVDS und TFDS, hat seinen Hauptsitz in Narvik (Norwegen) und zählt weltweit zu den führenden Anbietern von Expeditions-Seereisen. Die Flotte von Hurtigruten ASA umfasst 12 Schiffe, wobei 11 Schiffe im täglichen Einsatz an Norwegens Küste sind und 1 Schiff als Expeditions-Schiff international unterwegs ist (MS Fram). Weltweit beschäftigt Hurtigruten ASA etwa 1.300 Mitarbeiter und erwirtschaftete im Jahre 2011 einen Gesamtumsatz von 3.926 Millionen norwegischen Kronen (MNOK), davon MNOK 2.449 ausschließlich mit dem Betrieb an der norwegischen Küste. Dies bedeutete für das Jahr 2011 einen Gewinn vor Steuern von MNOK 153.⁸³ Dies sind, nach aktuellem Wert, umgerechnet etwa 18,1 Millionen Euro.⁸⁴

Für die Seereise an der norwegischen Küste, verzeichnete das Unternehmen im Jahre 2011 insgesamt 404.000 Passagiere (davon 87.000 Touristen/ Rundreisegäste und 317.000 lokale Individualreisende) und 1.105.792 Übernachtungen. Die Schiffe laufen pro Reise 34 Häfen zwischen Bergen und Kirkenes an und das Geschäft wird hierbei bestimmt durch den Transport von Fracht, Personentransport und die Beförderung von Touristen. Mit der MS Fram, mit welcher Expeditions-Seereisen in Spitzbergen, Grönland, der Antarktis und an den europäischen Küsten angeboten werden, wurden für das Jahr 2011 insgesamt 7.635 Passagiere und 69.750 Übernachtungen verzeichnet. Die Strategie ist einfach und unterscheidet sich deutlich von den Strategien der anderen Kreuzfahrtanbieter: Die Postschiffe bieten eine Mischung aus erholsamer Seereise und alltäglichem Transportmittel für Küstenbewohner und Fracht. Somit gibt es auch keinerlei Animation oder Shows an Bord. Der Fokus für die Touristen liegt bei diesem Konzept noch auf den Destinationen. Die Fahrt entlang der norwegischen Küste bietet immer dieselbe Route und dauert 12 Tage. Nachtetappen und –stopps auf der Hinfahrt, werden auf der Rückfahrt bei Tag erlebt. Da alle Schiffe immer dieselbe Route zurücklegen, gibt es für die Passagiere die Möglichkeit auch länger an einem Ort zu verweilen und später auf einem anderen Schiff der Hurtigruten weiterzufahren. Diese flexible Art zu reisen und das legere Ambiente ohne Kreuzfahrtetikette an Bord, spricht auch eine jüngere Zielgruppe von 35 bis 55 Jahren an.⁸⁵

⁸³ Persönliche Informationen vom deutschen Büro der Hurtigruten, a.a.O.

⁸⁴ <http://oanda.com/lange/de/currency/converter/>, verfügbar am 06.12.2013, 14 Uhr

⁸⁵ Persönliche Informationen vom deutschen Büro der Hurtigruten, 2013, siehe Anlage

Die untenstehende Tabelle fasst noch einmal die markantesten Unterschiede zwischen den im oberen Teil beschriebenen Unternehmen zusammen:

| |  |  |  |  |  |
|--------------------|---|---|---|--|---|
| Umsatz | 161,1 Mio. € (Stand 2010) | 2,85 Mrd. € (Stand 2010) | 1,6 Mrd. € (Stand 2011) | 1,1 Mrd. € (Stand 2012) | 466 Mio. € (Stand 2011) |
| Mitarbeiter | 71.398 (Stand 2010) | 70.000 (Stand 2010) | 18.000 (Stand 2011) | 6.900 (Stand 2013) | 1.300 (Stand 2011) |
| Flotte | 2 Schiffe (Stand 2013) | 16 Schiffe (Stand 2013) | 12 Schiffe (Stand 2013) | 10 Schiffe (Stand 2013) | 12 Schiffe (Stand 2013) |
| Zielgruppe | Paare und Familien; Deutschsprachige Gäste zwischen 35 und 70 Jahren | Keine definierte Zielgruppe | Familien und Alleinreisende | Familien mit Kindern; Reisende im mittleren Alterssegment | Gäste zwischen 35 und 55 Jahren; |

| | | | | | |
|------------------|---|---|----------------------------|-------------------------------|--|
| Strategie | Mittelweg zwischen der traditionellen Kreuzfahrt und dem Clubschiff | Träume der Gäste Wirklichkeit werden lassen | Freestyle-Cruising-Konzept | Hier ist das Lächeln zu Hause | Eine Mischung aus erholsamer Seereise und alltäglichem Transportmittel für Küstenbewohner und Fracht |
|------------------|---|---|----------------------------|-------------------------------|--|

Tabelle 1: Zusammenfassung der Strategien⁸⁶

Aufgrund der Einschränkung dieser Arbeit, können leider nicht alle Reedereien betrachtet werden. Jedoch erscheint dem Autor eine kurze Beschreibung der Reederei MSC Kreuzfahrten, als stärkster Konkurrent von Costa Kreuzfahrten erwähnenswert. **MSC Kreuzfahrten** ist die führende Reederei im Mittelmeer, Südafrika und Brasilien. Sie ist ein europäisches Privatunternehmen mit weltweit 15.500 **Mitarbeitern** und Niederlassungen in 45 Ländern. Sie besitzt **12 Schiffe**, welche in drei Klassen unterteilt sind: die „Fantasia-Klasse“ umfasst die vier größten Schiffe der Flotte mit einer Größe von jeweils 140.000 BRT. Die „Musica-Klasse“ umfasst vier Schiffe mit jeweils 90.000 BRZ und die „Lirica-Klasse“ stellt die kleinste Klasse dar und umfasst vier Schiffe mit jeweils 60.000 BRZ. Seit dem Jahr 2003 hat das Unternehmen über 6 Milliarden Euro in die Flotte investiert. Die **Zielgruppen** von MSC Kreuzfahrten sind Familien und Paare. Aufgrund der mediterranen Herkunft, dreht sich bei MSC Kreuzfahrten alles um „die mediterrane Lebensart“. So sind die Schiffe z.B. ganzjährig in der Mittelmeer-Region unterwegs und an Bord bekommt der Kunde ein Gourmeterlebnis, welches das Beste aus der mediterranen und internationalen Küche vereint. Außerdem spiegelt sich dieses Lebensgefühl ebenfalls in der Inneneinrichtung der Schiffe wieder und gehört somit zur größten **Stärke** des Unternehmens. Zu den Schwächen zählt definitiv das unübersichtliche und kundenunfreundliche Preissystem. So wird der Reisepreis grundsätzlich exklusive der täglich anfallenden Service-Entgelter aufgeführt. Diese Entgelter werden zudem häufig erhöht. Allerdings ist MSC Kreuzfahrten sehr umweltbewusst. Sie ist das erste Unternehmen, welches durch das Institut „Bureau Veritas“ mit den „7 goldenen Perlen“ ausgezeichnet wurde. Diese Auszeichnung gab es für die Schiffe der Fantasia-Klasse und steht für besondere Aktivitäten im Umweltschutz.

⁸⁶ Eigene Darstellung, 2014

Außerdem beweist MSC Kreuzfahrten auch soziales Engagement durch die langjährige Partnerschaft mit UNICEF.⁸⁷ Sowohl MSC Kreuzfahrten als auch Costa Kreuzfahrten verkörpern aufgrund ihrer Herkunft ein mediterranes Lebensgefühl. Auch im Angebotsbereich, Nationalität des Personals und im Service, sind beide Reedereien nahezu identisch.⁸⁸ Diese beiden Reedereien sind ein gutes Beispiel für die im folgenden Kapitel beschriebene geopolitische Markenverwässerung in der Kreuzfahrtindustrie.

2.4 Das Phänomen der geopolitischen Markenverwässerung

Dieses Kapitel beschreibt den Einfluss der geopolitischen Markenverwässerung auf die Kreuzfahrtindustrie.

