

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
**Frederic Eichelmann**

**Brand Management im Luxury  
Cruising**

**2018**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Brand Management im Luxury Cruising**

Autor:  
**Herr Frederic Eichelmann**

Studiengang:  
**International Marketing and Management**

Seminargruppe:  
**BM15wL3-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Eckehard Krah**

Zweitprüfer:  
**Univ.-Prof. Dr. Gerhard Merk**

Einreichung:  
Mannheim, 24.5.2018

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Brand Management im Luxury Cruising**

author:

**Mr. Frederic Eichelmann**

course of studies:

**International Marketing and Management**

seminar group:

**BM15wL3-B**

first examiner:

**Prof. Dr. Eckehard Krah**

second examiner:

**Univ.-Prof. Dr. Gerhard Merk**

submission:

**Mannheim, 24.5.2018**

---

## **Bibliografische Angaben**

Eichelmann, Frederic:

Brand Management im Luxury Cruising

Wie ist Brand Management im Luxury Cruising realisierbar?

54 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2018

## **Abstract**

Ein australischer Anbieter von Luxusreisen investiert in eigene Kreuzfahrtschiffe. Anhand dieses Praxis-Beispiels zeigt die Arbeit, wie ein Unternehmen die eigene Marke am Markt positioniert, welche Maßnahmen getroffen werden, um das Brand Management sowohl nach innen als auch nach außen erfolgreich zu implementieren und wie das Qualitätsmanagement-System sicherstellt, dass alle Mitarbeiter an einem permanenten Verbesserungsprozess teilhaben und dazu beitragen das Markenimage zu schärfen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Tourismusmanagement</b> .....	<b>2</b>
2.1 Strukturdaten.....	2
2.2 Akteure .....	3
2.3 Issues/Trends.....	3
2.4 Herausforderung .....	5
2.5 Tourismusmarketing .....	6
2.6 Dienstleistungsmanagement .....	7
2.7 Qualitätsmanagement.....	9
<b>3 Luxury Cruising</b> .....	<b>13</b>
3.1 Strukturdaten.....	14
3.2 Akteure .....	15
3.3 Issues .....	15
3.4 Trends .....	16
3.5 Nachhaltigkeit.....	17
<b>4 Brand Management</b> .....	<b>19</b>
4.1 Definition Marke .....	19
4.2 Markenimage .....	19
4.3 Markenidentität.....	21
4.4 Markenkommunikation.....	23
<b>5 Zielgruppenmarketing Luxusprodukte</b> .....	<b>25</b>
5.1 Definition .....	25
5.2 Premium/ Luxus/ Kult.....	26
5.3 Zielgruppen .....	27
5.4 Kommunikation Luxusmarken .....	28
5.5 Medien.....	28
5.6 CRM .....	30

---

<b>6</b>	<b>Praxisbeispiel „SCENIC Luxury Cruising“</b>	<b>31</b>
6.1	Strukturdaten	31
6.2	Akteure	31
6.3	Dienstleistungsmanagement	32
6.3.1	Spezifizierungsphase	32
6.3.2	Realisierungsphase	32
6.3.3	Nutzungsphase	32
6.3.4	Nachproduktionsphase	32
6.3.5	Journey Designer	33
6.4	Qualitätsmanagement: Verfolgung der Qualitätsziele	33
6.4.1	Systemqualität	33
6.4.2	Prozessqualität	33
6.4.3	Produkt- und Servicequalität	34
6.5	Qualitätsmanagement: Aufgaben	34
6.5.1	Qualitätspolitik, Strategie und Ziele	34
6.5.2	Qualitätsplanung	34
6.5.3	Qualitätslenkung	35
6.5.4	Qualitätsdarlegung	35
6.5.5	Qualitätsverbesserung	35
6.6	Strukturdaten Luxury Cruising Segment	35
6.7	Markenimage	35
6.8	Markenidentität	36
6.9	Zielgruppen	36
6.10	Mediennutzung	37
6.10.1	Klassische Medien	37
6.10.2	Digitale Medien	37
6.11	Kommunikation/ CRM	37
6.11.1	Interne Kommunikation	38
6.11.2	CRM: Reisebüros	38
6.11.3	CRM: Kunden	39
<b>7</b>	<b>Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen</b>	<b>40</b>
7.1	Erfolgsfaktoren	40
7.2	Handlungsempfehlungen	40
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>XI</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung</b>	<b>XV</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Weltweites Tourismusaufkommen nach Anzahl der Reiseankünfte 1988 - 2017 (in Millionen) (Quelle: Statista 2018a) .....	2
Abbildung 2: Kundenintegration als gemeinsamer Wertschöpfungsprozess (Quelle: Fließ 2009, 11) .....	8
Abbildung 3: Wirkungskette Qualität und Geschäftserfolg (Quelle: Hermann/ Gembrys, 8) .....	10
Abbildung 4: Umsatz mit Luxusgütern weltweit nach Produktgruppen im Jahr 2017 (in Milliarden Euro) (Quelle: Statista 2018b) .....	14
Abbildung 5: Zustimmung zu ausgewählten Aussagen zum Reiseverhalten deutscher Luxusreisender und Nicht-Luxusreisender im Jahr 2018 (Quelle: Statista 2018c) .....	15
Abbildung 6: Komponenten des Markenimages (Quelle: Meffert/Burmann/Kirchberg 2015, 333) .....	21
Abbildung 7: Komponenten der Markenidentität (Quelle: Meffert/Burmann/Kirchberg 2015, 331) .....	22
Abbildung 8: Idealtypischer Prozess der Planung, Umsetzung und Kontrolle der Kommunikationspolitik (Quelle: Homburg 2017, 219) .....	23
Abbildung 9: Arten von interner Markenkommunikation (Quelle: Zeplin 2006, 116) .....	24
Abbildung 10: Konstitutive Merkmale einer Luxusmarke (Quelle: Dubois/Laurent/Czellar 2001, 13) .....	26

## **Vorwort**

In diese Arbeit fließen die Erfahrungen ein, die ich während eines dreimonatigen Praktikums bei SCENIC Luxury Tours and Cruises in Sydney (Australien) sammeln konnte.

Ich bedanke mich beim ganzen SCENIC-Team für ein unvergessliches Praktikum. Besonderer Dank geht an: Erin Kramer (Marketing), Liz Glover (Director Marketing & Strategy) und Anthony Laver (Geschäftsführer), die mir jederzeit geholfen haben meine Fragen zu beantworten und immer für einen schnellen Informationsaustausch gesorgt haben.

# 1 Einleitung

Die Kreuzfahrtindustrie entwickelt sich in den letzten Jahren immer mehr zu einem der wichtigsten und wachstumsstärksten Märkte im Tourismus-Segment. Früher waren Kreuzfahrten noch Luxusreisen, heute werden sie immer mehr zu einem Massenprodukt, das sich jedermann leisten kann. Dies hat dazu geführt, dass „Megaschiffe“ gebaut wurden, die mehr als 6.000 Passagieren Platz bieten, und bedeutet, dass Kreuzfahrten zunehmend für ein breiteres Publikum erschwinglich werden. Für die Veranstalter von Luxus-Reisen mit Luxus-Kreuzfahrtschiffen („Luxury Crusing“) heißt dies, dass man sich von diesem „Massenprodukt Kreuzfahrt“ durch differenzierte Angebote und Leistungen abgrenzen muss, exklusive Luxus-Reisen entwickelt für Kunden, die „das Besondere“ suchen.

## 1.1. Ziel der Arbeit

Thema dieser Arbeit ist das Brand Management im Luxury Crusing. In dieser Arbeit wird untersucht, wie Veranstalter von Luxus-Kreuzfahrten („Luxury Crusing“) sich sowohl von Massen-Kreuzfahrten als auch von ihren Wettbewerben differenzieren und die eigene Marke aufbauen und stärken können.

