

Leseprobe

Cruise Management (IST-Zertifikat)

Studienheft

Management von Kreuzfahrtunternehmen

Autoren

Dr. Martin Linne

Dipl.-Kffr. Nicole Hesse

Dipl.-Kfm. (FH) Philipp Röder M.A.

Kapitel 3

3. Management von Kreuzfahrtunternehmen

3.1 Strategische Dimension des Managements von Kreuzfahrtunternehmen

3.2 Organisation von Kreuzfahrtunternehmen

3.2.1 Aufbauorganisation

3.2.2 Ablauforganisation

3.3 Verbindung von Kreuzfahrtunternehmen

3.3.1 Allgemeine Grundlagen

3.3.2 Koordination in der Kreuzfahrtbranche

3.3.3 Kooperation in der Kreuzfahrtbranche

3.3.4 Konzentration in der Kreuzfahrtbranche

3.4 Positionierung von Kreuzfahrtunternehmen

Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- die strategische Bedeutung des Managements von Kreuzfahrtunternehmen einzuordnen;
- zu wissen, welche Ansätze es für die Organisation von Kreuzfahrtunternehmen gibt;
- die Bedeutung von Unternehmenszusammenschlüssen einzuordnen und zu bewerten;
- Voraussetzungen für eine erfolgreiche Positionierung in der Kreuzfahrtbranche zu kennen und zu verstehen.

3.1 Strategische Dimension des Managements von Kreuzfahrtunternehmen

Das Management von Kreuzfahrtunternehmen, auf Deutsch: die Verwaltung von Kreuzfahrtunternehmen, hat dafür Sorge zu tragen, dass das eingesetzte Kapital bestmöglich verzinst wird. Investoren haben zu entscheiden, ob sie ihr Kapital in Kreuzfahrtunternehmen (z. B. in Schiffe) investieren, in andere Branchen, in Edelmetalle oder es anderweitig verzinsen lassen.

So muss, wie in jedem anderen Unternehmen auch, das Kreuzfahrtmanagement dafür sorgen, dass das eingesetzte Kapital zu größtmöglichen Gewinnen führt. Dann sind auch Kapitalgeber (Investoren oder Banken) bereit, dem Kreuzfahrtunternehmen die erforderlichen Mittel (z. B. für den Bau neuer Schiffe) zur Verfügung zu stellen.



3. Management von Kreuzfahrtunternehmen

- Strategische Entscheidungen** Um diese existenzielle Aufgabe des Unternehmens, Gewinne zu erwirtschaften, sicherzustellen, sind im Unternehmen strategische, also grundlegende Entscheidungen erforderlich. Strategische Entscheidungen sind sehr langfristiger Art und werden äußerst selten geändert. Strategische Entscheidungen geben einen Rahmen vor, der wie Leitplanken an der Autobahn wirkt. Die Entscheidungen werden kanalisiert, deren Richtung vorgegeben. Innerhalb dieser Richtungen gibt es jedoch ausreichend Möglichkeiten, spontan und individuell zu reagieren. Die Leitplanken helfen jedoch dabei, den Kurs des Unternehmens nicht aus den Augen zu verlieren, und verhindern, durch falsche Entscheidungen in eine nicht zielfördernde Richtung abzuweichen.
- Drei wesentliche Bereiche** Das strategische Management betrifft viele Bereiche eines Unternehmens. Hier sollen nur kurz drei als wesentlich angesehene Bereiche für Kreuzfahrtunternehmen vorgestellt werden. Dabei sollen einige Besonderheiten dargestellt werden, die so nur in Kreuzfahrtunternehmen vorzufinden sind.
- Organisation** Eine grundlegende Managementaufgabe ist die Organisation des Unternehmens. Hier werden die Aufbau- und die Ablauforganisation bestimmt. Bei Kreuzfahrtunternehmen sind dabei einige Besonderheiten zu beachten.
- Verbindung** Grundlegend ist auch die Frage, ob ein Unternehmen allein agiert oder ob es seine Ziele besser erreichen kann, wenn es mit anderen Unternehmen zusammenarbeitet. Dieser Entscheidungsbereich betrifft allgemein die Verbindung von Unternehmen. Wie sich das im Kreuzfahrtbereich darstellt, soll anhand zahlreicher Beispiele beschrieben werden.
- Positionierung** Als letzter Bereich des strategischen Managements wird die Positionierung von Kreuzfahrtunternehmen dargestellt. Dahinter verbirgt sich die grundsätzliche Frage, wie das Unternehmen am Markt auftritt.