Um den Ursprung der geopolitischen Markenverwässerung zu verdeutlichen, werden beide Begriffe zunächst separat betrachtet. Beginnend wird alleine der Begriff „Geopolitik“ erleutert. Dieser Begriff wurde erstmalig im Jahre 1899 vom Staatswissenschaftler Rudolf Kjellén verwendet. Die klassische Geopolitik beschreibt das Verständnis des Mensch – Natur – Verhältnisses in der Geographie als Wissenschaft. Im weiteren Verlauf der Geschichte, wurde die Geopolitik immer mehr zum Ausdruck der Machtergreifung mit dem Ziel der Fähigkeit, anderen Staaten den eigenen Willen aufzuerlegen und das eigene Territorium als Grundlage der Machterweiterung zu nutzen.⁸⁹

Marken sind laut Marketingforschung „Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen“.⁹⁰

Aus dieser Definition ergibt sich bereits der Nutzen einer Marke. Marken sollen dem Konsumenten eine Orientierung geben, um in der Flut von Angeboten die individuell beste Entscheidung treffen zu können. Aus diesem Grund werden Marken immer bedeutungsvoller für den Markt und den Konsumenten, welcher die Qualität von Dienstleistungen und

⁸⁷ www.msc-kreuzfahrten.de/de_de/Ueber-MSK-Kreuzfahrten/Das-Unternehmen.aspx, verfügbar am 26.01.2014, 15:40 Uhr

⁸⁸ www.happy-kreuzfahrten.de/deutsch-sprachige-kreuzfahrten.php, verfügbar am 27.01.2014, 19 Uhr

⁸⁹ <http://www.wissenschaft-und-frieden.de/seite.php?artikelID=1835>, verfügbar am 30.12.2013, 14 Uhr

⁹⁰ www.daswirtschaftslexikon.com/d/markenmanagement/markenmanagement.htm, verfügbar am 07.01.2014, 0:15 Uhr

Produkten zunehmend als austauschbar wahrnimmt.⁹¹ Somit gelangt man auch auf das Problem der Markenverwässerung, welche entstehen kann, wenn eine „Marke zu stark in Bereiche gedehnt wird, die nicht der Markenidentität entsprechen“.⁹²

Fügt man die Begriffe zusammen und betrachtet diese im Bezug auf das Thema dieser Arbeit, so ist die geopolitische Markenverwässerung hauptsächlich im Bezug auf die Routenwahl der Anbieter und die Häfen, aber auch auf die angebotenen Landausflüge und dem Zusatzangebot an Bord zu sehen. Ein Großteil aller Kreuzfahrtanbieter wählt identische Routen. Verschiedene Anbieter wählen identische Anlaufhäfen für Nordeuropa, die Karibik, das Mittelmeer etc. Vergleicht man beispielsweise die beiden Veranstalter TUI Cruises und AIDA, wird dies besonders deutlich. Schon der Aufbau beider Kataloge ist nahezu identisch. Betrachtet man dann beispielsweise die angebotenen Routen für den Bereich der Ostsee, zeigt sich auch hier deutlich wie identisch die Routen der beiden Anbieter sind. Auch für andere Regionen zeichnet sich dieses Bild deutlich ab.⁹³ Eine Markenpolitik der kleineren Häfen, oder die Erschließung neuer Regionen wird im Kreuzfahrtmarkt derzeit kaum betrieben. Doch wenn ein Wettbewerb nicht mehr über die Routen stattfindet, was bleibt dann noch? Die Folge dessen zeigt sich in dem im folgenden Kapitel beschriebenen Trend der so genannten „Megaliner“. Der Wettbewerb wird also nicht mehr über die angesteuerten Destinationen, sondern über die Hardware, also Schiffsausstattung und Schiffgröße, betrieben. Diese Wettbewerbsentwicklung hat allerdings zur Folge, dass die Markkerne vieler Anbieter verloren gehen, was bedeutet, dass ein Wettbewerb auf dieser Ebene keine langfristige Zukunft hat.

Welche weiteren Trends und Entwicklungen die Kreuzfahrtbranche mit sich bringt und wie man diese sinnvoll nutzen könnte, um die Branche auch weiterhin wachsen zu lassen, soll im weiteren Verlauf dieser Arbeit verdeutlicht werden.

2.5 Die Trendanalyse

Um auch zukünftig eine Rolle in der eigenen Branche spielen zu können, ist es für jedes Unternehmen unverzichtbar in regelmäßigen Abständen eine aussagekräftige Trendana-

⁹¹ Ebd: verfügbar am 07.01.2014, 15 Uhr

⁹² www.daswirtschaftslexikon.com/d/markenmanagement/markenmanagement.htm, verfügbar am 07.01.2014, 21:30 Uhr

⁹³ Vgl. Katalog „Mein Schiff“, Preis- und Informationsteil, 2013, S.67 und Katalog AIDA, Preise & Extras, 2013, S.52

lyse des Marktes durchzuführen, um auch weiterhin so genau wie möglich auf die Ansprüche und Bedürfnisse der Kunden eingehen zu können. In diesem Kapitel beschäftigt sich der Autor mit allgemeinen Zukunftstrends, Zukunftstrends der gesamten Tourismusbranche und mit den zukünftigen Trends der Kreuzfahrtbranche.

2.5.1 Allgemeine Zukunftstrends

Ein Trend ist laut dem Gabler Wirtschaftslexikon eine „Komponente einer Zeitreihe, von der angenommen wird, dass sie längerfristig und nachhaltig wirkt“.⁹⁴

Schon bei dieser Definition wird deutlich, dass die Trendanalyse ebenso wie die in Kapitel 2.1 beschriebene Marktanalyse bestimmte Kriterien einhalten muss, um eine Relevanz für die Planung von beispielsweise Geschäftsmodellen oder Marketingstrategien darzustellen. In diesem Abschnitt der Arbeit, geht der Autor jedoch zunächst auf die allgemeinen Zukunftstrends in der deutschen Gesellschaft ein.

In einer Vielzahl von Studien werden einige zukünftige Entwicklungen sehr deutlich. Ein wichtiger Punkt ist das rückläufige Bevölkerungsvolumen, welches sich aus der niedrigen Geburtenrate in Deutschland ergibt. Daraus folgt, dass die Bevölkerung auch immer älter wird. Im Bezug auf die Einkommensentwicklung, haben Analysen auf Basis des Sozio-ökonomischen Panels in Deutschland ergeben, dass es trotz der Wirtschaftskrise nominal und real steigende Einkommen in Deutschland und Österreich in den Jahren 2005 bis 2010 gegeben hat.⁹⁵

Besonders hilfreich ist auch die vom Sinus-Institut jährlich erneuerte Sinus-Milieu-Studie, welche das Ergebnis von drei Jahrzehnten sozialwissenschaftlicher Forschung ist. Grundlegende Werteorientierungen gehen ebenso wie die Alltagseinstellungen zum Thema Arbeit, Familie, Freizeit Geld und Konsum in die Studie ein.⁹⁶

2.5.2 Allgemeine Zukunftstrends der Tourismusbranche

Die allgemeinen Zukunftstrends der Gesellschaft, haben natürlich auch Auswirkungen auf die zukünftige Entwicklung der Tourismusbranche. Das Angebot für Reisende ist zur heu-

⁹⁴ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57588/trend-v11.html>, verfügbar am 19.12.2013, 13 Uhr

⁹⁵ Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V., Wochenbericht Nr. 43.2012, Berlin, 2012

⁹⁶ www.sinus-institut.de/loesungen/sinus-milieus.html, verfügbar am 19.12.2013, 14 Uhr

tigen Zeit beinahe unbegrenzt, denn das Gebiet des Urlaubstourismus liegt zwischen „Balkonien“ und dem Weltraum. Die Zukunft des Tourismus wird sowohl von äußeren Rahmenbedingungen als auch von inneren Faktoren wie Angebot und Nachfrage bestimmt. Die Rahmenbedingungen sind diesbezüglich beispielsweise Dynamik (Wohlstand, Altersentwicklung, Migration etc.) und Ressourcen (Energie, Wasser etc.), die inneren Faktoren sind beispielsweise Kapazitätsplanung, Marketingstrategien der Reiseveranstalter, Kundenmotivation und –kompetenz der Touristen etc. Die Vielzahl von relevanten Einflussfaktoren, erschweren die Erstellung von Zukunftsprognosen erheblich. Der Trendforscher Martin Lohmann, bezieht sich in seiner Zukunftsprognose des Tourismus auf zwei Themenbereiche. Zum einen beleuchtet er die Kundenseite, d.h. die Trends der touristischen Nachfrage im deutschen Quellmarkt und zum anderen die grundsätzlichen Herausforderung denen sich die Tourismusbranche bis zum Jahre 2030 stellen muss. Was den Bereich der touristischen Nachfrage betrifft, zeigen die Ergebnisse der Reiseanalyse des DRV drei signifikante Felder auf. Zunächst sind die **Kundenansprüche** zu betrachten. Hier hat sich in den letzten Jahren eine so genannte Multi-Optionalität entwickelt.⁹⁷ Dies zeigt sich in dem Trend, dass der Kunde selbst, für die positive Gestaltung seines Urlaubs, immer mehr Wahlmöglichkeiten sieht. Die Kunden haben eine Vielzahl von Interessen und werden mit zunehmend mehr Angeboten glücklich. Wer z.B. eine Reise in ein bestimmtes Land plant, hat durchschnittlich noch 9,1 weitere Destinationen im Kopf. Diese Entwicklung bedeutet für viele Anbieter eine erhöhte Wettbewerbssituation sowie eine ungewohnte Austauschbarkeit.⁹⁸ Nicht nur die Angebote, sondern auch die Ansprüche der Kunden wachsen zunehmend. Der Kunde erwartet nicht nur Qualität oder Quantität, sondern eine maximale Verbindung aus beiden Aspekten. Es müssen heutzutage beide Faktoren auf höchster Stufe stehen, d.h. es hat sich ein Trend entwickelt, indem der Kunde auf der einen Seite das möglichst Beste erwartet, auf der anderen Seite aber auch immer mehr Angebot in einem Urlaub haben möchte. So muss ein Erholungsurlaub spannend, aber trotzdem nicht langweilig sein. Ein Erlebnisurlaub soll hingegen spannend, aber nicht aufreibend sein. Dieser Trend erfordert selbstverständlich eine dementsprechende Positionierung der Reiseveranstalter. Auch der Faktor Qualität, zielt in verschiedene Richtungen. Grundsätzlich verlangen Reisende im Urlaub eine Lebensqualität, welche nicht schlechter ist als im Alltag. Qualität im ferienspezifischen Sinne, bedeutet die Sicherung des Urlaubs. Ein Erlebnis entsteht hier gegebenenfalls durch Brüche zur All-