## 1.2. Aufbau der Arbeit

Zunächst wird in Kapitel 2 Tourismusmanagement untersucht und analysiert, die wichtigsten Herausforderungen und Trends werden aufgezeigt, es wird untersucht wie Tourismusmarketing funktioniert und welche Bedeutung Dienstleistungsmanagement und Qualitätsmanagement für Akteure im Tourismus haben.

Kapitel 3 untersucht den Luxury Cruising-Markt, stellt die Akteure in diesem Markt vor, untersucht Trends und Herausforderungen und stellt das Thema Nachhaltigkeit gesondert heraus. Kapitel 4 legt dar was Brand Management ist, wie man erfolgreich eine Marke aufbaut und führt, eine Markenidentität entwickelt und wie Markenkommunikation funktioniert.

Kapitel 5 analysiert das Zielgruppenmarketing für Luxusprodukte. Kapitel 6 zeigt an einem Praxisbeispiel („Scenic Luxury Crusing“) wie Brand Management bei einem Luxus-Kreuzfahrt-Anbieter erfolgreich durchgeführt wird. Im Kapitel 7 werden die Erfolgsfaktoren des Brand Management im Luxury Crusing zusammengefasst und Handlungsempfehlungen für Veranstalter von Luxus-Kreuzfahrten entwickelt.

## 2 Tourismusmanagement

Um zeigen zu können, wie das Brand Management von Luxus-Kreuzfahrten funktioniert, wird zunächst Tourismusmanagement erläutert. „Das Tourismusmanagement umfasst die Strukturen, Prozesse und Tätigkeiten im Rahmen der Führung von Unternehmen oder anderen Anbietern touristischer Produkte auf unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen“ (Kollbeck/Ruscher 2015, 31). Das Tourismusmanagement bezieht sich somit auf alle touristischen Aktivitäten von der Buchung bis hin zum Prozess: die Reise.

### 2.1 Strukturdaten

Reisen nimmt in den letzten Jahren stetig an Bedeutung zu.

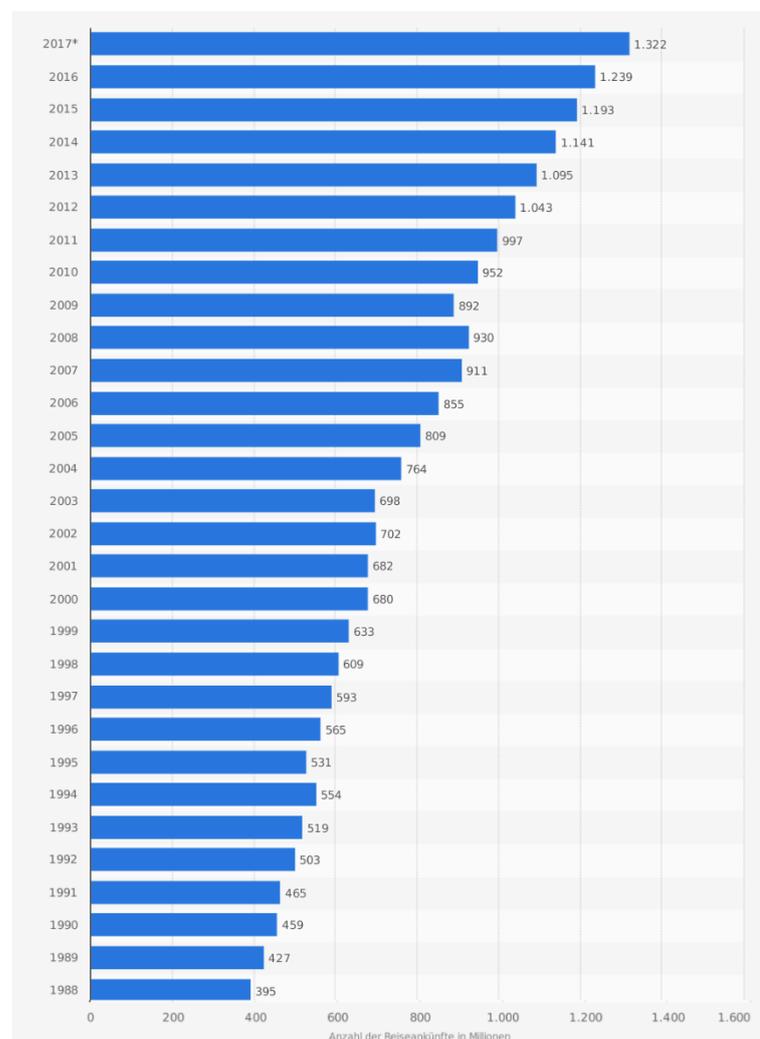


Abbildung 1: Weltweites Tourismusaufkommen nach Anzahl der Reiseankünfte 1988 - 2017 (in Millionen)  
(Quelle: Statista 2018a)

Die Abbildung 1 zeigt, dass das Tourismusaufkommen weltweit stetig steigt. 1988 gab es noch 395 Millionen Reisende, im vergangenen Jahr, also 2017, waren es fast eine Milliarde Menschen mehr, heute werden pro Jahr 1.322 Millionen Reisen durchgeführt. Die Statistik zeigt wie rasant der Tourismusmarkt in fast jedem Jahr zunimmt und zu einer immer wichtigeren wirtschaftlichen Branche wird, Tourismus wird als „Big Business“ gesehen, so dass in der Branche immer mehr Unternehmen tätig werden.

## 2.2 Akteure

Reiseveranstalter bündeln Leistungen zu einem Paket. Diese Leistungen werden zum Teil im eigenen Unternehmen erbracht, aber es werden auch viele Teilleistungen extern bezogen von weiteren Akteuren, zum Beispiel von Gastronomen, Hoteliers, Fluggesellschaften, Betreibern von Sehenswürdigkeiten oder lokalen Reiseunternehmen.

Ein Reiseveranstalter bedient sich verschiedener Kanäle um seine Leistungen an den Endverbraucher zu bringen. Wichtigster Vermittler von Reisen und damit wichtiger Akteur im Tourismus sind nach wie vor die Reisebüros.

## 2.3 Issues/Trends

„Reisen haben sich von einem „Luxusgut“ in der Vergangenheit zu einem „Massengut“ in der Gegenwart entwickelt“ (Freyer 2011, 54). Dies hat die Erwartungen der Kunden vollständig verändert, die Anforderungen der Reisenden steigen immer mehr, so dass die Reiseveranstalter ihre Leistungen an die Bedürfnisse der Kunden anpassen und ihre Angebote modifizieren müssen. Das Internet hat die Tourismusbranche wie alle Branchen grundlegend verändert, bietet aber auch Chancen, auch die Chance, sich als Veranstalter über den Aufbau von „Vertrauen“ vom anonymen Netz abzugrenzen. Das steigende ökologische Bewusstsein der Reisenden verändert die Branche ebenso wie der Trend hin zu kürzeren Reisen und die zunehmende Tourismus-Kritik in den Reiseländern selbst (Beispiel Barcelona, wo im vergangenen Jahr eine Kampagne unter dem Motto „refugees welcome, tourists go home“ durchgeführt wurde), um nur einige Themen aufzugreifen.

„Mit dem Jahrtausendwechsel schließlich schufen die Möglichkeiten des Internets ganz neue Möglichkeiten für den Vertrieb von Reisen (Online-Informations- und Buchungsplattformen), die Reiseproduktion (virtuelle Reiseveranstalter) und das Feedback von Reisenden (Bewertungsportale). Die touristischen Kernleistungen allerdings, wie etwa das Übernachten, die persönliche Betreuung und das kulinarische Erleben, werden sich auch in Zukunft nicht ins Internet verlegen lassen“ (Kollbeck,

Rauscher 2015, 65). Wie Kollbeck schreibt, gibt es auch in der Tourismusbranche einen Trend hin zum Internet, vor allem für den Vertrieb und das Marketing spielt das Internet eine immer größere Rolle. Doch das führt auch zu großen Problemen für Reiseunternehmen, denn Preisvergleiche können nun bequem per Internet durchgeführt werden, und man findet im Internet Berichte von Reisenden, die genau die gleiche Reise durchgeführt haben.