3.2 Organisation von Kreuzfahrtunternehmen

Für die Organisation eines Unternehmens gibt es drei Betrachtungsrichtungen: **Drei Betrachtungsrichtungen**

1. Institutional: Das Unternehmen ist eine Organisation.
2. Instrumental: Das Unternehmen hat eine Organisation.
3. Funktional: Das Unternehmen wird organisiert.

Für die Betriebswirtschaftslehre sind die instrumentale und funktionale Frage wichtig: Wie ist die Organisation eines Unternehmens aufzubauen, damit das Unternehmen seine Ziele wirtschaftlich erreichen kann?

Das Problem dabei: Innerhalb eines Unternehmens sind viele verschiedene Aufgaben zu erledigen. Dazu sind Mitarbeiter mit speziellen Kenntnissen erforderlich. Als Ergebnis entstehen Produkte und Dienstleistungen, die so ausgestaltet sind, dass sie sich möglichst gut verkaufen lassen.



Praxisbeispiel

Um sich ungefähr vorstellen zu können, wie komplex die Aufgaben und die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter sind, kann man den Vergleich mit einem Sinfonieorchester heranziehen. Jeder Musiker spielt ein anderes Instrument zu unterschiedlichen Zeiten mit individuellen Spieltechniken und mit unterschiedlicher Wirkung auf das Gesamtergebnis. Dennoch entsteht beim Zusammenwirken der Künstler ein harmonisches Musikerlebnis.

Wie kann das funktionieren?

Was ist an organisatorischen und funktionellen Rahmenbedingungen erforderlich, dass als Ergebnis ein Produkt „Musikerlebnis“ entstehen kann?

Zur Organisation von Unternehmen sollen hier nur die zwei wesentlichen Arten der Organisationsgestaltung kurz vorgestellt werden. Ziel der Organisation von Unternehmen ist es, dauerhafte Regelungen zu schaffen, um die betrieblichen Tätigkeiten so zu ordnen, dass die Unternehmensziele erreicht werden können (vgl. WÖHE/DÖRING 2016, S. 110).

3.2.1 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation eines Unternehmens ist eine langfristige Regelung. Sie kann nicht mittel- und kurzfristig verändert werden, ohne die Funktionsfähigkeit des Unternehmens zu gefährden. Änderungen sind möglich, werden aber nur selten, z. B. im Rahmen von sogenannten Restrukturierungen, umgesetzt (vgl. WÖHE/DÖRING 2016, S. 110).

Organigramm In der Aufbauorganisation werden die Beziehungen zwischen den verschiedenen Personen, Abteilungen und Betriebsmitteln festgelegt. Die Aufbauorganisation wird schließlich als Organigramm festgeschrieben. Das Organigramm stellt die Organisationsstruktur auf verschiedenen Ebenen dar (vgl. WÖHE/DÖRING 2016, S.110 ff.).

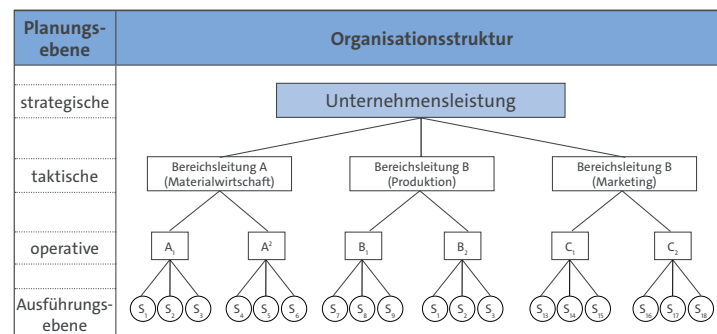


Abb. 4 Organisationsstruktur
(WÖHE/DÖRING 2016, S. 117)

Zweigeteilte Organisation Bei Kreuzfahrtunternehmen ist neben inhaltlichen Besonderheiten ein Aspekt der Organisation zu beachten, der so bei anderen Unternehmen im Tourismus nicht existiert. Die Organisation ist zweigeteilt:

1. Organisation der Verwaltungszentrale (Headoffice an Land)
2. Organisation der Schiffe

Unternehmensleitung In der Verwaltungsleitung hat die Unternehmensleitung das Bestimmungsrecht. An Bord der Schiffe obliegt das dem Kapitän. Der Kapitän trägt die Verantwortung für die Sicherheit der Passagiere und des Personals. Diese Verantwortung kann er nicht abgeben an seinen Unternehmensleiter. Umgekehrt kann der Unternehmensleiter dem Kapitän keine Vorgaben machen zur Einschätzung der Sicherheitssituation an Bord, da die Unternehmensleitung über keinerlei relevante nautische Kenntnisse verfügt.