⁹⁷ Lohmann, Martin: Weltraum oder Balkonien: Wie reisen Menschen im Jahr 2030?, Kiel, NIT, 2012, S.1

⁹⁸ www.n-tv.de/reise/Reiseziele-immer-austauschbarer-article2803311.html, verfügbar am 26.01.2014, 17 Uhr

tagswelt, wobei die Authentizität der Angebote enorm wichtig ist.⁹⁹ Eine Basisqualität der Reisenden ist heutzutage auch die Nachhaltigkeit des Urlaubs. Vielen Gästen ist die Umwelt- und Sozialverträglichkeit der Angebote sehr wichtig.¹⁰⁰ Im Großen und Ganzen bedeuten diese Veränderungen, dass immer speziellere Angebote, für immer speziellere Kunden erforderlich sind. Das zweite Feld im Bereich der touristischen Nachfrage sind **neue Informations- und Entscheidungsstrategien**. Die stetig wachsende Zahl der Angebote muss natürlich auch mit dem Kunden kommuniziert werden, d.h. die Anbieter verbreiten immer mehr Informationen über immer mehr Kanäle. Das Ziel ist die Aufmerksamkeit der Kunden durch neue Strukturen und bzw. oder durch „Lautstärke“ zu gewinnen. Dieses Verhalten der Reiseveranstalter führt jedoch zukünftig lediglich zu einem geänderten Konsumentenverhalten durch Informationsüberlastung und austauschbare Produkte. Die Kunden nutzen zwar immer mehr Informationsquellen, jedoch überfliegen sie diese nur anstatt sich detailliert zu informieren. Somit werden die Urlaubsentscheidungen immer weniger rational und mehr aus dem Bauch heraus getroffen. Heute sucht die Information den Kunden und nicht mehr umgekehrt. In diesem Informationschaos könnten Marken dem Kunden durch ihre Bekanntheit eine gewisse Orientierung geben. Jedoch wird diese Chance oft nicht genutzt. Das dritte zu betrachtende Feld sind **neue Zielgruppengewichte** welche sich **durch den demografischen Wandel** ergeben. So behalten die Kunden ihr Reiseverhalten trotz fortschreitenden Alters häufig weiter bei und werden zu real oder vermeintlich „fitten Senioren“. Dies bedeutet, dass die Anbieter ein vermehrt älteres Publikum haben und dabei auch die Zahl der gebrechlichen und kranken Menschen sowohl jüngeren als auch älteren Alters zunimmt. Außerdem haben Familienreisen, trotz der geringen Kinderzahlen weiterhin eine hohe Bedeutung, aber auch die Bedeutung von nicht-familiären kleineren Reisegruppen wächst. Auffällig ist, dass in Deutschland lebende Ausländer, deutlich mehr einen Urlaub machen als die Inländer. Die Veränderungen der Tourismusbranche können nicht an einzelnen Faktoren festgemacht werden. Die Trends im Konsumentenverhalten wirken in ihrer Gesamtheit auf die Zukunft des Tourismus ein. Solange sich jedoch die Rahmenbedingungen nicht grundsätzlich ändern, wird sich das Reiseverhalten in Europa im Jahre 2030 nicht erheblich zu dem im Jahre 2012 unterscheiden.¹⁰¹ Der Tourismus ist definitiv eine Zukunftsbranche, da man sich auch in Zukunft noch auf die Nachfrage verlassen kann, denn der Wunsch nach Urlaub bleibt nach

⁹⁹ Lohmann, Martin: Weltraum oder Balkonien: Wie reisen Menschen im Jahr 2030?, a.a.O., S.1 f.

¹⁰⁰ www.zukunft-reisen.de/studie_urlauberverhalten.html, verfügbar am 19.12.2013, 17 Uhr

¹⁰¹ Lohmann, Martin: Weltraum oder Balkonien: Wie reisen Menschen im Jahr 2030?, a.a.O., S. 2

wie vor bestehen.¹⁰² Die Dynamik liegt eher in den Strukturveränderungen der Nachfrage, in den wachsenden und differenzierten Ansprüchen der Kunden und in der Reaktion auf das Verhalten einzelner Anbieter, z.B. bei der Nutzung von technologischen Innovationen. Die Gesamtheit dieser Aspekte erzeugt Effekte, welche nicht langfristig prognostizierbar sind. Die **generellen Herausforderungen** der Tourismusbranche ergeben sich aus übergreifenden Entwicklungen und Zielkonflikten. Da ist zum einen die fortschreitende **Globalisierung**, die in vielerlei Hinsicht neue Marktbedingungen schafft.¹⁰³ Einerseits die Entwicklung neuer Quellmärkte, welche die Strukturen des Welttourismus deutlich verändern wird. Hier sind die Herausforderungen global, die Reaktionen darauf müssen jedoch regional aber global koordiniert erfolgen. Zum anderen durch eigentlich „fern“ liegende Themen, welche dennoch einen Einfluss auf andere Regionen haben, wie z. B. der internationale Terrorismus. Hier ist eine regionsübergreifende Tourismuspolitik unabdingbar.¹⁰⁴ Des Weiteren sind sowohl positive als auch negative Effekte **und Beiträge des Tourismus** eine Herausforderung. Vor allem ökologische und ökonomische Effekte und der Beitrag zum Wohlstand sind ein großes Thema. Hier werden zukünftige Generationen noch kritischer hinschauen. Wie in jeder Branche ist es auch hier unbedingt notwendig die positiven Beiträge auf- und die negativen Beiträge abzubauen. Trotz steigender Touristenzahlen, ist es außerdem wichtig **die Kernwerte der Destinationen zu nutzen und diese zu bewahren**. Es muss eine gute Balance gehalten werden, wenn es beispielsweise um die Lösung von Konflikten zum Thema Nachhaltigkeit geht. Diese Probleme bestehen z. B. darin, dass eine hohe Mobilität sehr wichtig für den Tourismus ist, aber gleichzeitig ein Problem von überhöhtem Treibstoffausstoß bedeutet. Man möchte die Natur und die verschiedenen Kulturen schützen, sie aber andererseits auch für Touristen zugänglich machen. Diese Probleme stellen auch in Zukunft eine enorme Herausforderung für den Tourismus dar.¹⁰⁵ Es gilt aber vor allen Dingen die **Chancen des Wandels auszunutzen** und den **Tourismus darauf anzupassen**. Die flexible Anpassung an die Ressourcen ist essentiell für die touristische Zukunft. In Anbetracht all dessen, ist es von besonderer Bedeutung, den **Tourismus auch im Bezug auf die Marktrealitäten zu entwickeln**. Der Eindruck, der Tourismus sei für kurzfristigen Erfolg bereit, langfristig erhebliche Risiken

¹⁰² www.driv.de/fachthemen/statistik-und-marktforschung/detail/deutsche-bleiben-reisefreudig-touristikjahr-201213.html, verfügbar am 27.01.2014, 17 Uhr

¹⁰³ www.globalisierung-fakten.de/globalisierung-informationen/globalisierung-und-tourismus/, verfügbar am 02.12.2013, 16 Uhr

¹⁰⁴ Lohmann, Martin: Weltraum oder Balkonien: Wie reisen Menschen im Jahr 2030?, a.a.O., S.3

¹⁰⁵ www.zeit.de/reisen/2009-09/ecolabel, verfügbar am 02.12.2013, 17 Uhr

einzuweichen, entsteht immer wieder durch Nachlässigkeit bei Personalfragen, der Schaffung von Überkapazitäten, der Banalisierung von Destinationen u.v.m. Diesem Eindruck gilt es entgegenzuwirken. Durch den sowohl wirtschaftlich und gesellschaftlich, als auch ökologisch großen Gestaltungsspielraum, welchen die Zukunft des Tourismus bietet, gibt es auch viele Arten von **Lösungen** für die oben genannten Herausforderungen. Wer aus diesem Kampf als Gewinner oder Verlierer herausgeht, wird einzig und allein durch das Geschick der Anbieter im Bereich Marketing und Strategie bestimmt. Einige Herausforderungen sind nur durch Kooperationen auch über den Tourismus hinaus zu bewältigen. Es gilt jedoch vor allem: eine solide Finanzierung und ein gutes Management, sorgen für Flexibilität und optimale Organisation. Außerdem erlaubt die grundsätzlich stabile Nachfrage längerfristige Planungen. Der Tourismus muss sich noch stärker mit dem Produktnutzen des Urlaubs beschäftigen und was bei all diesen Herausforderungen nie vergessen werden darf: Die Marktforschung ist und bleibt die Basis der Planung und Entwicklung.¹⁰⁶