Ein Trend ist auch, dass Kunden den Reiseveranstaltern und Reisebüros vertrauen wollen und sollen. „Human beings want to trust. Trust provides a sense of assurance and relief. Trust simplifies as well as accelerates the decision-making process and builds confidence“ (Klaus-Dieter Koch 2009, 182). Das ist der Vorteil, den Reiseveranstalter und Reisebüros gegenüber dem Internet haben. Wenn Kunden begeistert von ihren vorherigen Reisen waren, werden sie immer wieder in das gleiche Reisebüro zurück gehen, denn Vertrauen, Kompetenz und Sicherheit wurden hier schon überprüft und bestätigt. Und Menschen brauchen dieses Gefühl von Vertrauen und Bestätigung, wenn sie viel Geld ausgeben und ihre Freizeit in eine Reise „investieren“.

„Der Trend zu kürzeren Reisen ist im Kreuzfahrtmarkt noch stärker ausgeprägt als bei den Urlaubsreisen insgesamt. Die durchschnittliche Reisedauer der Hochseekreuzfahrten beträgt 9,2 Tage. Im Allgemeinen wird der Jahresurlaub immer häufiger in mehrere Reisen aufgeteilt, was den Anbietern von Kreuzfahrten entgegen kommt. Sie profitieren von Zweit- oder Drittreisen im gleichen Jahr“ (Jörn M. Mundt, 2013, 231-234).

Das steigende ökologische Bewusstsein der Reisenden ist einer der Trends der letzten Jahre, der Reiseveranstalter vor allem der Kreuzfahrtbranche zunehmend vor Herausforderungen stellt, ist doch bekannt, dass Kreuzfahrtschiffe einen enorm hohen CO<sub>2</sub>-Ausstoß haben. Es ist wichtig, dass Reiseveranstalter die Verbraucher davon überzeugen, dass das Unternehmen viel Geld in Forschung und Technologien investiert um den Kraftstoffverbrauch zu verringern und nachhaltig zu sein.

Mehr ein Problem des Massentourismus denn von Luxus-Reisen ist die Tatsache, dass in den Reiseländern viele Einheimische sich über den schlechten Umgang mit ihrer Heimat beschweren. „Es gilt als unstrittig, dass beispielsweise Berglandschaften durch den Tourismus gleich mehrfach in Mitleidenschaft gezogen werden: Lifte, Skipisten und andere touristisch motivierte Eingriffe in die Landschaft sind eine Folge, Verschmutzungen durch die Gäste, die ihren Müll auf dem Berg zurücklassen, eine andere. Der Massentourismus kann dazu führen, dass sich Flora und Fauna verändern. Hier sind die Forderungen nach einem sanfteren, nachhaltigen Tourismus mehr als verständlich, die einen besonnenen Umgang mit der Destination fordern“ (Stolpmann 2007, 93).

Auch in vielen Städten wird heute nicht mehr nur der Vorteil aus den steigenden Einnahmen gesehen, immer öfter werden der Tourismus und die Touristen als Plage empfunden, was Reiseveranstalter vor die Aufgabe stellt, sich von den Folgen des als negativ empfundenen Massentourismus abzugrenzen.

## **2.4 Herausforderung**

Trotz Terrorgefahr und politischer Krisen ist der Tourismus auch in den letzten Jahren ständig gewachsen. Folgende Faktoren sind wichtig für die Tourismusbranche und können das Wachstum negativ beeinflussen (vgl. Airliners 2016):

### **Konjunktur**

Damit man sich eine Reise leisten kann, muss man über genügend Einkommen verfügen. In Deutschland ist die Arbeitslosigkeit sehr niedrig, die Einkommen sind relativ hoch, somit können viele Deutsche sich Reisen leisten, auch in den meisten anderen europäischen Staaten geht es den Menschen sehr gut. Doch verschlechtert sich die konjunkturelle Lage, ist weniger Einkommen verfügbar, wird oft an der Reise als erstes gespart, eine konjunkturelle Verschlechterung trifft also die Tourismusbranche schneller und stärker als andere Branchen.

### **Ölpreis**

Urlauber profitieren weltweit von niedrigen Ölpreisen, die nicht nur die Reisekosten senken, sondern auch den Anstieg der Lebenshaltungskosten. In den Ländern allerdings, die Öl exportieren, wird die Konjunktur gedämpft, was dazu führen kann, dass Bewohner dieser Länder weniger reisen. Generell aber profitiert der Tourismus von niedrigen Ölpreisen, hohe Ölpreise wirken sich bremsend aus.

### **Politische Krisen**

Politische Krisen können für einzelne Länder und Urlaubsgebiete drastische Folgen haben. Das zeigte sich nach dem Abschuss eines russischen Kampfjets durch die Türkei Ende 2015, nach dem der Kreml alle russischen Charterflüge in die Türkei stoppte. Ein anderes Beispiel ist der Krieg, der derzeit im Jemen geführt wird, der den ohnehin schon geringen Tourismus im Jemen fast vollständig zum Erliegen brachte.

### **Terroranschläge**

Terroranschläge führen immer zu drastischen, aber meist nur kurzfristigen Einbrüchen im Tourismusgeschäft. Dies gilt für die Anschläge in arabischen Ländern wie Tunesien

oder Ägypten, aber auch für Anschläge in europäischen Städten wie Paris oder Barcelona, die unmittelbar zu Stornierungen und zu einem Rückgang der Übernachtungen führen, mittel- und langfristig aber erfahrungsgemäß keine gravierenden Folgen haben.

### **Reiseeinschränkungen**

Aufgrund von Terroranschlägen kam es schon dazu, dass einzelne europäische Länder Reisewarnungen herausgaben oder gar Reiseeinschränkungen für einzelne Regionen oder Länder verhängten, wodurch diese Regionen und Länder gleich doppelt betroffen sind.

## **2.5 Tourismusmarketing**

Wichtig für eine erfolgreiche Positionierungsstrategie ist, dass die Kernbotschaft eines Unternehmens oder einer Reise die Zielgruppe genau anspricht, damit diese das Angebot als attraktiv empfindet. Hier kommt es vor allem darauf an, dass man die richtige Kommunikationsform wählt und die richtigen Kanäle wählt. Denn wenn keine Authentizität vermittelt werden kann oder die Empfänger die Botschaft als falsch oder nicht glaubhaft empfinden, werden sie sich nach kurzer Zeit nicht mehr an die Nachricht/Botschaft erinnern und ihr erst recht keine Beachtung schenken.

„Die Marketingkommunikation muss somit die Träume, Wünsche und Hoffnungen der Zielgruppe aufnehmen und muss die Destination (beziehungsweise das Angebot) so darstellen, dass sie nicht fremd, aber auch nicht zu vertraut wirkt“ (Stolpmann 2007,202).

So gut wie immer wird hier die Destination als Werbeträger benutzt. Wenn zum Beispiel eine Reise nach Neuseeland angeboten wird, wird man immer ein Küstenbild sehen und kurz danach ein Bild von Kiwis oder von Maoris. Es ist immer die Erwartung des Kunden, an dem sich die Marketing- und Kommunikationsstrategien orientieren. Bei Kreuzfahrten, bei denen man die meiste Zeit auf dem Schiff verbringt, muss man attraktive Zielhäfen zeigen, die angesteuert werden, damit Gäste auch das Festland erkunden und Städtetrips durchführen können. Gerade bei Kreuzfahrtschiffen wird aber meist auch das eigene Einzelangebot beworben, denn Freizeitaktivitäten bieten große Schiffe zur Genüge. Egal ob die Vorlieben bei Spaß, Bewegung oder Bequemlichkeit liegt, die Aufgabe des Tourismusmarketings ist es, die Kommunikations- und Vermarktungskonzepte so zu entwickeln und präsentieren, dass alle Vorlieben und Interessen eines Gastes angesprochen werden und in die Destination mit einbezogen werden.