Praxisbeispiel

Das Unglück der „Titanic“ ist so gut es geht analysiert und in zahlreichen Filmen und Dokumentationen erzählt worden, wobei zum Teil die Realität zugunsten des filmischen Spannungsbogens angepasst wurde.

In vielen Filmen wird gezeigt, wie der Chef der Reederei dem Kapitän die Anweisung gibt, trotz Eiswarnungen mit Höchstgeschwindigkeit zu fahren. Unabhängig vom Wahrheitsgehalt beschreibt diese Situation deutlich, dass nur der Kapitän die nautische Situation beurteilen und solche Entscheidungen treffen kann.

Ein neues Modell der Organisation entwickelte Aida Cruises im Jahr 2013. Am Sitz der Firmenzentrale in Rostock entstand ein „Fleet Operations Center“ (FOC). Hier werden die Schiffsdaten aller Schiffe zusammengefasst und beurteilt. In dem FOC werden Nautiker beschäftigt, die die Kapitäne an Bord beraten oder z. B. Routenänderungen mitberechnen sollen. Damit betritt Aida Cruises nicht nur organisatorisches Neuland. Auch juristisch ist das FOC interessant: Wie weit behält der Kapitän an Bord noch die Verantwortung über sein Schiff bzw. wie sehr kann über die Unternehmenszentrale in seinen Verantwortungsbereich hinein entschieden werden? Die Carnival-Gruppe, zu der auch AIDA gehört hat zudem in Hamburg ein Marine Service Unit etabliert, die bis zu 37 Schiffe der Carnival Corporation (AIDA Cruises, Costa Asia, Costa Crociere, Cunard Line, P&O Cruises) unterstützt (vgl. <http://www.carnival-maritime.com/about-us.31182.html>)

Fleet Operations Center

3.2.2 Ablauforganisation

Die Ablauforganisation eines Unternehmens ist eine kurz- bis mittelfristige Regelung. Entscheidungen werden dazu in der mittleren und unteren Führungsebene getroffen. Hier werden zeitliche, räumliche und personelle Entscheidungen über die Arbeitsabläufe festgelegt, die innerhalb der Aufbauorganisation erledigt werden müssen (vgl. WÖHE/DÖRING 2016, S. 110).

Ablauforganisation

Die Ablauforganisation ist im Gegensatz zur statischen Aufbauorganisation eine dynamische Betrachtung der Zusammenhänge in der Unternehmensorganisation. Es geht dabei um die Fragen, welche Person welche Aufgaben wann, wie und wo am besten erledigen kann und welche Mittel dazu erforderlich sind (vgl. WÖHE/DÖRING 2016, S.124).

Die Ablauforganisation wird z. B. in Form von Arbeitsplatz- und Aufgabenbeschreibungen festgelegt. Es werden Verfahrensweisen vorgegeben oder z. B. auch bestimmte Sprachregelungen.



3.3 Verbindung von Kreuzfahrtunternehmen

3.3.1 Allgemeine Grundlagen

Unternehmens- zusammenschlüsse

Für viele Unternehmen ist es einfacher, ihre Ziele zu erreichen, wenn sie mit anderen Unternehmen Zusammenschlüsse eingehen. Die Unternehmenszusammenschlüsse lassen sich unterscheiden:

1. Nach der Bindungsintensität
2. Nach der Richtung der verbundenen Wirtschaftsstufen

(vgl. WÖHE/DÖRING 2016, S. 250)

Zusammenschlüsse nach der **Bindungsintensität** berühren die rechtliche und/oder wirtschaftliche Selbstständigkeit der Unternehmen. Es wird zwischen Koordination, Kooperation und Konzentration unterschieden.

Unternehmen können ihre Tätigkeiten in Teilbereichen mit anderen koordinieren. Die **Koordination** ist die einfachste Form der Zusammenarbeit, ohne dabei die rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit aufgeben zu müssen (vgl. ECKHARDT 2010, S. 67).

Als **Kooperation** wird die freiwillige Zusammenarbeit von Unternehmen verstanden, die dabei ihre rechtliche Selbstständigkeit nicht aufgeben. Ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit kann teilweise oder vollständig aufgegeben werden. Kooperationen werden auch auf bestimmte Bereiche der Unternehmen begrenzt, z. B. Einkauf oder Forschung (vgl. WÖHE/DÖRING 2016, S. 251).

Bei einer **Konzentration** werden alle Bereiche der Unternehmen zusammengeführt. Die wirtschaftliche Selbstständigkeit wird dabei in jedem Fall aufgegeben. Die rechtliche Selbstständigkeit wird im Fall einer Fusion (Verschmelzung der Unternehmen zu einem) geopfert (vgl. WÖHE/DÖRING 2010, S. 251).