2.5.3 Die Zukunftstrends der Kreuzfahrtbranche

Betrachtet man die Entwicklung der Tourismus- und explizit der Kreuzfahrtbranche in den letzten Jahren, so wird deutlich, dass die Kreuzfahrt selbst ein Zukunftstrend der Tourismusindustrie ist. Wie man den steigenden Passagierzahlen der DRV-Kreuzfahrtenmarktstudie 2012 entnehmen kann, entscheiden sich immer mehr Urlauber für den Urlaub an Bord eines Kreuzfahrtschiffes. Im Jahre 2011 waren es noch 1.388.199 Passagiere in der Hochseekreuzfahrt, im Jahre 2012 stieg die Zahl schon auf 1.544.269 Passagiere in der Hochseekreuzfahrt. Tendenz weiter steigend.¹⁰⁷

Betrachtet man die Veränderungen in der Kreuzfahrtbranche, ist ein Trend nicht zu übersehen. Der Trend der „Megaliner“. Dieser Trend stammt aus Amerika und ist nun auch seit einiger Zeit in Europa angekommen. Dieser Trend bezeichnet die immer größer werdenden Schiffe, welche immer größer werdende Angebote und Attraktionen bieten, so dass das Schiff selbst zur Destination der Urlauber wird. Passagiere gehen teilweise gar nicht mehr von Bord, um das gesamte Angebot des Schiffes nutzen zu können. In der

¹⁰⁶ Lohmann, Martin: Weltraum oder Balkonien: Wie reisen Menschen im Jahr 2030?, a.a.O., S.3

¹⁰⁷ DRV: Studie Fakten und Zahlen 2012, a.a.O. S.15

nachstehenden Tabelle, wird eine kleine Auswahl der Neuheiten im Jahre 2014 aufgeführt¹⁰⁸:

| Reederei | Name Schiff | Passagier-Kapazität | Neuheiten |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|--|
| Norwegian Cruise Line | Norwegian Getaway | 3969 | <ul style="list-style-type: none"> - Sportkomplex mit Hochseilgarten - Spa mit Salzgrotte - Wasserpark |
| TUI Cruises | Mein Schiff 3 | 2506 | <ul style="list-style-type: none"> - Spa mit Zen-Garten - 167m² Fensterfront in Diamanten-Form - Kombi-Balkonkabinen für Gruppen - Balkon mit Glasboden |
| Costa Crociere | Costa Diadema | 4950 | <ul style="list-style-type: none"> - Freiluft- und 4D Kino - Rennwagensimulator |
| Royal Caribbean International | Quantum of the Seas | 4180 | <ul style="list-style-type: none"> - Fallschirmsprung-Simulator - Glasarena mit Rundum-Meerblick - Eisbar |
| Princess Cruises | Regal Princess | 3600 | Seawalk: gläserner Weg, welcher 8 Meter über die Bordwand |

¹⁰⁸ Fw magazin: Ausgabe 24/13 Anzeigenbeilage Kreuzfahrten, a.a.O., S.12 ff.

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | hinausragt Outdoor-Fitness mit Baseball-Käfig |
|--|--|--|---|

Tabelle 2: Neuheiten der Reeder¹⁰⁹

Bis zum Jahr 2016 werden nach aktuellem Stand 19 neue Kreuzfahrtschiffe auf den Markt kommen. Die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) rechnet mit einem Mehr an Kreuzfahrtbetten von 42 Prozent bis 2016.¹¹⁰

Ein weiterer Trend zeichnet sich in der Veränderung der zeitlichen Länge von Kreuzfahrten ab. Während einerseits verstärkt Weltreisen angeboten werden, die mehrere Wochen oder gar Monate dauern, neigen andererseits viele Touristen dazu, kürzere, d.h. nur mehrtägige oder einwöchige Reisen zu unternehmen, dafür reisen sie aber mehrmals im Jahr.¹¹¹

2.6 Unterschiedliche Szenarien für den Kreuzfahrtsektor der kommenden Jahre

In diesem Teil der Arbeit, hat der Autor durch die in den oberen Kapiteln beschriebenen Zukunftstrends und durch die Anwendung der Szenarioanalyse mögliche Szenarien entwickelt, welche zukünftig eine Rolle für die Kreuzfahrtbranche spielen können.

Die Szenarioanalyse ist eine Grundlage zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und zielt auf die Entwicklung unterschiedlicher, konsistenter und plausibler Zukunftsbilder ab. Sie beinhaltet sowohl qualitative als auch quantitative Daten und betrachtet ein Unternehmen oder einen Markt auf dessen Veränderungen bei der Einwirkung verschiedener Einflussfaktoren.¹¹² In diesem Teil der Arbeit, werden zunächst die Schritte eins bis drei der, von Mietzner beschriebenen, fünf Schritte zur „Szenariobasierte[n] Entwicklung von Geschäftsmodellen“ betrachtet.

¹⁰⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an fvw magazin, Ausgabe 24/13, Anzeigenbeilage Kreuzfahrten, S. 12 ff.

¹¹⁰ Fvw magazin: Ausgabe 23/13, Hamburg, 2013, S.48 f.

¹¹¹ www.itb-berlin.de/Presse-Service/Pressemitteilungen/index.jsp?lang=de&id=330624, verfügbar am 27.01.2014, 18 Uhr

¹¹² Mietzner, Dana: Entwicklung neuer Geschäftsmodelle mit Szenarien, Potsdam, 2009, S.2 ff.

Im ersten Schritt erfolgt eine Bestandsaufnahme der internen Perspektive, d.h. man betrachtet nur das eigene Unternehmen genauer. Denkbare Fragen, welche man sich hier im Bezug auf das eigene Unternehmen stellen sollte sind: „Wodurch wird der Kundennutzen begründet?“ „Wie werden Gewinne erzielt?“ und „Welche sind die Schlüsselressourcen, Schlüsselkompetenzen und Schlüsselprozesse?“¹¹³

Im zweiten Schritt geht es um die „Ermittlung treibender Faktoren“, also die externe Perspektive. Hier werden beispielsweise Veränderungen und Trends im Unternehmensumfeld herausgearbeitet, um Chancen und Risiken frühzeitig erkennen zu können. Dieser Schritt wird mit Hilfe informeller Informationen und der Nutzung verschiedener strategischer Vorschauverfahren und externen Informationsquellen bearbeitet. Zusammenfassend geht es bei Schritt eins und zwei um die Analyse der Industrie, des Marktes und des Unternehmens, sowie die Bewertung der aktuellen Situation.¹¹⁴ Aus den Ergebnissen der beiden ersten Schritte, folgt die „Ableitung von Zukunftsprojektionen und Szenarien“. In diesem dritten Schritt erfolgt die Entwicklung verschiedener Szenarien durch das Erkennen der Muster aus Schritt eins und zwei.¹¹⁵

Folgend, wird der Autor diese drei Schritte beispielhaft auf die Kreuzfahrtbranche anwenden, um verschiedene Szenarien für die in Kapitel 2.7 entwickelten Geschäftsmodelle herauszuarbeiten.

Zunächst stellt sich also die Frage: **Worin liegt der Kundennutzen bei einer Kreuzfahrt?**

Der Kundennutzen bei einer Kreuzfahrt liegt zunächst einmal in der Möglichkeit, viele verschiedene Destinationen in relativ kurzer Zeit erleben zu können. Dies kann der Kunde stressfrei tun, denn er hat sein Hotelzimmer immer dabei, welches ein weiterer Kundennutzen der Kreuzfahrt ist. **Der Gewinn** wird je nach Kreuzfahrtanbieter durch entsprechend hohe Preise, oder durch die Masse an Kunden pro Route generiert. Die Schlüsselressourcen und Schlüsselkompetenzen im Kreuzfahrtsektor, ausgenommen Expeditionskreuzfahrten sind im Wesentlichen der sichere Transport und die fixe Unterbringung von Touristen bei wechselnder Destination, Unterhaltung und Sportangebote sowie teils

¹¹³Mietzner, Dana: Entwicklung neuer Geschäftsmodelle mit Szenarien, a.a.O. , S. 5 f.

¹¹⁴ Ebd, S. 7 ff.

¹¹⁵ Ebd, S. 10 ff.