Die Veränderungen im Reiseverhalten haben auch Auswirkungen auf Kommunikationskanäle und Vermarktungsstrategien: „Alle Welt bucht Tickets im Internet, Büros werden immer seltener aufgesucht. Wer Reiselustige erreichen will, muss alte Kommunikationswege verlassen und seine Aktivitäten auf moderne Kanäle ausrichten“ (Stolpmann 2007, 201).

Die Kommunikationspolitik umfasst folgende Instrumente: Werbung, Verkaufsförderung, Public Relations, Sponsoring, Schulung, Messen, Events und Verkaufsgesprächsführung. Ziel dieser Kommunikationsformen ist es Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen des Konsumenten zu beeinflussen. Hierbei wird zwischen ökonomischen und psychologischen Zielen differenziert. Ökonomische Ziele hängen von Erfolgsgrößen ab. Ökonomische Ziele sind zum Beispiel Umsatzsteigerung, Gewinnmaximierung oder Steigerung des Absatzes. Psychologische Ziele beziehen sich auf Einstellungen und Wissen, es geht dabei beispielsweise darum das Image des Unternehmens zu verbessern oder das Wissen der Zielgruppe zu erweitern, um darüber ihr Verhalten im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen.

## 2.6 Dienstleistungsmanagement

Der Begriff „Dienstleistungsmanagement“ („Service Management“) beschreibt die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung von Dienstleistungen (vgl. Bruhn, Meffert 2001).

Doch was genau sind die Merkmale einer Dienstleistung? In der Literatur werden als Dienstleistungsmerkmale insbesondere Immaterialität, Flüchtigkeit, fehlende Eigentumsübertragung, mangelnde Lagerfähigkeit, Individualität, Heterogenität, Interaktion sowie die Simultanität von Produktion, Absatz und Verbrauch genannt, das heißt Dienstleistungen werden in dem Moment verbraucht, in dem sie erbracht werden (vgl. Fließ 2009). Diese Merkmale kann man in zwei Kategorien zusammenfassen, zum einen die Immaterialität des Dienstleistungsergebnisses (das Ergebnis ist nicht körperlich oder stofflich) und zum anderen die Integrativität des Dienstleistungserstellungsprozesses, was bedeutet, dass Kunden bei der Leistungserstellung mithelfen.

Diese „Kunden-Hilfe“ verdeutlicht folgende Abbildung:

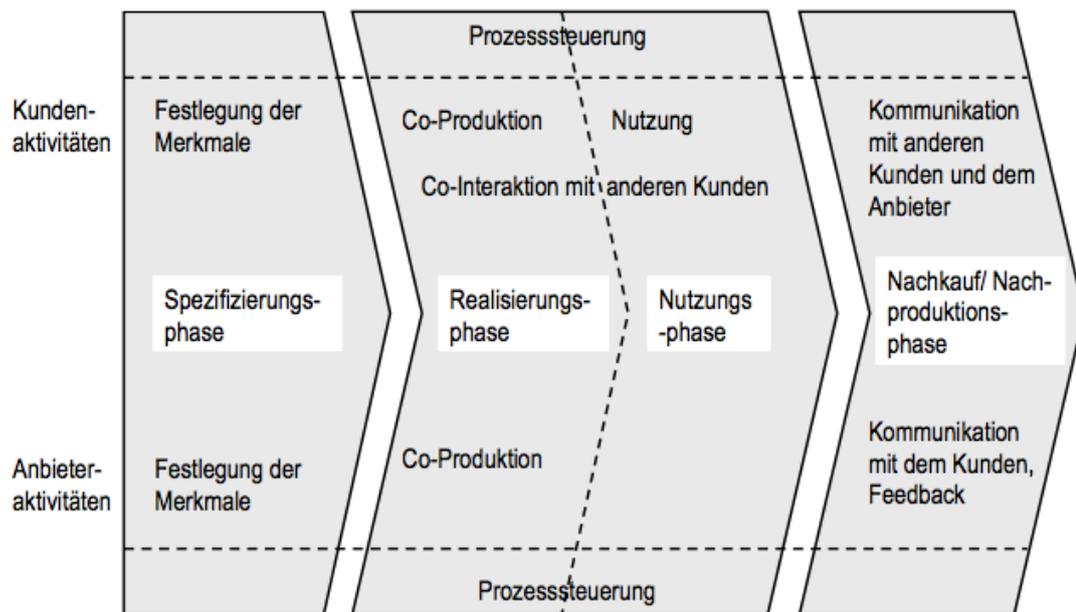


Abbildung 2: Kundenintegration als gemeinsamer Wertschöpfungsprozess (Quelle: Fließ 2009, 11)

Wie Abbildung 2 zeigt, lässt sich der Dienstleistungsprozess in vier verschiedene Phasen unterteilen:

**Spezifizierungsphase:** In dieser Phase werden die Kundenbedürfnisse analysiert, es werden Anforderungen formuliert und Erwartungen entwickelt sowie die Art und die Merkmale der Dienstleistung festgelegt. Die Ausgangsfrage lautet zum Beispiel: Wie stellt sich der Kunde die Reise vor?

**Realisierungsphase:** In dieser Phase wird die Dienstleistung vorbereitet und erstellt, der Unternehmer entwickelt ein Strategiekonzept und die Urlaubsreise wird durchgeführt. Damit die Realisierungsphase effizient und effektiv abläuft, müssen die Aktivitäten der Co-Produktion gesteuert werden. „Die Steuerungsaktivitäten sorgen dafür, dass die Beteiligten wissen, wann welche Beiträge an welchem Ort und in welcher Form zu erbringen sind, um die Dienstleistung zu erstellen. Die Steuerung kann sowohl der Anbieter als auch der Kunde übernehmen“ (Fließ 2009, 12).

**Nutzungsphase:** In dieser Phase treten die Folgewirkung der Dienstleistung auf, also das Ergebnis der Realisierungsphase. Ein Beispiel hierfür ist, dass der Tourist sich an seinen Urlaub erinnert und Urlaubs-Fotos oder -Videos betrachtet und Dritten zeigt.

**Nachkauf/Nachproduktionsphase:** In dieser Phase wird das Leistungsergebnis formuliert, Erwartung, Anforderungen und tatsächlich stattgefundene Ereignisse werden verglichen. Der Tourist bewertet seine komplette Reise, diese Bewertung kann er dem Reiseveranstalter oder anderen existierenden oder potentiellen Kunden kommunizieren.

Das Dienstleistungsmanagement umfasst viele Aufgaben, beispielsweise die Gestaltungsaufgabe, diese kann durch die Frage „Was soll passieren?“ umschrieben werden. Des Weiteren die Steuerungsaufgabe, die Planung, Durchführung und Kontrolle der Zielerreichung umfasst. Dazu gehören zum Beispiel die Analyse von Abweichungen und die Erfolgskontrolle. Eine weitere Aufgabe ist die Entwicklungsaufgabe, deren Ziel es ist die Marktentwicklung vorherzusehen und auf Veränderungen vorbereitet zu sein wie beispielsweise Schwankungen in Angeboten oder Ressourcen, aber auch außergewöhnliche Ereignisse wie Naturkatastrophen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Herausforderung des Dienstleistungsmanagements die Bewältigung von Unsicherheit ist.