Zusammenschlüsse nach der **Richtung der verbundenen Wirtschaftsstufen** werden unterschieden in (vgl. WÖHE/DÖRING 2016, S. 251):

- Horizontale Verbindungen
- Vertikale Verbindungen
- Konglomerate Verbindungen

Horizontale Unternehmensverbindungen finden auf derselben Produktions- oder Handelsstufe statt, wenn z. B. zwei Reedereien gemeinsam ein größeres Schiff besitzen. Solche Verbindungen sollen eine bestehende Konkurrenz ausschalten, die eigene Marktstellung verbessern und mehr Marktmacht erzeugen oder gemeinsame Projekte realisieren helfen, die allein nicht getragen werden können (z. B. grundlegende Forschungsprojekte) (vgl. WÖHE/DÖRING 2016, S. 252).

Vertikale Kooperationen gehen in die entgegengesetzte Richtung zu vor- oder nachgelagerten Produktions- oder Handelsstufen. Es wird dann von Rückwärts- oder Vorwärtsintegration gesprochen (vgl. WÖHE/ DÖRING 2016, S. 252).

Merkmale	Rückwärtsintegration	Vorwärtsintegration
Inhalt	Verbindung mit Unternehmen der vorgelagerten Produktions- oder Handelsstufe	Verbindung mit Unternehmen der nachgelagerten Produktions- oder Handelsstufe
Beispiel	Ölraffinerie kauft Ölfördergesellschaft	Ölraffinerie kauft Tankstellennetz
Ziel	Risikominimierung durch Sicherung der Versorgung	Risikominimierung durch Sicherung des Absatzes

Tab. 2 Integrationsrichtungen
(WÖHE/DÖRING 2016, S. 252)

Unternehmen können auch **konglomerate Verbindungen** eingehen, die sich keiner der beiden zuvor genannten Richtungen unterordnen lassen (vgl. WÖHE/DÖRING 2016, S. 252). Ein Beispiel dafür ist die Firma Dr. Oetker, die eigentlich bekannt ist für ihre Backzutaten. Zum Konzern gehören z. B. auch die Reederei Hamburg Süd und die Hamburg Süd Reiseagentur.

3.3.2 Koordination in der Kreuzfahrtbranche

Fachverbände Eine Koordination ist die einfachste Form der Unternehmensverbindungen. In der Kreuzfahrtbranche ist sie z. B. bei den Zusammenschlüssen der Kreuzfahrtunternehmen in den Fachverbänden zu erkennen:

- CLIA: Cruise Lines International Association
- FCCA: Florida-Caribbean Cruise Association
- NWCA: North West Cruise Ship Association
- VDR: Verband Deutscher Reeder
- VFF: Verband der Fährschiffahrt & Fährtouristik e. V.

(vgl. GROSS 2011, S. 134 ff.)

Nach GROSS stellen diese Zusammenschlüsse bereits Formen der horizontalen Kooperation dar (vgl. GROSS 2011, S. 152). Das wird hier aber nicht so gesehen, weil die Mitgliedschaft in einem Verband weder die rechtliche noch die wirtschaftliche Selbstständigkeit der Unternehmen voll oder teilweise einschränkt.

3.3.3 Kooperation in der Kreuzfahrtbranche

Selbstverständlich gibt es alle Formen der Unternehmensverbindungen auch in der Kreuzfahrtbranche. Kooperationsansätze ergeben sich aus Kostengründen, aus strategischen Ansätzen oder gar aus betrieblichen Zwängen.

Horizontale Kooperationen

Provisionsmodell Horizontale Kooperationen finden statt, wenn verschiedene Kreuzfahrtunternehmen gemeinsam Ziele erreichen wollen. Eine Kooperation kann z. B. im Vertriebsbereich darin bestehen, dass sich zwei Partner auf ein einheitliches Provisionsmodell für die Reisebüros festlegen.



Praxisbeispiel

Im Mai 2013 haben die Kreuzfahrtunternehmen Costa und Aida ein gemeinsames Provisionsmodell in Deutschland vorgestellt. „Unser Ziel war es, ein möglichst einfaches und transparentes Provisionsmodell zu entwickeln, von dem alle profitieren können“, erklärt Felix Eichhorn, verantwortlich für den Vertrieb von Aida und Costa in Deutschland. Das Provisionsmodell, das sich an Reisemittler richtet, sieht vor, dass ein zusätzlicher Provisionsaufschlag als Bonus für beide Marken gezahlt wird, wenn ein Reisebüro den Vorjahresumsatz erreicht. Damit erreichen die Kreuzfahrtunternehmen eine bessere Durchdringung in den Reisebüros, weil ihre Kreuzfahrten möglicherweise bevorzugt dem Reisebürokunden angeboten werden.

