

## **Leseprobe**

# Cruise Management (IST-Zertifikat)

### **Studienheft**

## Spezielles Kreuzfahrtmarketing

### **Autor**

### **Andreas Rodefeld**

Als studierter Betriebswirt besetzte Andreas Rodefeld verschiedene leitende Positionen im Marketing. Nach langjähriger Tätigkeit als Senior Brand Manager bei der A-ROSA Flussschiff GmbH arbeitet er derzeit als Head of Marketing bei der Legoland Deutschland Freizeitpark GmbH.

## 4. Marketingmaßnahmen managen

### 4.1.2 Markenstrategien

Drei strategische Markenoptionen stehen nach SATTLER zur Verfügung (SATTLER 2001, S. 69 ff.):

- Einzelmarken
- Familienmarken
- Dachmarken

Eine Einzelmarke bedeutet, dass es nur ein Produkt mit einem Produktversprechen gibt. AIDA Cruises oder TUI Cruises verfolgen mit „AIDA“ bzw. „TUI Mein Schiff“ auf der Hochsee und A-ROSA Flusskreuzfahrten mit „A-ROSA“ auf dem Fluss diese Strategie. Die nachfolgende Abbildung beschreibt die Vor- und Nachteile, die die Einzelmarkenstrategie besitzt.

Vorteile	Nachteile
Klare („spitze“) Profilierung eines Produktes möglich	Ein Produkt muss den gesamten Markenaufwand (Markenbudget) alleine tragen
Konzentration auf eine definierte Zielgruppe	Voraussetzung ist ein tragfähiges Marktvolumen (-potenzial)
Wahl einer spezifischen Positionierung gegeben	Langsamer Aufbau der Markenpersönlichkeit
Gute Darstellungsmöglichkeiten des Innovationscharakters eines neuen Produktes	Bei immer kürzeren Produktlebenszyklen Gefahr, dass der Break-Even-Point nicht mehr erreicht wird
Profilierungs- und Positionierungsfreiheiten im Produktlebenszyklus (Relaunch-Maßnahmen)	Durch Strukturwandel von Märkten kann die Überlebensfähigkeit produktspezifischer Marken gefährdet sein
Vermeidung eines Badwill-Transfereffektes bei Misserfolg auf andere Produkte des Unternehmens	Immer größere Probleme, geeignete und schutzfähige Markennamen zu finden

**Abbildung 37:** Vor- und Nachteile der Einzelmarkenstrategie (BECKER 2001, S. 196)

Bei einer **Familienmarke** werden mehrere Produkte unter einer einheitlichen Marke geführt. Sie nimmt eine Mittelposition zwischen Einzel- und Dachmarke ein. Die nachfolgende Abbildung beschreibt die Vor- und Nachteile der Familienmarkenstrategie.



#### 4. Marketingmaßnahmen managen

Vorteile	Nachteile
Spezifische Profilierungsmöglichkeiten	Der Markenkern der Ausgangsmarke begrenzt die Innovationsmöglichkeiten
Mehrere Produkte tragen den erforderlichen Marketingaufwand (Budget)	Andererseits Gefahr der Markenüberdehnung bzw. -verwässerung durch nicht philosophiedäquate Neuprodukte („rubber effect“)
Neue Produkte partizipieren am Goodwill der Familienmarke („Starthilfe“)	Bei Profilierung einzelner Produkte muss Rücksicht auf die Basispositionierung genommen werden
Insbesondere bei Vorhandensein einer speziellen Nutzenphilosophie gute Ausschöpfungsmöglichkeiten von (neuen) Teilmärkten (Satellitenstrategie)	Wettbewerbsbedingte Restrukturierungsmaßnahmen (Relaunch) sind relativ begrenzt (insb. gegenüber relativ starken Einzelmarken)
Jedes „philosophiegerechte“ Produkt stärkt das Markenimage (Markenkompetenz)	Die Familienmarke ist nur dort einsetzbar, wo die Kunden Angebotssysteme mit entsprechenden Nutzenklammern akzeptieren
Die Familienmarke ermöglicht die Bildung eigenständiger „strategischer Geschäftsfelder“	Familienmarkensysteme sind gefährdet, wenn der Handel solche Systeme nicht voll aufnimmt