## 2.7 Qualitätsmanagement

Die Definition von Qualitätsmanagement wurde durch eine Qualitätsmanagement-Norm festgelegt. Nach Norm DIN EN ISO 9000 lautet die Definition von Qualitätsmanagement: „Aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität. Anmerkung: Leiten und Lenken bezüglich Qualität umfassen üblicherweise das Festlegen der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele, die Qualitätsplanung, die Qualitätslenkung, die Qualitätssicherung und die Qualitätsverbesserung“ (Piechotta 2008, 8).

Qualitätsmanagement kann nur erfolgreich sein, wenn sowohl den Kunden als auch den Mitarbeitern verständlich gemacht wird, was das Qualitäts-Anliegen des Unternehmens ist und welche Qualitätsziele es verfolgt.

Dies wird vor allem erreicht durch: Systemqualität, Prozessqualität, Produktqualität und Servicequalität wie in der folgenden Abbildung 3 näher erläutert wird:

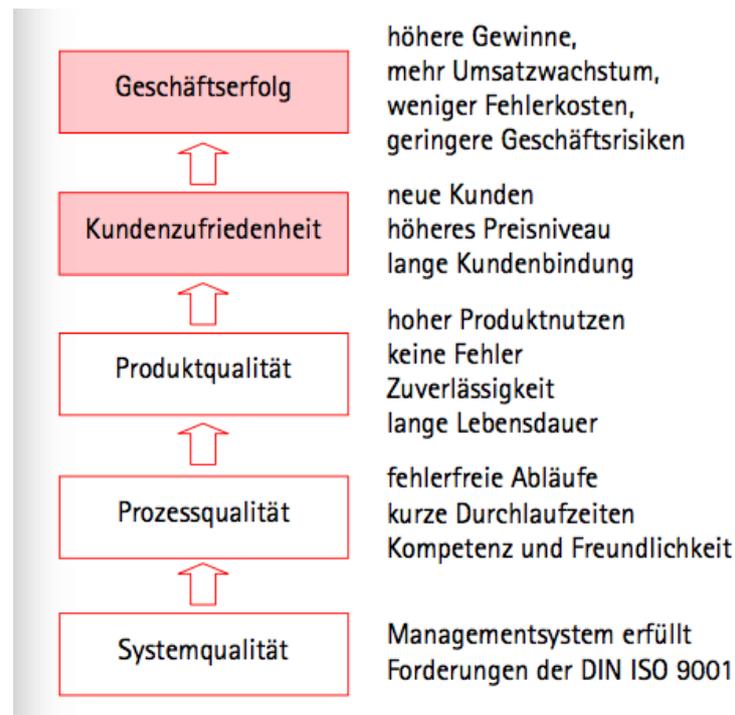


Abbildung 3: Wirkungskette Qualität und Geschäftserfolg (Quelle: Hermann/Gembrys, 8)

**Systemqualität:** Bezieht sich auf das Managementsystem oder auf das ganze Unternehmen. Wenn es auf das ganze Unternehmen bezogen wird, spricht man auch von Unternehmensqualität. Durch die optimale Steuerung von Dienstleistungen und Produkten wird Kundenvertrauen aufgebaut.

**Prozessqualität:** Bezieht sich auf den reibungslosen Ablauf der Arbeitsprozesse bzw. Arbeitsabläufe. Produkt- und Servicequalität sollen fehlerfrei und möglichst günstig sichergestellt werden, wodurch die Prozessqualität einen indirekten Einfluss auf den Gewinn des Unternehmens hat.

**Produkt- und Servicequalität:** Bezieht sich auf die Festlegung des Produktnutzens und soll die Kaufentschlossenheit der Kunden beeinflussen. Bei Dienstleistungen (Service) geht es vor allem um die Güte der Leistung, durch die Kundenzufriedenheit maßgeblich beeinflusst wird, und durch Kundenzufriedenheit wird die Verkaufsmenge und damit der Umsatz erhöht.

Bei einem Dienstleistungsprodukt wie Luxuskreuzfahrten gibt es drei wichtige Qualitätskriterien auf die Kunden Wert legen. Das Produkt muss funktional sein, so sollte beispielsweise bei einer Reise direkt eine Abholung vom Flughafen mit angeboten werden. Das zweite Kriterium ist zeitbezogen: Dauer, Pünktlichkeit oder Erreichbarkeit sind hier entscheidende Faktoren. Das dritte Qualitätskriterium für Dienstleistungsprodukte ist

verhaltensbezogen: Der Kunde legt Wert auf Höflichkeit, Ehrlichkeit, Freundlichkeit und Kompetenz.

Qualitätsmanagement wird in fünf Aufgabenblöcke untergliedert. „Alle diese Aufgaben sollten sich nicht nur auf die Produktqualität im engeren Sinne beschränken, sondern auch Prozessqualität und Systemqualität abdecken“ (Hermann/Gembrys 2011, 19).

### **1. Qualitätspolitik, Strategie und Ziele**

In einem ersten Schritt werden die Strategie und Ziele des Qualitätsmanagements vorgegeben und die Inhalte des Qualitätsmanagements definiert. Diese Inhalte und Ziele werden meist von internen Qualitätsmanagern formuliert und dann der Unternehmensführung vorgelegt.

### **2. Qualitätsplanung**

Um die Qualitätsziele erreichen zu können, braucht es eine Planung, die die Qualitätsstandards definiert und die Prozesse und Maßnahmen festlegt, die notwendig sind um die definierten Ziele für Dienstleistungen und Produkte zu erreichen.

### **3. Qualitätslenkung**

Die Qualitätslenkung stellt sicher, dass die Qualitätsforderung im ganzen Unternehmen umgesetzt wird. Dazu müssen die Qualitätsziele und die dafür erforderlichen Maßnahmen allen Mitarbeitern bekannt gemacht werden, gegebenenfalls müssen diese an externen oder internen Schulungen teilnehmen, damit sie die gestellten Anforderungen bewältigen können. Die Qualitätslenkung muss Abweichungen im Tagesgeschäft direkt erkennen und korrigierend eingreifen.

### **4. Qualitätsdarlegung**

Die Qualitätsdarlegung soll durch Prüfprotokolle, Prozessbeschreibungen oder Qualitätsplänen dokumentieren, dass die Qualitätsanforderungen planmäßig erreicht werden. „Die Qualitätsdarlegung wird auch für die Kommunikation genutzt nach dem Grundsatz: „Tue Gutes und sprich darüber!““ (Hermann/Gembrys 2011, 21).

### **5. Qualitätsverbesserung**

Treten Qualitätsprobleme auf nachdem die Dienstleistungserbringung bereits begonnen hat, wird zuerst versucht innerhalb der vorgegebenen Maßnahmen und Prozesse einzugreifen. Falls man dabei an die Grenzen der etablierten Eigenarten der Produkte, Prozesse oder des Qualitätsmanagementsystems stößt, sind Maßnahmen zur

---

Qualitätsverbesserung erforderlich (vgl. Hermann/Gembrys 2011, 21). Solche Maßnahmen können neue Arbeitspläne, Prozessbeschreibungen oder auch Produktzeichnungen sein.

Qualitätsmanagement hilft das Image eines Unternehmens zu verbessern und damit das Wachstum zu fördern. Das Wachstum steigt dadurch, dass die Attraktivität der Dienstleistung oder des Produktes gesteigert wird und Kunden an das Unternehmen gebunden werden. Zudem senkt das Qualitätsmanagement insgesamt die Kosten, auch wenn zunächst einmal durch Investitionen in die Qualität die Kosten steigen. Kommt es jedoch zu Fehlern, kann das Qualitätsmanagement direkt eingreifen und Fehler beseitigen, was ohne Qualitätsmanagement nicht ohne weiteres möglich wäre, und Fehler führen zu enormen Kostensteigerungen. Zu guter Letzt mindert das Qualitätsmanagement auch Risiken, durch eine gleichbleibende Qualität werden beispielsweise weniger Rückrufaktionen nötig, die extrem kostenintensiv sind.