Shopping, konzentriert auf engem Raum. Im nächsten Schritt, werden die in Kapitel 2.5 herausgearbeiteten Trends noch einmal komprimiert dargestellt, um die treibenden Kräfte der Kreuzfahrtindustrie zu verdeutlichen. Hierbei gibt es vier wichtige Trends die zu betrachten sind:¹¹⁶

- Die Entwicklung der Multi-Optionalität (viele Möglichkeiten, möglichst großes Angebot in einem Urlaub)
- Steigende Relevanz der Nachhaltigkeit der Angebote
- Die Megaliner (die Schiffe werden zunehmend größer und entwickeln sich zu einer eigenen Destination)
- Zunehmend ältere Konsumenten

Aus den Ergebnissen dieser beiden Schritte, ergeben sich folgende Szenarien bzw. touristische Zielgruppen, welche hier dargestellt werden:

- Der „Multi-Interessierte“
- Die „aktiven, kranken Großeltern“
- Der „Hobby-Spezialist“
- Der „naturverbundene Entdecker“

Der Multi-Interessierte

Der Multi-Interessierte hat nicht nur ein bis zwei Interessen auf die er sich im Urlaub konzentriert, sondern er interessiert sich mehr oder weniger für alles. In seiner Freizeit geht er vielen Hobbys nach, die aktiv ausgeübt werden und auch in seinem Urlaub möchte er so viel Angebot wie nur irgend möglich haben. Diese Zielgruppe lässt sich altersmäßig nur schwer eingrenzen. Da ein Urlaub finanziell möglich sein muss und der Reisende durch die Menge an Angeboten auch noch einigermaßen fit sein sollte, kann diese Zielgruppe bei den 20 bis 70 Jährigen eingeordnet werden. Außerdem ist diese Zielgruppe geschlechtsunabhängig und befindet sich im Bezug auf das Einkommen in der Mittelschicht. Er macht ein bis maximal zweimal im Jahr einen Urlaub.

¹¹⁶ Lohmann, Martin: Weltraum oder Balkonien: Wie reisen Menschen im Jahr 2030?, a.a.O., S.1 ff.

Die aktiven, kranken Großeltern

Diese Zielgruppe ist eine Folge des demographischen Wandels. Es handelt sich hierbei um Menschen ab 60 Jahren, die jedoch oft ihr Reiseverhalten aus jüngeren Tagen beibehalten (wollen). Soweit es die Gesundheit zulässt, sind sie auch in ihrer Freizeit noch sehr aktiv. Diese Zielgruppe besteht sowohl aus Paaren, als auch aus Alleinreisenden, wobei diese aufgrund höherer Lebenserwartung vermehrt Frauen sind. Im Bezug auf das Einkommen befinden sich diese Reisenden in einer eher vermögenden Schicht, also ab der Mittelschicht und höher. Sie befinden sich im Rentenalter oder kurz davor, haben viel Freizeit und machen mehrere Urlaube im Jahr.

Der Hobby-Spezialist

Der Hobby-Spezialist ist 50 Jahre und älter und widmet den Großteil seiner Freizeit seinem Hobby, wie z.B. dem Golf. Er ist eher weniger an anderen, nicht seinem Hobby zuzuordnenden Themen interessiert und möchte auch im Urlaub seinem Hobby nachgehen können. Auch diese Zielgruppe ist geschlechtsunabhängig und kann sowohl aus Paaren, als auch aus Alleinreisenden bestehen. Diese Art von Reisenden macht gerne mehrere Urlaube im Jahr und ist in Bezug auf das Einkommen eher vermögend also in der oberen Mittelschicht und höher einzuordnen.

Der naturverbundene Entdecker

Wer dieser Zielgruppe zugehörig ist, ist in seinem Kern auch als „Rucksacktourist“ bekannt. Er ist in seiner Freizeit oft sportlich aktiv und naturverbunden. Außerdem ist dieser Reisende sehr an ökologischen Themen interessiert und achtet auch bei seinem Urlaub auf Nachhaltigkeit und Naturverträglichkeit des Angebots, versucht also auch die Nutzung von Flugzeugen weitgehend zu vermeiden. Er ist zwischen 20 und 30 Jahren alt, aber auch die 50 bis 70 Jährigen sind in dieser Gruppe der Reisenden zu finden. Es sind beide Geschlechter vertreten und im Bezug auf das Einkommen befinden sie sich im Bereich der Mittelschicht und höher bzw. haben vermögende Eltern, die Unterstützung bieten.

Diese vier Arten von Reisenden sind unter Berücksichtigung der Trendentwicklungen im Tourismusbereich durchaus denkbare, zukünftige Zielgruppen. Um diese für sich als Reiseveranstalter gewinnen zu können sind abgestimmte Geschäftsmodelle nötig um eine gezielte und erfolgreiche Ansprache zu gewährleisten. Im folgenden Kapitel wurden drei denkbare Geschäftsmodelle erarbeitet, um dies zu verdeutlichen.

2.7 Denkbare Geschäftsmodelle für den Kreuzfahrtsektor

In diesem letzten Kapitel der Arbeit, entwickelt der Autor abschließend aus den in Kapitel 2.6 erstellten Szenarien, denkbare Geschäftsmodelle für die Zukunft der Kreuzfahrtindustrie. Diese Modelle konzentrieren sich auf die vier Grundelemente des Marketing (Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik). Weitere Elemente wie Finanzpolitik, Personalpolitik etc. werden in diesem Rahmen nicht betrachtet, da hierzu weitere Rahmenbedingungen erörtert werden müssen, die für diese Arbeit von nachgeordneter Bedeutung sind.

Mietzner (2009) definiert ein Geschäftsmodell wie folgt: „Ein Geschäftsmodell ist eine vereinfachte Darstellung eines gewinnorientierten Unternehmens, das wesentliche Elemente und Interaktionen beschreibt“.¹¹⁷

Um den Prozess der Entwicklung von szenariobasierten Geschäftsmodellen abzuschließen, werden nun die Schritte vier und fünf aus dem im vorigen Kapitel beschriebenen Modell beleuchtet und angewandt. Der vierte Schritt des Modells ist von der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen und deren Bewertung geprägt, d.h. es wird aktiv nach Chancen und Möglichkeiten der Industrie gesucht aus welchen sich anschließend zukünftige Produkte und Dienstleistungen ableiten lassen. Der fünfte und letzte Schritt rundet das Modell ab, indem aus den Ergebnissen der ersten vier Schritte neue Geschäftsmodelle entwickelt und geprüft werden. Hier steht die „Identifikation von Kunden, Partnern und Wettbewerbern“ im Fokus.¹¹⁸

Zum Abschluss des Hauptteils folgen nun 3 Geschäftsmodelle, welche auf der Basis der in Kapitel 2.6 beschriebenen Zielgruppen entwickelt wurden. Das erste Geschäftsmodell ist die **Expeditionskreuzfahrt** für die Zielgruppe der **naturverbundenen Entdecker**.

2.7.1 Die Expeditionskreuzfahrt

2.7.1.1 Zur Produktpolitik

Bei diesem Geschäftsmodell steht die Nachhaltigkeit im Fokus. Die Schiffe haben eine kleine bis mittlere Größe, um enge Passagen wie Fjorde und Flussmündungen befahren zu können. Außerdem sollen neue Technologien wie ein Hybridantrieb oder ähnliche öko-

¹¹⁷ Mietzner, Dana: Entwicklung neuer Geschäftsmodelle mit Szenarien, a.a.O., S.1

¹¹⁸ Ebd, S.13 f.

logische Antriebe genutzt werden. Denkbar ist hier auch die Nutzung von Segelschiffen. Auch die notwendige Elektrizität soll durch die Verwendung von Solarpanelen unterstützt werden. Die Kabinen haben einen guten, maritimen Standard.

Es gibt keine übermäßigen Luxusanforderungen, jedoch gute Verpflegung mit erstklassiger, regionaler und maritimer Kost. Die angelaufenen Häfen sind nicht die „typischen Häfen“, sondern neue, eher naturnahe Destinationen. Auch völlig neue Routen, wie z.B. die Nord-West-Passage oder die Nord-Ost-Passage etc. sind denkbar. Es werden perfekt organisierte Landausflüge angeboten, bei denen der ökologische Aspekt besonders berücksichtigt wird. Außerdem werden keine Touristenshows und –attraktionen angeboten, da der Fokus einer jeden Reise auf den realen Eindrücken liegen soll.

2.7.1.2 Zur Preispolitik

Eine Reise dieser Art ist keine Billigreise, jedoch herrscht ein faires Preis-Leistungsverhältnis. Die Konsumenten sind bereit, für den Aspekt der Nachhaltigkeit mehr zu zahlen.

2.7.1.3 Zur Kommunikationspolitik

Um die jüngere Generation anzusprechen, wird das Internet als Informations- und Vertriebskanal genutzt. Aber auch Printwerbung in öko-orientierten Zeitschriften und eine direkte Kommunikation über eigene Hotlines und Reisebüros werden als Kommunikationskanäle genutzt.