**Abbildung 38:** Vor- und Nachteile der Familienmarke  
(BECKER 2001, S. 199)

Bei einer **Dachmarkenstrategie** werden alle Produkte eines Unternehmens unter einer Marke angeboten. Hapag-Lloyd Kreuzfahrten verfolgt mit seinen sehr unterschiedlichen Schiffen (MS Europa, MS Europa 2, Expeditionsschiffe etc.) im weitesten Sinne eine Dachmarkenstrategie. Die folgende Abbildung beschreibt die Vor- und Nachteile einer Dachmarkenstrategie.

#### 4. Marketingmaßnahmen managen

Vorteile	Nachteile
Alle Produkte (Schiffe) tragen den notwendigen Markenaufwand (Budget) gemeinsam	Die klare Profilierung eines ganzen Programms unter einer Marke ist erschwert
Eine vorhandene Dachmarke erlaubt relativ leicht die Einführung neuer Produkte	Die Konzentration auf einzelne Zielgruppen ist im Prinzip nicht möglich
Jedes neue Produkt kann am Goodwill der Dachmarke partizipieren (Starthilfe).	Als Positionierung kann nur eine allgemeine, eher „unspezifische Lage“ gewählt werden
Das Unternehmen kann sich auch in kleineren Teilmärkten engagieren	Als Besonderheiten der Profilierung einzelner Programmteile kann (auch bei Relaunchaktivitäten) keine Rücksicht genommen werden
Kurze Produktlebenszyklen bei einzelnen Produkten gefährden nicht die gesamte Ökonomie der Marke	Innovationen können nicht spezifisch profiliert bzw. ausgelobt werden
Man ist nicht auf den aufwendigen Prozess der Suche nach neuen schutzfähigen Marken angewiesen	Im Falle des Scheiterns eines Produktes ergeben sich Badwill-Transfereffekte auf die Marke und alle Produkte insgesamt

**Abbildung 39:** Vor- und Nachteile der Dachmarkenstrategie (BECKER 2001, S. 198)

In der Praxis werden die beschriebenen Grundsatzstrategien heute vielfach **Markenarchitekturen** kombiniert eingesetzt (ESCH 2005a, S. 286 f.), sodass es zu einer parallelen Markenführung und zum Einsatz **komplexer Markenarchitekturen** kommen kann.

		Anzahl der Marken	
		Eine Marke	Zwei oder mehr Marken
Anzahl der Hierarchieebenen	Eine Hierarchieebene	Einzelmarke Familienmarke Dachmarke	Mehrmarke Markenallianzen
	Zwei oder mehr Hierarchieebenen		Komplexe Markenarchitekturen

**Abbildung 40:** Markenarchitektur-Matrix (ESCH/BRÄUTIGAM 2001, S. 715)

#### 4. Marketingmaßnahmen managen

Von **Markensystemen** wird gesprochen, wenn viele Produkte unter einer Marke geführt werden, eine Marke systematisch gedehnt (**Markendehnung**) wird, mehrere Marken in einem Markt geführt werden (**Mehrmarkenstrategie**) oder Marken verschiedener Unternehmen (**Markenallianzen**) oder eines Unternehmens (**Markenarchitektur**) miteinander kombiniert werden.

#### Positive Imagekomponenten

**Markenerweiterungen**, hier werden positive Imagekomponenten einer etablierten Marke auf ein Erweiterungsprodukt übertragen, besitzen sowohl Chancen als auch Risiken. Hierüber gibt die folgende Abbildung Aufschluss.