### 3 Luxury Cruising

Früher waren alle Kreuzfahrten Luxusreisen, doch mit dem globalen Wandel hat sich das geändert. Immer mehr Billiganbieter erscheinen auf dem Markt. Die prinzipielle Frage lautet, durch welche wesentliche Merkmale sich Luxuskreuzfahrten von herkömmlichen Kreuzfahrten unterscheiden?

„Auf Luxusschiffen schaffen gediegene Materialien eine zurückhaltende, unprätentiöse Eleganz und hochwertige Designelemente wie beispielsweise geschmackssicher ausgewählte Kunst und echte Pflanzen sorgen für eine Atmosphäre von Klasse und Authentizität“ (Illes, Thomas, P. 2015). Verzichtet wird dafür auf Luxuskreuzfahrtschiffen auf „Adrenalin-Attraktionen“ wie zum Beispiel Wasserrutschen oder Kletterwände.

Die Passagierzahl ist einer der wesentlichen Unterschiede in der Kreuzfahrtbranche. Luxusliner bieten meist nur Platz für 300 bis 700 Passagiere, oder sogar weniger. Im Gegensatz dazu können herkömmliche Kreuzfahrtschiffe tausende Gäste aufnehmen, die größten bieten Platz für mehr als 6000 Passagiere. Der „Lifestyle“ auf einem Luxusschiff ist auch grundlegend anders, es gibt hier keine laute Musik, keine Daueranimation oder Massenbespaßung. Es geht hier eher ruhig zu und es wird viel Freiraum geboten für individuelle Freizeitgestaltung.

Auch im Service unterscheiden sich die Luxusliner nicht nur hinsichtlich der Ausbildung der Crew, sondern auch hinsichtlich der Anzahl der Servicekräfte je Passagier, die bei Luxuskreuzfahrtschiffen deutlich höher liegt als bei Massenkreuzfahrtschiffen. Im Entertainment-Bereich unterscheiden sich Luxusschiffe ebenfalls, hier wird auf renommierte Künstler gesetzt oder auf bekannte Persönlichkeiten, die Vorträge halten.

Ein weiterer grundlegender Unterschied besteht darin, dass teilweise komplett andere Ziele angefahren werden. Es werden nicht nur herkömmliche Großhäfen angefahren wie beispielsweise Barcelona oder Athen, sondern auch Reisen in abgelegene Gebiete angeboten wie beispielsweise in die Antarktis.

Ein weiterer wichtiger Unterschied besteht darin, dass Luxuskreuzfahrtschiffe meist Getränke und Essen in einem „All Inclusive“-Angebot bereitstellen, anders als bei herkömmlichen Kreuzfahrtschiffen, in der alle Getränke und Extras gesondert abgerechnet werden. All diese Unterschiede zu Massenkreuzfahrten haben natürlich eine Auswirkung auf den Preis, der bei Luxuskreuzfahrten erheblich höher ist.

### 3.1 Strukturdaten

Die folgende Abbildung 4 zeigt die Ausgaben für Luxusprodukte:

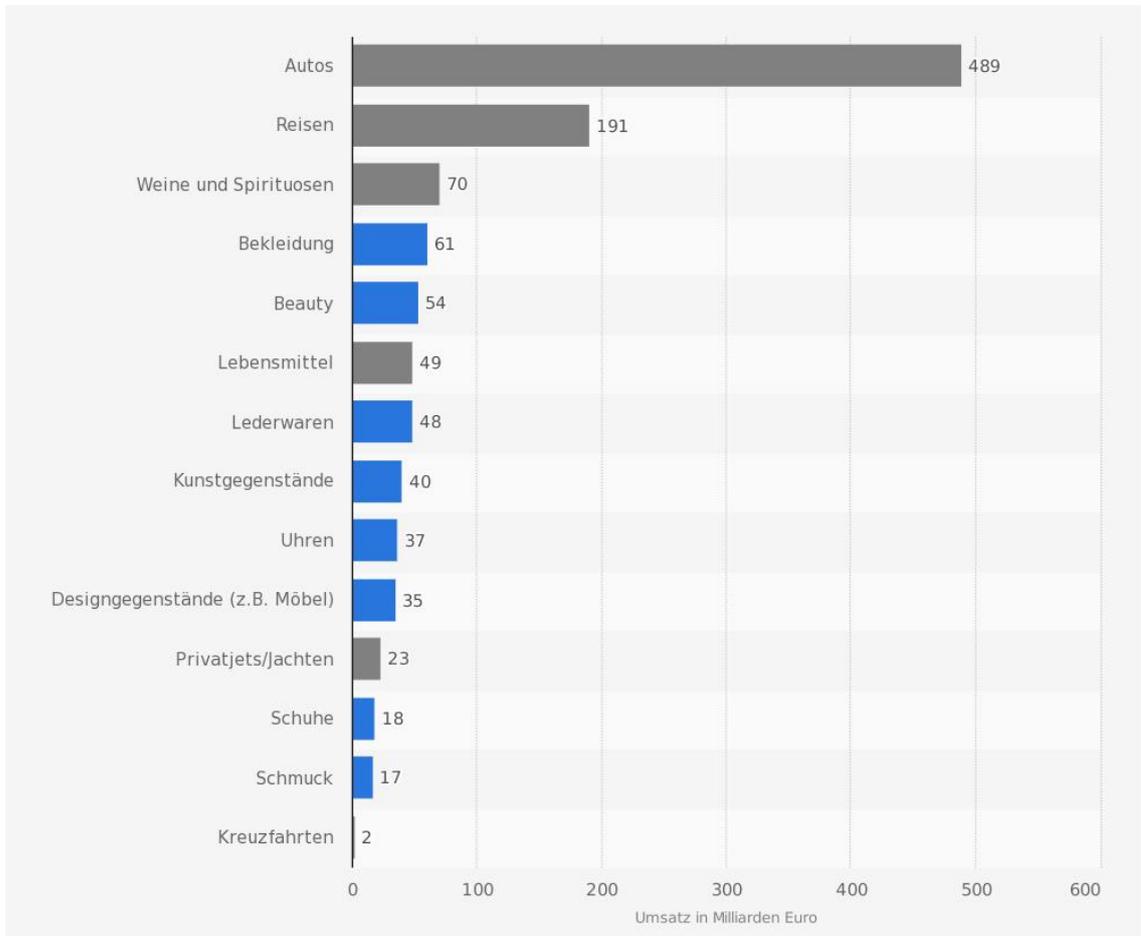


Abbildung 4: Umsatz mit Luxusgütern weltweit nach Produktgruppen im Jahr 2017 (in Milliarden Euro) (Quelle: Statista 2018b)

Wie in Abbildung 4 zu sehen ist, ist der Umsatz für Luxuskreuzfahrten sehr gering im Vergleich zum Umsatz anderer Luxusgüter. Während die Automobilbranche 2017 einen Umsatz von mehr als 489 Milliarden Euro erzielt, liegt der jährliche Umsatz von Kreuzfahrten bei 2 Milliarden Euro.