(www.aida.de)

Vertikale Kooperationen

Hafen-, Kai- und Abfertigungsanlagen sind mit großen Investitionen verbunden und werden von den Kreuzfahrtunternehmen nur für das Ein- und Ausschiffen genutzt. Das macht im Vergleich zur gesamten Kreuzfahrt nur einen minimalen Teil des Leistungsangebotes aus. Die Kreuzfahrtunternehmen müssen entscheiden, ob sie die Abfertigungsanlagen selbst betreiben oder die Leistung von einem lokalen Betreiber einkaufen. Hier bietet sich die Möglichkeit einer vertikalen Kooperation an. Ein Kreuzfahrtunternehmen könnte mit einem Anlagenbetreiber die Abfertigungsanlage gemeinsam betreiben. Der Vorteil: Die Hafengebühren fließen zumindest teilweise in das eigene Unternehmen zurück.

Die Kreuzfahrtunternehmen können auch gemeinsam ein Abfertigungsterminal betreiben. Es erhöht die Auslastung dieser Einrichtung, wenn mehrere Schiffe verschiedener Unternehmen an der eigenen Anlage abgefertigt werden. Das ist genau betrachtet eine Mischform einer horizontalen (verschiedene Kreuzfahrtunternehmen) und vertikalen (vor- und nachgelagerte Stufen) Kooperation. Vertikale Kooperationen finden oft in Richtung Vertrieb statt, um die eigenen Angebote besser in den Markt bringen zu können.

Abfertigungsanlagen

Abfertigungsterminal



Konglomerate Kooperationen

Konglomerate Kooperationen lassen sich weder einer vor- oder nachgelagerten Kooperation noch einer Seitwärtskooperation auf einer Unternehmensstufe zuordnen. Sie sind richtungsungebunden und inhaltsfern. An Bord der Kreuzfahrtschiffe finden viele Shows und Unterhaltungsangebote statt. Auch hier bietet es sich im Rahmen einer vertikalen Kooperation an, Kosten- und Qualitätsvorteile zu nutzen. Ein Kreuzfahrtunternehmen muss nicht zwingend in der Lage sein, ein Showprogramm zu planen, Schauspieler auszuwählen und Regie zu führen. Die Kooperation in den folgenden Beispielen ist daher weitestgehend als inhaltsfern, also konglomerat zu bezeichnen.



Praxisbeispiel

Aida Cruises hat mit dem Schmidt's Tivoli Theater in Hamburg eine Kooperation beschlossen und die See Live Tivoli Entertainment & Consulting GmbH gegründet. Das Showprogramm für die gesamte Aida-Flotte wird mit dem Show-Know-how der Theaterbetreiber erarbeitet. Die Entertainment-Verantwortlichen teilen sich als Bürogebäude die historische Volksschule auf St. Pauli. Dort wird das Entertainment für die Schiffe der Aida-Flotte entwickelt, koordiniert und realisiert.

Dazu gehören:

- Hochwertige Abendshows mit Live-Gesang
- Mitreißende Poolspots
- Solisten-Abende und Live-Bands
- Disco-Abende mit renommierten DJs
- Abwechslungsreiche Freizeitmöglichkeiten auch für Kids und Teens
- Professionelle Bordmedien, wie die tägliche Bordzeitung Aida Heute, Aida TV und digitale Informationssysteme wie iTV und Scala Infochannel
- Das Aida-Magazin
- Gastkünstler auf besonderen Reisen
- Professionelle Betreuung der Kinder an Bord

(www.aida-entertainment.de)



Praxisbeispiel

Sea Cloud Cruises möchte seinen Kunden ein besonderes Genießerlebnis anbieten. Der Weinhändler Rindchen's möchte neue Kunden gewinnen. Beide Unternehmen bedienen auf unterschiedliche Weise ähnliche Kunden. Eine Kooperation ist hier förderlich, weil beide Unternehmen ihre Ziele, z. B. Kundenzufriedenheit, durch die Kooperation besser erreichen können. Also werden Wein-Traumreisen auf der „Sea Cloud II“ angeboten. Die Gäste an Bord können tolle Genießerweine kennenlernen, und der Weinhändler kann seinen Kundenstamm erweitern.