2.7.1.4 Zur Distributionspolitik

Zum Schutz der Umwelt, gibt es den Katalog, welcher ebenfalls aus erneuerbaren Ressourcen besteht, nur auf Anfrage. Um sicher zu stellen das Informationen über das Produkt optimal und detailliert erfolgen, gibt es regelmäßige Schulungen für ausgewählte Reisebüros, welche als hauptsächlichen Vertriebskanal für die ältere Generation genutzt werden.

Die Kundenbindung soll über die Verwendung von Clubkarten generiert werden. Des Weiteren soll über das Engagement des Unternehmens im Ökobereich durch beispielsweise die Unterstützung des WWF, ein Zugehörigkeitsgefühl der Kunden zum Unternehmen hergestellt werden. Weitere Kundenbindungsmaßnahmen werden im Laufe der Zeit folgen.

2.7.2 Die Multifunktionelle Kreuzfahrt

Das zweite Geschäftsmodell ist die **Multifunktionelle Kreuzfahrt** für die Zielgruppen der **Multi-Interessierten** und der **aktiven, kranken Großeltern**.

2.7.2.1 Zur Produktpolitik

Dieses Modell steht im Zeichen der Angebote an Bord und an Land. Die Schiffe sind groß und bieten viel Raum für Aktivitäten. Das Angebot an Bord ist reichhaltig und bietet Sportstudios, Wellness und Spa-Bereiche, Theater, Bibliothek, Casino, Simulationen für Rennwagen und Flugzeuge etc., Extremsportanlagen wie Skydiving, Hochseilgarten usw., permanenter Internetzugriff auf allen Kabinen, originelle Gastronomieangebote wie z.B. ein Brauhaus, aber auch verschiedene Therapieeinrichtungen. Für die Reisenden gibt es 24 Stunden rundum Unterhaltung. Verschiedene Restaurants bieten kulinarische Genüsse aller Kulturen und Länder.

Die Kabinen sind gut ausgestattet, aber nicht überzogen luxuriös. Außerdem gibt es vergleichbar mit der „Mein Schiff 3“ Kabinen, bei denen sich die Balkone verbinden lassen. So müssen Kunden die in der Gruppe Reisen, nicht auf einen gemeinsamen Grillabend unter Freunden verzichten.¹¹⁹

Wie bei der AIDAprima soll dem Kunden durch ein schließbares Sonnendeck auch hier 365 Tage im Jahr wetterunabhängige Urlaubsfreude und schönes Wetter generiert werden.¹²⁰

Für die Zielgruppe der aktiven, kranken Großeltern, wird es verschiedene Therapieeinrichtungen und vermehrte medizinische Betreuung geben. Des Weiteren wird das gesamte Schiff inklusive der Kabinen, behindertengerecht eingerichtet sein.

Die Reiserouten werden bekannte und beliebte Routen wie beispielsweise das Mittelmeer sein, jedoch werden auch vermehrt die in der Vergangenheit vernachlässigten Destinationen angelaufen, um den Tourismus dort zu fördern. Es werden Landausflüge mit sowohl landestypischen Eindrücken, als auch mit typischen Touristenshows angeboten.

¹¹⁹ Fvw magazin: Ausgabe 24/13 Anzeigenbeilage Kreuzfahrten, a.a.O., S.13

¹²⁰ Fvw magazin: Ausgabe 21/13, a.a.O., S.60 f.

2.7.2.2 Zur Preispolitik

Auch hier ist ein gutes Preis-Leistungsverhältnis wichtig, wenn jedoch das Angebot stimmt, sind die Kunden bereit einen entsprechenden Preis zu bezahlen.

2.7.2.3 Zur Kommunikationspolitik

Die Kundenansprache erfolgt sowohl über das Internet, als auch über Publikumszeitschriften, Reisemagazine und TV-Werbung.

2.7.2.4 Zur Distributionspolitik

Die Vermarktung des Produktes läuft über das Internet und über Reisebüros. Es gibt keine speziellen Anforderungen an die Reisebüros, aber eine breite Distribution ist durch die Vielfalt der Zielgruppen äußerst wichtig.

2.7.3 Die Hobbyorientierte Kreuzfahrt

Das dritte und letzte Geschäftsmodell ist die **Hobbyorientierte Kreuzfahrt** für die Zielgruppe der **Hobbyspezialisten**.

Im folgenden Verlauf, wird dieses Modell am Beispiel Golf erläutert. Das Geschäftsmodell ist jedoch auch auf andere Freizeitaktivitäten wie Tauchen, Reiten, Radfahren etc. anwendbar.

2.7.3.1 Zur Produktpolitik

Bei diesem Geschäftsmodell steht das Hobby im Vordergrund der Reise. Wer sein Hobby liebt, will es auch im Urlaub ausüben können. Jedoch gilt das Motto: „Aktiv an Land, Entspannung an Bord“.

Die Reise wird mit Schiffen mittlerer Größe durchgeführt und es gibt ein ausreichendes bis großzügiges Platzangebot. Das Angebot an Bord ist gut bis luxuriös in allen Bereichen, besonders in denen der Gastronomie. Es gibt ein weitreichendes Wellnessangebot mit Spa, Physiotherapie, Sauna Schwimmbad etc., sowie ein anspruchsvolles Unterhaltungsprogramm am Abend mit Theater, Shows etc., aber auch das Hobby kommt nicht zu kurz. Bei Bedarf kann in verschiedenen Übungsräumen die eigene Technik trainiert und ausgebaut werden.

Die angefahrenen Destinationen sind die interessantesten Golfplätze der Welt an beispielsweise der spanisch-portugiesischen Küste, in Großbritannien, der Südafrikanischen

Küste und den Regionen Kalifornien, Florida etc.¹²¹ Die Landausflüge müssen aufgrund von Abschlagszeiten, Shuttles etc. perfekt organisiert sein.

2.7.3.2 Zur Preispolitik

Der Reisepreis befindet sich im oberen Preissegment. Der Kunde ist bereit, für gute Leistungen und die perfekte Kombination aus Hobby und Urlaub, auch gut zu bezahlen.

2.7.3.3 Zur Kommunikationspolitik

Die Ansprache der Kunden erfolgt in diesem Fall über Spezialzeitschriften wie beispielsweise das Magazin „Golf“, über das Internet, aber auch durch die Direktansprache über „direct mailing“.

2.7.3.4 Zur Distributionspolitik

Die Vermarktung des Produktes wird sowohl detailliert über das Internet, aber vermehrt über Reisebüros vertrieben. Eine gezielte Beratung der Kunden und die perfekte Vermittlung von Informationen über das Produkt, werden durch den Einsatz von geschulten Mitarbeitern in den Reisebüros sichergestellt.

Die oben beschriebenen Geschäftsmodelle sollen einen Eindruck vermitteln, wie eine zielgruppenorientierte Differenzierung für die Kreuzfahrtbranche in den nächsten Jahren aussehen könnte, um in einem sich ständig annähernden Markt bestehen zu können.

¹²¹ www.golf.com/courses-and-travel/course-rankings/world, verfügbar am 25.01.2014, 19:30 Uhr

3 Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit wurde vor dem Hintergrund der stark wachsenden Kreuzfahrtindustrie erstellt. Sie dient dem Zweck, mit Hilfe von verschiedenen Analysen, mögliche Entwicklungen der Branche herauszuarbeiten und differenziert darzustellen. Die Analyse der aktuellen Situation, sowie die Trendforschung, standen hierbei im Mittelpunkt der Arbeit. Aus den Ergebnissen dieser Analysen und der Entwicklung der Kreuzfahrtindustrie in den letzten Jahren, lassen sich Szenarien und zukünftige Geschäftsmodelle erarbeiten. Aufgrund der Einschränkung dieser Bachelorarbeit, hat sich der Autor nicht mit allen relevanten Aspekten einer aussagekräftigen Marktanalyse befasst.

Um erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen regelmäßige Analyse betreiben. Da sich Entwicklungen wie der demografische Wandel oder das hybride Konsumentenverhalten auch zukünftig fortsetzen werden, sind diese Analysen auch für die Kreuzfahrtindustrie unabdingbar. Durch den herrschenden intensiven Verdrängungswettbewerb, welcher eine Austauschbarkeit der Angebote und Leistungen zur Folge hat, ist Service und anspruchsorientierte Leistungspolitik ein entscheidender Faktor für den Erfolg der einzelnen Kreuzfahrtunternehmen. Zufriedene Kunden bleiben und empfehlen weiter.