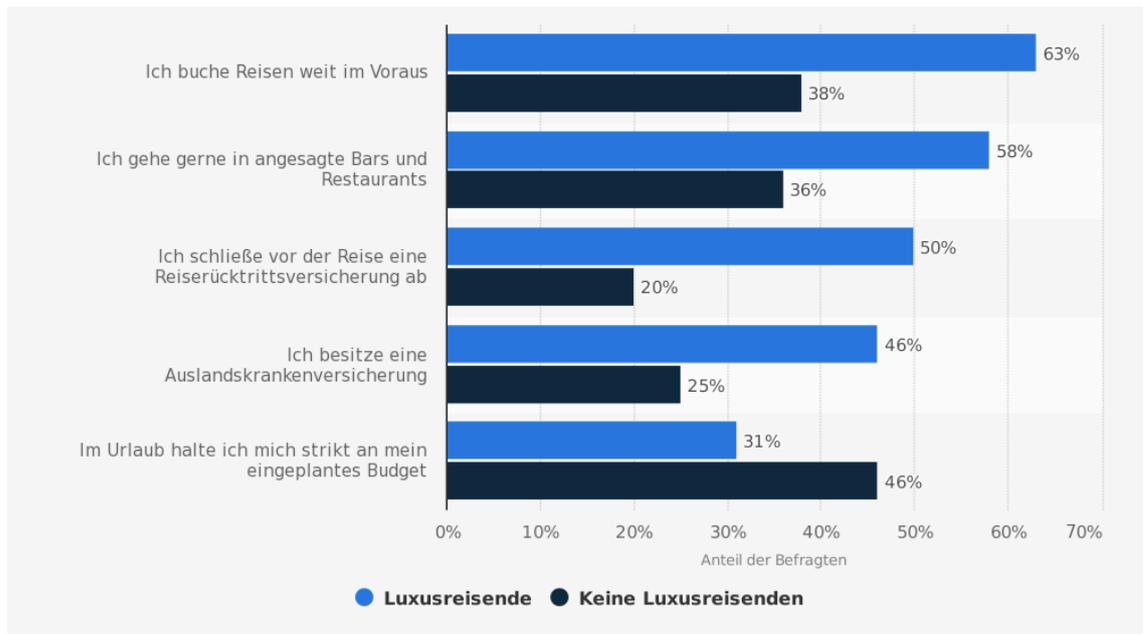


Abbildung 5: Zustimmung zu ausgewählten Aussagen zum Reiseverhalten deutscher Luxusreisender und Nicht-Luxusreisender im Jahr 2018 (Quelle: Statista 2018c)

Wie Abbildung 5 zeigt, handeln Luxustouristen anders als Nicht-Luxusreisende. Ein deutlicher Unterschied liegt darin, dass Luxusreisende ihre Reisen meistens lange im Voraus planen und buchen. Trotzdem sind die Stornierungen im Luxusreise-Segment deutlich niedriger als bei „Normalreisen“ und falls doch storniert wird, wird eine solche Stornierung zu einem weit höheren Anteil durch Reiserücktrittsversicherungen abgedeckt, die von Luxustouristen oft direkt bei der Buchung der Luxusreise abgeschlossen werden.

## 3.2 Akteure

Die wichtigsten Akteure auf dem Luxuskreuzfahrtmarkt sind die Reedereien, ohne diese würde es Luxuskreuzfahrtschiffe nicht geben. Die meisten Passagiere buchen ihre Reisen jedoch nicht direkt bei der Reederei, sondern über Reisebüros oder beim Reiseveranstalter. Es gibt nur wenig Reiseveranstalter denen selbst ein Kreuzfahrtschiff gehört, immer öfter aber kommt es vor, dass Reiseveranstalter von Reedereien langfristig Schiffe chartern und diese dann den Passagieren gegenüber als ihre eigenen ausgeben.

## 3.3 Issues

Ein Kreuzfahrtschiff der Luxusklasse verfügt über große Kabinen und Suiten sowie großzügige Aufenthaltsbereiche, ebenso zählen eine oder mehrere Gourmetküchen mit

ausgesuchten Weinen zum Standard. Ein weiteres Kriterium ist die Anzahl der Tischsitzungen im Hauptrestaurant, in der Regel können alle Gäste während einer Sitzung essen (Tourismus-Kreuzfahrten). Eine große Herausforderung von Luxusanbietern ist es die Qualität immer gleich hoch zu halten. Die Gourmetküche muss zu jeder Zeit hohes Niveau bieten, die Köche müssen zu jeder Zeit dieses Niveau halten. Passagiere von Luxuskreuzfahrtschiffen haben gehobene Ansprüche und möchten dabei gerne unter Ihregleichen bleiben. Der Reisepreis spielt keine oder nur eine untergeordnete Rolle. Viel wichtiger ist das exklusive Ambiente an Bord (Schulz, Auer 2010, 88). Die Herausforderung für den Veranstalter besteht hier, hervorragenden Service anzubieten aber trotzdem nicht den Freiraum des Kunden zu stören, denn der Kunde soll sich auf dem Schiff „frei“ fühlen.

Der schwedische Designer Fredrik Johansson, der schon viele Kreuzfahrtschiffe entworfen hat, machte sich nicht nur Gedanken darüber, wie Kreuzfahrtschiffe in Zukunft aussehen werden, sondern auch über die Passagiere der Zukunft, und prognostiziert eine neue Generation jugendlicher, designaffiner und umweltbewusster Kreuzfahrer (Schloemer, Hans 2014). Dies ist eine völlig neue Herausforderung im Luxussegment, denn jüngere Gäste können sich bisher meist den Luxus einer Kreuzfahrt nicht leisten. Den Umweltschutz voran zu treiben ist ebenfalls eine gewaltige Aufgabe, an der alle großen Reedereien arbeiten, denn Kreuzfahrtschiffe besitzen einen enormen CO2 Ausstoß.

### **3.4 Trends**

Luxuskreuzfahrten entwickeln und folgen neuen Trends. Dazu gehört es beispielsweise Destinationen anzubieten, die herkömmliche Megaschiffe entweder nicht anfahren können oder aber auch nicht wollen, weil keine ausreichende Zahl von Passagieren Interesse hat Länder wie Chile oder Argentinien zu besuchen.

Ein weiterer Trend bei Luxuskreuzfahrten ist der, dass das gesamte Kreuzfahrtschiff zur „geldfreien“ Zone wird, das heißt, dass weder das Essen, noch Drinks bezahlt werden - was Ruhe und Gelassenheit bewirkt bei den Passagieren, die dies in ihrem Urlaub sehr schätzen. Diese Art von All Inclusive ist bei Kunden sehr beliebt, garantiert sie doch einen stressfreien Aufenthalt an Bord.

Ein weiterer wichtiger Trend ist der, dass die Anzahl der Crew-Mitglieder im Verhältnis zur Anzahl an Passagieren stetig steigt, heute teils mehr als ein Crew-Mitglied auf einen Passagier kommt, so dass bei manchen Reisen jeder Passagier einen individuellen Betreuer erhält, der ganz allein für ihn zuständig ist.

Sicherheit ist ein wichtiges Thema und wird zunehmend von den Veranstaltern thematisiert und in den Vordergrund gerückt. Es wird ausführlich über die Sicherheit an Bord gesprochen, nicht nur bei Destinationen in Richtung Arktis, bei denen jeder Passagier automatisch an den Untergang der Titanic denkt. Sicherheit wird großgeschrieben, Ersatzmotoren sind bei allen Luxusschiffen üblich, so dass die Reise ungestört fortgesetzt werden kann, sollte einmal der Hauptmotor ausfallen.

Der Trend hin zu mehr Nachhaltigkeit ist heute eines der wichtigsten Themen bei Kreuzfahrten, ihm wird deshalb hier ein eigenes Kapitel gewidmet.

### 3.5 Nachhaltigkeit

Manche Reedereien wollen dem Trend zur Nachhaltigkeit dadurch begegnen, dass sie auf größere Segelschiffe setzen; das grundlegende Problem hierbei ist nur, dass der Wind nicht bestimmbar ist, und somit Routen für Segelschiffe nicht optimal planbar sind, weshalb alle diese Segel-Yachten immer auch einen Ersatzmotor besitzen.