Abb. 5 Wein-Traumreisen 2013 von Sea Cloud Cruises und Rindchen's Weinkontor (Werbeflyer von Sea Cloud Cruises und Rindchen's Weinkontor)

3. Management von Kreuzfahrtunternehmen

3.3.4 Konzentration in der Kreuzfahrtbranche

Konzentrationsprozesse

Auch wenn sich das Angebot als sehr komplex darstellt – es gibt sehr viele Kreuzfahrtunternehmen –, wird bei genauer Betrachtung klar, dass sich im Grunde nur drei Großunternehmen den Markt teilen. Die Konzentrationsprozesse haben zu dieser Bündelung der Marktmacht geführt. Ein Grund liegt darin, dass kleinere Unternehmen, die z. B. nur mit einem Schiff agieren, sehr risikobehaftet sind. Das unternehmerische Risiko lässt sich umso besser verteilen, je mehr Schiffe zum Einsatz kommen. Risiken können sich aus folgenden Problemen ergeben:

■ Technische Probleme

Wenn eine größere Reparatur ansteht, kann die Nachfrage mit einem Schiff nicht bedient werden.

■ Politische Probleme

Wenn eine Region aufgrund politischer Wirren nicht mehr als Reiseziel geeignet ist, die Routen aber mit nur einem Schiff fest in dieses Gebiet geplant sind, dann lässt sich das nur schwer kompensieren.

■ Ökonomische Gründe

Ein Schiff allein muss sämtliche Overhead-Kosten (Verwaltung, Routenplanung, Bordprogramm, ...) erwirtschaften. Bei mehreren Schiffen ergeben sich Synergieeffekte: Die Kosten lassen sich besser verteilen.

Zurzeit gibt es drei große Akteure: Carnival Corporation (rund 100 Schiffe), Royal Caribbean International (rund 40 Schiffe) und NCL Corporation Ltd. (14 Schiffe). Die Konzentration des Angebots findet sich bei zwei Konzernen: Carnival Corporation und Royal Caribbean International. Die folgende Abbildung aus dem Jahr 2016 gibt einen ungefähren Überblick über die Strukturen der beiden größten Kreuzfahrtkonzerne.

3. Management von Kreuzfahrtunternehmen

Reederei	Anzahl der Schiffe
Carnival Corporation	
Carnival Cruise Lines	25
Princess Cruises	18
Holland America Line	14
Costa	15
AIDA Cruises	14
P&O Cruises	8
Seabourn Cruises Line	5
P&O Australia	5
Cunard Line	3
Carnival Corp. gesamt	107
Royal Caribbean International	
Royal Caribbean International	25
Celebrity Cruises	14
Silversea Cruises	9
Pullmantur	4
Azamara Club Cruises	3
TUI Cruises (50/50 joint venture)	8
Royal Caribbean gesamt	64
Norwegian Cruise Line Holdings	
Norwegian Cruise Line	17
Oceania Cruises	6
Regent Seven Sea Cruises	5
NCL gesamt	28

Tab. 3 Konzentration in der Kreuzfahrtbranche
(DRV 2016, S. 38; mit Aktualisierung nach: www.carnivalcorp.com, www.aida.de, www.rclcorporate.com)

Die Konzentrationstendenzen in der Schifffahrt sind zwar allgegenwärtig, sie finden aber mehr oder weniger im Stillen statt. Oft werden gegenüber dem Kunden solche Konzentrationen nicht kommuniziert. Die Gründe könnten im Image des Unternehmens liegen, das sich eigenständiger darstellen will, als es tatsächlich ist. Einige Unternehmen wollen nicht, dass ein Image des einen Kreuzfahrtkonzerns auf die eigene Marke abfärbt: **negativer Imagetransfer**.

Imagetransfer

Andererseits können Unternehmen, die aneinander beteiligt sind, von den gegenseitigen Stärken in der Kundenwahrnehmung profitieren: **positiver Imagetransfer**.

3. Management von Kreuzfahrtunternehmen



Praxisbeispiel

Markenwiedererkennung

Anhand der TUI AG wird ersichtlich, wie es gelingen kann, Markenimages voneinander zu trennen bzw. Zusammengehörigkeit darzustellen.

In den Konzern sind drei Kreuzfahrtunternehmen eingebunden:

- TUI Cruises
- Thomson
- Hapag-Lloyd

Bei TUI Cruises ist die Zugehörigkeit zum Konzern schon anhand der Namensgebung offensichtlich. Bei Thomson wird die Verbindung durch das Logo dargestellt. Einzig Hapag-Lloyd – als Marke höchster Qualitätsansprüche – steht nach außen eigenständig dar.