Literaturverzeichnis

- Ahola, A. [2011] Ahola, Anni: Creating a consumer-driven business model for the cruise line industry: Case Royal Caribbean Cruise Lines Ltd., Aalto, 2011
- AIDA Cruises [2014] www.aida.de/kreuzfahrt/schiffe.18537.html, verfügbar am 19.01.2014, 13 Uhr
- AIDA Cruises [2014] www.aida.de/kreuzfahrt/schiffe/aidaprima.25872.html, verfügbar am 03.01.2014, 16 Uhr
- AIDA Cruises [2013] AIDA: Katalog „Preise & Extras“ März 2014 bis April 2015, Rostock, 2013
- Börse Frankfurt [2014] www.boerse-frankfurt.de/de/lexikon/w/wachstumsmarkt+1105, verfügbar am 19.12.2013, 17 Uhr
- Bahrmann, M. [2002] Bahrmann, Matilde: Die CHAID-Analyse als neue Methode der Marktsegmentierung im Tourismus, Trier, 2002
- Costa Kreuzfahrten [2014] <http://costakreuzfahrten.de/B2C/D/HereForYou/SatisfiedGuests/Pages/default.aspx>, verfügbar am 18.12.2013, 16:15 Uhr
- DRV [2013] Deutscher ReiseVerband: Fakten und Zahlen 2012, Berlin, 2013
- Duden [2013] www.duden.de/rechtschreibung/Dilemma, verfügbar am 16.12.2013, 16 Uhr
- Duden [2013] www.duden.de/rechtschreibung/hybrid_gemischt, verfügbar am 16.12.2013, 16:30 Uhr

- Duden [2013] www.duden.de/rechtschreibung/Geopolitik, verfügbar am 07.01.2014, 15:30 Uhr
- Duden [2013] www.duden.de/rechtschreibung/Szenario, verfügbar am 29.11.2013, 16 Uhr
- Dokumentation PhoenixTV [o.J.] www.dokumax.com/luxus-auf-dem-meer-die-geschichte-der-kreuzfahrt-12-doku-video_771a7d0a1.html, verfügbar am 17.01.2014, 15:45 Uhr
- Dokumentation PhoenixTV [o.J.] www.dokumax.com/luxus-auf-dem-meer-die-geschichte-der-kreuzfahrt-doku-22-video_28cef95e3.html, verfügbar am 19.01.2014, 18 Uhr
- Das Wirtschaftslexikon [2013] www.daswirtschaftslexikon.com/d/markenmanagement/markenmanagement.htm, verfügbar am 07.01.2014, 0:15 Uhr
- DIW [2012] Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V.: Wochenbericht Nr. 43.2012, Berlin, 2012
- Die Welt [2011] <http://m.welt.de/article.do?id=print-welt/article454722/Mein-Feld-ist-die-Welt>, verfügbar am 26.01.2014, 20 Uhr
- DRV [2013] www.driv.de/fachthemen/statistik-und-marktforschung/detail/deutsche-bleiben-reisefreudig-touristikjahr-201213.html, verfügbar am 27.01.2014, 17 Uhr
- Fit for cruises [2014] <http://www.fit-for-cruises.fvw.de>, verfügbar am 03.01.2014, 15 Uhr
- Finanztip [o.J.] www.finanztip.de/recht/online/dom-3.html, verfügbar am 07.01.2014, 0:30 Uhr
- Fvw magazin [2013] Fvw magazin: Ausgabe 21/13, Hamburg, 2013

- Fvw magazin [2013] Fvw magazin: Ausgabe 23/13, Hamburg, 2013
- Fvw magazin [2013] Fvw magazin: Ausgabe 24/13, Anzeigenbeilage Kreuzfahrten, Hamburg, 2013
- Fvw magazin [2014] Fvw magazin: Ausgabe 01/14, Hamburg, 2014
- Gabler Wirtschaftslexikon [o.J.] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/90236/kreuzfahrt-v8.html>, verfügbar am 16.12.2013, 13:30 Uhr
- Gabler Wirtschaftslexikon [o.J.] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55486/differenzierung-v5.html>, verfügbar am 16.12.2013, 16 Uhr
- Gabler Wirtschaftslexikon [o.J.] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/13543/zielgruppe-v7.html>, verfügbar am 18.12.2013, 13 Uhr
- Gabler Wirtschaftslexikon [o.J.] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1493/marketingpolitische-instrumente-v7.html>, verfügbar am 23.01.2014, 13 Uhr
- Gabler Wirtschaftslexikon [o.J.] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57588/trend-v11.html>, verfügbar am 19.12.2013, 17 Uhr
- Gabler Wirtschaftslexikon [o.J.] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/154125/geschaeftsmodell-v9.html>, verfügbar am 16.12.2013, 14:30 Uhr
- Gabler Wirtschaftslexikon [o.J.] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1790/marktsegmentierung-v9.html>, verfügbar am 28.12.2013, 14:45 Uhr
- Gabler Wirtschaftslexikon [o.J.] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57588/trend-v11.html>, verfügbar am 19.12.2013, 13 Uhr
- Globalisierung Fakten [o.J.] www.globalisierung-fakten.de/globalisierung-informationen/globalisierung-und-tourismus/, verfügbar am 02.12.2013, 16 Uhr

- Golf [2013] www.golf.com/courses-and-travel/course-rankings/world,
verfügbar am 25.01.2014, 19:30 Uhr
- Hapag Lloyd [o.J.] www.hapag-lloyd.de/de/about_us/history_between_1886_1918.html,
verfügbar am 19.12.2013, 16 Uhr
- Hapag Lloyd [o.J.] www.hapag-lloyd.de/de/about_us/history_between_1919_1945.html,
verfügbar am 27.01.2014, 16 Uhr
- Hapag Lloyd [o.J.] www.hapag-lloyd.de/de/about_us/history_between_1946_1970.html,
verfügbar am 27.01.2014, 17 Uhr
- Hapag Lloyd Kreuzfahrten [2014] www.hl-kreuzfahrten.de/schiffe/ms-europa/portrait/, ver-
fügbar am 26.01.2014, 18 Uhr
- Hurtigruten ASA [2013] Persönliche Informationen vom deutschen Büro der Hur-
tigruten, 2013, siehe Anlage
- Happy Kreuzfahrten [o.J.] [www.happy-kreuzfahrten.de/deutsch-sprachige-
kreuzfahrten.php](http://www.happy-kreuzfahrten.de/deutsch-sprachige-kreuzfahrten.php), verfügbar am 27.01.2014, 19 Uhr
- ITB [2013] [www.itb-berlin.de/Presse-
Ser-
vice/Pressemitteilungen/index.jsp?lang=de&id=330624](http://www.itb-berlin.de/Presse-Ser-vice/Pressemitteilungen/index.jsp?lang=de&id=330624),
verfügbar am 27.01.2014, 18 Uhr
- Kludas, A. [2001] Kludas, Arnold: Vergnügungsreisen zur See. Die Ge-
schichte der deutschen Kreuzfahrt, Bd.1, 1. Auflage, Ku-
den, 2001,
- Kludas, A. [2003] Kludas, Arnold: Vergnügungsreisen zur See. Die Ge-
schichte der deutschen Kreuzfahrt, Bd.2, 1. Auflage, Ku-
den, 2003

- Kreuzfahrt-Ticket [o.J.] <http://www.kreuzfahrt-ticket.de/aktuelles.php?id=80>, verfügbar am 28.11.2013, 19:15 Uhr
- Kreuzfahrt-Ticket [o.J.] <http://www.kreuzfahrt-ticket.de/reeder/aida-cruises>, verfügbar am 19.01.2014, 13:30 Uhr
- Lynn, M. [2007] Lynn, Michael: Brand Segmentation in the Hotel and Cruise Industries: Fact or Fiction?, Cornell Hospitality Report Vol. 7, No 4, Ithaca, NY, 2007
- Lufthansa [o.J.] www.lufthansa.com/de/de/An-Bord-Uebersicht, verfügbar am 26.01.2014, 17 Uhr
- Lohmann, M. [2012] Lohmann, Martin: Weltraum oder Balkonien: Wie reisen Menschen im Jahr 2030?, Kiel, NIT, 2012
- MSC Kreuzfahrten [o.J.] www.msc-kreuzfahrten.de/de_de/Ueber-MSC-Kreuzfahrten/Das-Unternehmen.aspx, verfügbar am 26.01.2014, 15:40 Uhr
- Mietzner, D. [2009] Mietzner, Dana: Entwicklung neuer Geschäftsmodelle mit Szenarien, Potsdam, 2009
- NCL [o.J.] www.news.ncl.de/show_press.php?id=506, verfügbar am 20.12.2013, 12 Uhr
- NCL [2014] www.ncl.de/ueber-ncl/, verfügbar am 27.12.2013, 17 Uhr
- n-tv [2011] www.n-tv.de/reise/Reiseziele-immer-austauschbarer-article2803311.html, verfügbar am 26.01.2014, 17 Uhr
- Oanda [o.J.] <http://oanda.com/lange/de/currency/converter/>, verfügbar am 20.12.2013, 12 Uhr