	Stammarke	Erweiterungsprodukt
<b>Chancen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revitalisierung der Stammmarke</li> <li>■ Umpositionierung wird erleichtert</li> <li>■ positiver Imagetransfer vom Erweiterungsprodukt zur Stammmarke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geringer Lernaufwand beim Kunden, da die Marke schon bekannt ist</li> <li>■ Höhere Leistungsbereitschaft beim Handel</li> <li>■ Kostenersparnisse im Unternehmen durch Synergien im Marketing-Mix</li> </ul>
<b>Risiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Imageverwässerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stammmarke ist nicht stark genug für die Erweiterung</li> <li>■ Image der Stammmarke ist für die Erweiterungsproduktkategorie nicht relevant</li> <li>■ Fehlendes Budget für das Erweiterungsprodukt, da die Synergien überschätzt wurden</li> </ul>

**Abbildung 41:** Chancen und Risiken einer Markenerweiterung (ESCH/HERRMANN/SATTTLER 2006, S. 209)

Bevor eine Marke erweitert wird, sollten zunächst die folgenden Fragen beantwortet bzw. die folgende Analyse durchgeführt werden (ESCH/HERRMANN/SATTTLER 2006, S. 209):

- Ermittlung des Markenwertes als das Fundament der Markendehnung (= Wie viel?)
- Analyse potenzieller Erweiterungsprodukte (= In welcher Produktkategorie?)
- Prüfung unternehmensinterner und markenbezogener Rahmenbedingungen (= Ob und mit wem?)
- Positionierung und deren Umsetzung (= Wie?)

#### 4. Marketingmaßnahmen managen

Zudem sind die folgenden Punkte ebenfalls zu beachten (SATTLER/VÖLCKNER 2007):

- die Ähnlichkeit zwischen Marke und Erweiterungsprodukt
- die Marketingunterstützung der Markenerweiterung
- die Akzeptanz auf der Handelsseite
- die Historie vergangener Markentransfers
- das Markeninvolvement (Relevanz der Marke beim Kunden)

**Zentrale Größen im Markenmanagement sind die Markenbekanntheit und das Markenimage.** Beides beeinflusst beim Kunden die Wahrnehmung, das Kaufverhalten, die Loyalität und die Zufriedenheit mit der Marke.

Markenmanagement

Bei der **Markenbekanntheit** wird zwischen der aktiven (ungestützten) und der passiven (gestützten) Bekanntheit unterschieden. Die Messung der aktiven Bekanntheit erfolgt über einen Recalltest (spontane Nennung). Die erste Nennung wird auch als „**Top of Mind**“ bezeichnet. Es wird davon ausgegangen, dass diese Marke die höchste Relevanz beim Kunden besitzt. Die Messung der passiven Bekanntheit erfolgt über einen Recognition-Test (Wiedererkennen) – bei diesem Verfahren werden Testpersonen Marken oder Werbemittel mit der Frage vorgelegt, ob sie diese wiedererkennen bzw. sich daran erinnern.

Das **Markenimage** ist ein Bild oder Vorstellungen, die der Kunde mit der Marke verbindet. Es beschreibt die Einstellung, die ein Kunde einer Marke entgegenbringt (positiv, neutral, negativ).

#### Fazit Markenführung in der Kreuzfahrt

Die professionelle Markenführung hat in den vergangenen zehn Jahren in der Kreuzfahrt deutlich zugenommen. Allerdings sind klare Unterschiede zwischen der Hochsee und dem Fluss erkennbar. **Während in der Hochsee, vor allem durch die großen Erfolge der Marken AIDA und TUI Mein Schiff, die Marke als strategische Asset (Kernkompetenz) zunehmend an Bedeutung gewinnt und die Markenführung stetig professioneller gestaltet wird, verstehen sich viele Veranstalter von Flusskreuzfahrten weniger als Kreuzfahrtmarke.** Sie sehen sich eher als Charter oder Veranstalter von Schiffsreisen auf Flüssen und agieren zumeist über niedrige Preise und unter Zuhilfenahme einer preissensiblen und zum Teil sehr preisaggressiven (und austauschbaren) Abverkaufswerbung. Das Image der Urlaubsform Flusskreuzfahrt wird hierdurch nicht gestärkt. Das Gegenteil ist der Fall: Im Markt bestehende Vorurteile werden gestärkt. Ausnahmen bilden z. B. TUI Flussgenuss und A-ROSA Flusskreuzfahrten.

Kernkompetenz



© 12/2015