Abb. 6 Marken aus der TUI AG
(www.thomson.co.uk; www.hl-kreuzfahrten.de)

3.4 Positionierung von Kreuzfahrtunternehmen

Wahrnehmung Unter Positionierung von Kreuzfahrtunternehmen wird der Bereich verstanden, wie das Unternehmen von den Kunden wahrgenommen bzw. eingeschätzt werden soll. Ein Kreuzfahrtunternehmen kann sich z. B. als besonders umweltbewusst positionieren. Gerade dann, wenn Umweltverbände der Kreuzfahrtbranche vorwerfen, immer noch zu wenig für die Umwelt bzw. das Vermeiden von Schadstoffemissionen zu tun, kann sich mit einer umweltbewussten Positionierung ein Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Anbietern ergeben. Aida versucht z. B. mit einer optimierten Stromversorgung während der Hafenzieiten im Hamburger Hafen, ihr Umweltimage zu verbessern.

3. Management von Kreuzfahrtunternehmen



Praxisbeispiel

Der Umweltverband NABU wirft den Kreuzfahrtunternehmen vor, zu wenig in die Abgasreinigung bei Schiffsneubauten zu investieren. Er stellt seit einigen Jahren ein Kreuzfahrtranking vor. Dort werden die geplanten Schiffsneubauten für den europäischen Markt bewertet. AIDA hat sich mit seinen Planungen den Spitzenplatz gesichert. TUI Cruises fällt von der Spitzenpositionierung zurück, weil die Planungen für „Mein Schiff 6“ immer noch keine Rußpartikelfilter vorsehen (NABU 2015).

Platz	Reederei	Schiffsname/-klasse	Jungfernfahrt	Passagiere	Kosten (€ in Mio.)	Flagge	Nabu-Wertung
1	TUI	Mein Schiff 3/4/5/6	2014–2017	2.500	625	Malta	●●●●●
1	Hapag-Lloyd	Europa 2	2013	500	360.	Malta	●●●●●
6	AIDA	AIDAprima/AIDAperla	2015-2017	3.250	645	Italien	●●●●●
6	AIDA	AIDA Sol	2011	2.700	350	Italien	●●●●●
9	Hapag-Lloyd	Bremen/Hanseatic/Europa	1990–1993	164–184	k. A.	Bahamas	●●●●●
12	AIDA	AIDAvita/aura	2002–2003	1.250	315	Italien	●●●●●
12	AIDA	AIDAluna/mar	2007–2013	2.000–2.100	315–350	Italien	●●●●●
12	AIDA	AIDAcara	1996	1.300	k. A.	Italien	●●●●●
12	AIDA	AIDAdiva/bella/blu/stella	2007–2013	2.000–2.100	315–350	Italien	●●●●●
12	CelebrityCruises	Equinox/Solstice/Eclipse	2008–2012	2.850	575	Malta	●●●●●
12	CelebrityCruises	Silhouette/Reflection	2008–2012	2.850	575	Malta	●●●●●
12	Costa	Diadema	2014	4.900	556	Italien	●●●●●
12	Costa	Fascinosa	2012	3.800	500	Italien	●●●●●
12	Costa	Luminosa/Deliziosa	2009–2010	2.800	350	Italien	●●●●●
12	Costa	Favolosa	2011	3.800	500	Italien	●●●●●
12	Costa	Mediterranea/Atlantica	2003	2.680	300	Italien	●●●●●
12	Cunard	QueenMary 2	2004	3.000	870	Bermuda	●●●●●
12	Cunard	QueenElizabeth, QueenVictoria	2007–2010	2.000	500–870	Bermuda	●●●●●
12	HollandAmerica	Königsdam	2016	2.660	470	Niederlande	●●●●●
12	HollandAmerica	Eurodam/NieuwAmsterdam	2008–2010	2.100	400	Niederlande	●●●●●
12	MSC	Fantasia	2008	3.950	500	Panama	●●●●●
12	MSC	Splendida/Divina/Preziosa	2009–2013	3.950	550	Panama	●●●●●
12	MSC	Musica/Magnifica/Orchestra/Poesia	2006–2010	3.000	360	Panama	●●●●●
12	MSC	Meraviglia	2017	5.714	900	Malta	●●●●●
12	Norwegian	Jade	2006	2.450	350	Bahamas	●●●●●
12	Norwegian	Star	2001	2.350	380	Bahamas	●●●●●
12	P&O Cruises	Britannia	2015	3.611	560	UK	●●●●●
12	Ponant	LeLyrial	2015	264	130	Frankreich	●●●●●
12	RoyalCaribbean	Ovation/Anthem of the Seas	2015–2016	4.100	784	Bahamas	●●●●●
12	RoyalCaribbean	Harmony of the Seas	2016	6.300	1.030	Bahamas	●●●●●
12	RoyalCaribbean	Oasis/Allure of the Seas	2009–2010	5.400	800	Bahamas	●●●●●
12	TUI	Mein Schiff 1/2	1996–1997	1.900	k. A.	Malta	●●●●●
12	Viking	Star/Sea/Sky/Sun	2015–2017	944	400	Norwegen	●●●●●
12	Silversea	Silver Muse	2017	596	400	Bahamas	●●●●●
Durchschnittliche Kosten der insgesamt 63 Schiffe					→ ø 500		