- Pearson Education, Inc. [2010] <http://web.kku.ac.th/petmas/Segmenting%20and%20Targeting.pdf>, verfügbar am 30.01.2014, 14 Uhr
- Planet Wissen [2011] www.planet-wissen.de/natur_technik/schiffahrt/geschichte_der_kreuzfahrt/index.jsp, verfügbar am 17.01.2014, 17 Uhr
- Presseportal [2013] <http://presseportal.de/pm/55827/2565515/aida-cruises-begruesst-den-bau-eines-neuen-terminals-in-barcelona-bild>, verfügbar am 03.01.2014, 16:30 Uhr
- Rilling, R. [2013] <http://www.wissenschaft-und-frieden.de/seite.php?artikelID=1835>, verfügbar am 30.12.2013, 14 Uhr
- Sinus Institut [o.J.] www.sinus-institut.de/loesungen/sinus-milieus.html, verfügbar am 19.12.2013, 14 Uhr
- Schäfer, C. [1998] Schäfer, Christian: Kreuzfahrten. Die touristische Eroberung der Ozeane, Nürnberg, 1998
- TUI Cruises [o.J.] www.tuicruises.com/kreuzfahrten-mein-schiff/alles-inklusive/, verfügbar am 18.12.2013, 16 Uhr
- TUI Cruises [2013] TUI Cruises: Katalog „Mein Schiff“ Preis- und Informationsteil, 2013
- Weber, B. M. [2007] Weber, Barbara Maria: Das hybride Konsumentenverhalten – Eine theoretische Analyse über Ursachen und Wirkungen, Norderstedt, 2007
- Wenzel, N. [2011] Wenzel, Nina: Die Situationsanalyse der Kreuzfahrtbranche am Beispiel AIDA Cruises, 1. Auflage, 2011, Norderstedt, GRIN Verlag

- Zukunft Reisen [2005] www.zukunft-reisen.de/studie_urlauberverhalten.html,
verfügbar am 19.12.2013, 17 Uhr
- Zeit Online [2009] www.zeit.de/reisen/2009-09/ecolabel, verfügbar am
02.12.2013, 17 Uhr
- Zeit Online [1985] www.zeit.de/1985/42/piraten-auf-dem-mittelmeer, verfü-
bar am 17.01.2014, 18 Uhr

Anlage



HURTIGRUTEN

Die Hurtigruten stellen sich vor – Norwegen und die Polarregionen mit dem Postschiff erleben

Sie gilt als die schönste Seereise der Welt — die Fahrt mit einem Hurtigruten Schiff zwischen der Hansestadt Bergen und Kirkenes, dem entlegenen Ort nahe der russischen Grenze. Seit 120 Jahren verkehren die berühmten Postschiffe im täglichen Liniendienst entlang der eindrucksvollen Fjordküste Norwegens. Auch über die norwegischen Grenzen hinaus sind die Schiffe im Einsatz: Spitzbergen, Antarktis und Grönland zählen zu den spannenden Destinationen der Expeditions-Seereisen von Hurtigruten.

Bereits das erste Hurtigruten Schiff, das am 2. Juli 1893 von Trondheim in Richtung Hammerfest in See stach, war Postdampfer, Frachter und Passagierschiff zugleich. Daran hat sich bis heute nicht viel geändert, zwar sind die Passagierzahlen stetig gestiegen und der Frachtanteil wurde geringer, doch vieles von der ursprünglichen Atmosphäre ist lebendig geblieben. Lange stand der Transport von Post und anderen Waren in den auf dem Landweg nur schwer zugänglichen Norden im Vordergrund – heute sind die Hurtigruten eine faszinierende Mischung aus erholsamer Seereise und alltäglichem Transportmittel für Küstenbewohner und Fracht. Für die Einheimischen stellen die Hurtigruten ein Stück Tradition und Kultur sowie einen wichtigen Teil des öffentlichen Lebens dar, für den Skandinavien-Urlauber einen einzigartigen Weg, Norwegen mit all seinen landestypischen Facetten kennen und lieben zu lernen.

Täglich verlässt ein Hurtigruten Schiff den Hafen der Hansestadt Bergen und nimmt nördlichen Kurs auf das dicht an der russischen Grenze gelegene Kirkenes. Insgesamt 34 Häfen laufen die Schiffe auf der zwölf-tägigen Fahrt in den hohen Norden und zurück nach Bergen an. Einen Unterschied gibt es zwischen der Nord- und der

Südroute: Die Nachtetappen und -stopps der Hinfahrt erlebt man auf der Rückfahrt bei Tage und umgekehrt.

Im Mittelpunkt der Postschiffreise steht die unvergleichliche norwegische Natur. Pausenlos wechseln sich schroffe Felswände mit sanften Hügeln ab, massive Bergketten folgen grünen Tälern, malerischen Inseln oder lieblichen Schären. Typisch für die norwegische Küste sind die beeindruckenden Fjorde und die tosenden Wasserfälle. Auch die Vielfalt der Fischerorte, lebendigen Metropolen und charmanten Städtchen lässt keine Langeweile aufkommen. In den Häfen mit längerer Verweildauer können die Hurtigruten Gäste auf eigene Faust oder mit gebuchten Landausflugspaketen die Ortschaften erkunden. Stippvisiten in die farbenfrohe Jugendstilstadt Ålesund, das lebendige Tromsø und die mehr als 1000 Jahre alte Königsstadt Trondheim lohnen ebenso wie ein Besuch des Hurtigruten Museums in Stokmarknes, das über die 120-jährige Geschichte der Postschiffe informiert. Eine Fahrt mit den Hurtigruten präsentiert auf einer einzigen Reise jede Facette der abwechslungsreichen Natur und Kultur zwischen dem im Sommer fast mediterran anmutenden Treiben im Süden und dem herben Charme Nordnorwegens jenseits des nördlichen Polarkreises. Jahreszeitenspezifische Aktivitäten an Bord und Landausflüge, Einblicke in die hiesige Kunst und Musik sowie der Genuss lokaler Gaumenfreuden bringen den Hurtigruten Gästen norwegische Kultur, Lebensweise und Traditionen näher.

Die Hurtigruten Flotte, die im Laufe der Jahre ständig vergrößert und modernisiert wurde, umfasst insgesamt zwölf Schiffe der neuen, mittleren und traditionellen Generation. Eines haben alle Schiffe gemeinsam: An Bord herrscht ein gemütliches und legeres Ambiente ganz ohne Kreuzfahrtetikette. Die norwegische Crew sorgt für erholsame Entspannung fernab von Alltagshektik und Touristenströmen.

Seit 2007 ergänzt ein hochmodernes Expeditionsschiff die Flotte: Der wendige Schiffsneubau MS Fram ist mit der Eisklasse 1B speziell für den Einsatz in kalten Gewässern ausgestattet. Im Sommer geht es für MS Fram auf Expeditions-Seereise nach Grönland und Spitzbergen, in der hiesigen Wintersaison führt die Reise in die antarktische Region. MS Fram ist außerdem auch jenseits der arktischen und antarktischen Ziele unterwegs und erkundet weltweite Routen. Wie auch auf den klassischen Hurtigruten Reisen entlang der norwegischen Fjordküste steht das Natur-Erlebnis im Mittelpunkt der Expeditions-Seereisen. Die Reisen werden von erfahrenen Expeditions-Teams begleitet. In interessanten Vorträgen sachkundiger Lektoren erfahren die Gäste Wissenswertes rund um Flora, Fauna, Geschichte und Kultur der jeweiligen Destination.

Presseinformation

Hurtigruten ASA – Unternehmensinformationen

Norwegische Postschiffreisen seit 1893

Unternehmensdaten:

- Gründung: Das Unternehmen Hurtigruten ASA entstand 2006 aus der Fusion der Eigentümer der Marke „Hurtigruten“ – OVDS und TFDS. Die Postschiffreise Hurtigruten wurde bereits 1893 etabliert.
- Gilt international als Seereisen-Erlebnis und zählt weltweit zu den führenden Anbietern von Expeditions-Seereisen. Ein wichtiger Teil der Infrastruktur an Norwegens Küste.
- Flotte: 12 (11 Schiffe im täglichen Dienst an Norwegens Küste, 1 Expeditionsschiff international im Einsatz)
- Angestellte weltweit: ca. 1.300

Fakten Seereise Norwegische Küste:

- Gäste insgesamt global: 404.000 (2011) – Touristen/Rundreise-Gäste: 87.000 (2011), lokale Individualreisende: 317.000 (2011)
- Übernachtungen an Bord insgesamt global: 1.105.792 (2011)
- Täglicher Service zwischen Bergen – Kirkenes – Bergen
- Fracht, Personentransport und Touristen
- 34 Anlaufhäfen

Fakten Expeditions-Seereisen (MS Fram):

- Gäste insgesamt global: 7.635 (2011)
- Übernachtungen an Bord insgesamt global: 69.750 (2011)
- Expeditions-Seereisen Spitzbergen, Grönland, Antarktis und Europäische Küste

Finanzielle Fakten:

- Umsatz gesamt: MNOK 3.926 (2011)
- Umsatz Norwegische Küste: MNOK 2.449 (2011)
- Gewinn vor Steuern: MNOK 153 (2011)
- Oslo Stock Exchange. Ticker "HRG"

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Berlin, den 31.01.2014

Kerstin Hilgers