Tab. 4 Kreuzfahrtranking 2017; Übersicht aktuell in Europa fahrender Schiffe (www.nabu.de/news/2015/09/19439.html)



3. Management von Kreuzfahrtunternehmen

Qualität Ein wichtiger Bereich der Positionierung ist die Qualität. Hier ist grundsätzlich zwischen Leistungsumfang und Angebotspreis abzuwägen. Beide Bereiche sind entgegengesetzte Pole. Eine optimale Qualität, wie z. B. bei der „MS Europa“, führt zwangsläufig zu höheren Angebotspreisen. Niedrige Angebotspreise erfordern Abstriche bei Qualität und Leistungsumfang.

Das ist nachvollziehbar. Ein Qualitätsmerkmal ist z. B. die Kabinengröße. Je kleiner eine Kabine ist, desto mehr können davon an Bord eines Schiffes untergebracht werden und umso besser lassen sich die Kosten auf viele Nutzungen verteilen – der Preis kann sinken. Eine große Kabine bedeutet eine andere Kostenaufteilung. Darum muss der Fahrpreis zwangsläufig höher sein. Vergleichbar ist das auch mit der Personalintensität. Mehr Personal bedeutet mehr Service an Bord, aber auch höhere Betriebskosten, die sich dann im Preis niederschlagen müssen.

Zwischen-den-Stühlen-Positionierung Entscheidend für den Markterfolg ist es daher, eine eindeutige Positionierung anzustreben. Es geht immer nur in eine Richtung: topqualität oder günstiger Preis; Spaß- und Unterhaltung oder stilvolle Kreuzfahrtromantik. Eine sogenannte Zwischen-den-Stühlen-Positionierung führt dazu, dass das Angebot am Markt nicht eindeutig wahrgenommen werden kann. Das führt zu schlechteren Verkaufszahlen und damit logischerweise zu einer schlechteren wirtschaftlichen Lage des Kreuzfahrtanbieters.

Eine strategische Fehlentscheidung ist nur schwer zu revidieren. Gerade ein Schiffsbau ist, wie eine Hotelimmobilie, grundsätzlich für bestimmte Marktsegmente „maßgeschneidert“. Ein Schiff, das bestimmten Qualitätsansprüchen gerecht werden soll, verfügt über größere Kabinen und andere Leistungsbestandteile (Wellness, Theater etc.). Damit ist es für ein bestimmtes Qualitätssegment vorbestimmt. Eine andere Positionierung z. B. im Niedrigpreissegment ist mit diesem Schiff nicht möglich, weil sich aus der Bauart Kostenstrukturen ableiten, die im Niedrigpreissegment nicht erwirtschaftet werden können.

Niedrigpreissegment

Allenfalls ältere Schiffe, die z. B. nur noch sehr geringe Abschreibungen verursachen, können z. B. unter Verzicht auf aufwendige Investitionen noch eine gewisse Zeit im Niedrigpreissegment eingesetzt werden.

3. Management von Kreuzfahrtunternehmen

In der Kreuzfahrtbranche stehen die Marken der Cruiselines für eine eindeutige Positionierung, z. B. Hapag-Lloyd (HL) für höchstwertige Qualität. Zwar werden innerhalb der Marken unterschiedliche Produkte angeboten (bei HL die klassische Kreuzfahrt und Expeditionskreuzfahrten), aber jeweils mit dafür tauglichen Schiffen. Will ein Unternehmen verschiedene Marktsegmente bedienen, was aus Gründen der Risikostreuung durchaus Sinn machen kann, so geschieht dies am besten mit verschiedenen Marken.

Marken**Praxisbeispiel**

Ein Beispiel dafür liefert die TUI AG. Unter der Marke TUI Cruises werden familienorientierte Kreuzfahrten angeboten. Das höherpreisige Qualitätssegment wird mit der Marke Hapag-Lloyd Kreuzfahrten bedient, die ebenfalls zur TUI AG gehört.