Kreuzfahrtschiffe werden mit Schweröl angetrieben. „Die Fahrt mit einem Luxusliner belastet die Umwelt so stark wie fünf Millionen Autos auf vergleichbarer Strecke. Reeder müssen nun umrüsten“ (vgl. Birger, Nicolai, 2012), solche Themen finden immer öfter den Eingang in die Medien. Schlagzeilen wie „Traumschiffe sind Dreckschleudern“ bringen mehr Aufmerksamkeit, als wenn man über Frachtschiffe berichtet, die Handys oder Billigkleidung aus Fernost bringen, die die Umwelt ebenso belasten. Verbraucher und Umweltschützer machen Druck, etwa Dietmar Oeliger vom Naturschutzbund Deutschland (Nabu), der die Kampagne „Mir stinkt's!“ für saubere Kreuzfahrtschiffe initiiert hat. Die Proteste zeigen Wirkung, Reedereien reagieren darauf. Oeliger sagt deshalb inzwischen: „Kreuzfahrtschiffe sind Vorreiter. Das müssen sie auch sein.“ (Brunner, Ingrid 2017)

Das Problem der Kreuzfahrtbranche ist, wie oben bereits berichtet, dass Kreuzfahrtschiffe ihre Motoren mit Schweröl antreiben. Schweröl ist nicht wie normales Benzin, es ist dickflüssiger und dunkler. Und das Hauptproblem an Schweröl ist, dass es auf 60 Grad erhitzt werden muss um durch Pumpen transportierbar zu sein. Schweröl führt bei Schiffsunfällen zu enormen Umweltproblemen.

Wie oben ausgeführt, belastet ein Luxusliner die Umwelt ungefähr so stark wie fünf Millionen Autos. Der Naturschutzbund Deutschland e. V. (NABU) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass ein einziges modernes Kreuzfahrtschiff täglich rund 450 Kilogramm Russpartikel, 5.250 Kilogramm Stickoxide und 7.500 Kilogramm Schwefeldioxide ausstößt (Robert 2017). Somit stimmt die Schlagzeile von oben - „Traumschiffe sind Dreckschleudern“ - schon, betont Dietmar Oeliger weist aber

gleichzeitig auch darauf hin, dass aber ebenso auch die Aussage „Kreuzfahrtschiffe sind Vorreiter“ stimmt, denn im Vergleich zu großen Transportfrachtern erhalten Luxuskreuzfahrtschiffe doch immer mehr Auflagen um den CO<sub>2</sub> Ausstoß zu verringern. Zudem wird von Reedereien viel Geld in Forschung investiert, denn Kunden hören auch gerne Schlagzeilen wie „das umweltfreundlichste Kreuzfahrtschiff“ oder Ähnliches. Gerade Luxusliner benötigen dieses positive Image deutlich mehr als herkömmliche Megaschiffe, bei denen es weder um das Image oder die Nachhaltigkeit von Reisen geht, sondern primär um die Vielfalt des Angebotes auf dem Schiff. „Ein Wechsel der Dieselsorten wird in der Schifffahrt jedoch mit Sicherheit kommen: Internationale Regeln schreiben dies ab dem Jahr 2020 vor“ (Birger, Nicolai 2012).

Doch der Kraftstoffverbrauch ist nicht das einzige Problem von Luxuslinern. Immer häufiger besitzen Luxusliner eine hauseigene Kläranlage, die Wasser auf dem Schiff klärt und das so geklärte Wasser wieder zurück ins Meer entsorgt. Ein modernes Kreuzfahrtschiff verbraucht 1000 bis 2000 Tonnen Frischwasser pro Tag, das heutzutage direkt aus dem Meer gewonnen wird (vgl. deepertravel). Somit entstehen auch 1000 bis 2000 Tonnen Abwasser. Kritiker bestreiten immer noch, dass das Wasser aus den bordeigenen Klärsystemen so rein sei, dass es einfach ins Meer geleitet werden kann.

Ein weiteres wichtiges Thema ist das Abfallmanagement auf Kreuzfahrtschiffen, sprich: Die Entsorgung des Mülls. „Jede Reederei, die auf sich hält, hat mittlerweile Umweltbeauftragte im Offiziersrang an Bord. In deren Kompetenz fällt unter anderem die Überwachung der Mülltrennung und die sachgerechte Entsorgung an Land“ (Brunner, Ingrid 2017).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Luxusliner massiv in Nachhaltigkeit investieren und dies auch in ihrer Imagewerbung nutzen. Doch es gibt nach wie vor auch viel Kritik an der Nachhaltigkeit von Kreuzfahrtschiffen.

## 4 Brand Management

Viele Unternehmen, gerade in der Kreuzfahrtbranche, haben das Problem sich auf dem Markt gegenüber ihren Konkurrenten abzusetzen. Das Brand Management, im Deutschen Markenmanagement oder Markenführung genannt, kann helfen sich von den Wettbewerbern zu differenzieren und so dazu beitragen, den Umsatz zu steigern. In diesem Kapitel wird zunächst definiert, was eine Marke ist, dann wird erläutert wie man Markenimage definiert und aufbaut und was die Identität einer Marke ausmacht. Zu guter Letzt wird aufgezeigt wie Markenkommunikation funktioniert.

### 4.1 Definition Marke

„Als Marke werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungsfähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt wodurch bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen ein nachhaltiger Erfolg im Markt realisiert wird bzw. realisiert werden kann“ (Bruhn 2002, 17).

Bruhn definiert die Marke über die Leistung des Unternehmens, die somit das Alleinstellungsmerkmal der Marke darstellt. Es ist also wichtig, dass sich eine Marke durch die Qualität des Produktes bzw. der Dienstleistung auszeichnet. Nur durch Qualität kann sich eine Marke zu den Produkten der Konkurrenz abgrenzen.

„Seit 1995 handelt es sich bei einer Marke, juristisch gesehen, um einen Schutzgegenstand. Das Markengesetz erlaubt es spezifische Markierungen wie zum Beispiel Name, Symbole, Logo, Buchstaben, Hörzeichen, Farbschemata etc. zu schützen“ (Baumgarth 2014, 35).

Für Marken ist es immer wichtig anders zu sein als die Konkurrenz, nur so können sie Aufmerksamkeit erlangen. Marken mit einem hohen Ansehen bieten dem Verbraucher durch die gleichbleibende Qualität ein Leistungsversprechen. Nur wenn der Verbraucher sich auf die Marke verlassen kann, ist gesichert, dass er wieder Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens erwirbt. Deshalb sind Marken schützenswert.

### 4.2 Markenimage

Das Markenimage wird durch Radtke wie folgt definiert: „Im Sinne einer schlüssigen Gesamtkonzeption als die Gesamtheit der Vorstellungsbilder über eine Marke in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die sich auf Grund der von ihnen subjektiv

wahrgenommenen Attribute, Nutzen und Persönlichkeit der Marke ergeben“ (Radtke 2014, 2).

Das Markenimage spielt sich in den Köpfen der Verbraucher ab. Natürlich hat jede Marke das Ziel, ein gutes, positives Image zu besitzen, doch dies ist meist schwierig zu kontrollieren. Um das Markenimage aufzubauen muss eine Marke jedoch zunächst eine gewisse Bekanntheit erreichen. Dies kann erst geschehen, wenn Konsumenten sich an Eigenschaften der Marke erinnern, wie zum Beispiel an das Logo, an das Farbschema oder an einen Slogan, erst dann ist der Wert der Marke messbar und nur so kann ein positives Markenimage erarbeitet werden.

„Die Bilder sind tief in der Psyche der externen Zielgruppe verankert“ (Burmann/Blinda/Nitschke 2003, 6). Sinkt die Qualität eines Produktes, so sinkt die Wertschöpfung, der Wert der Marke und somit auch das Ansehen bzw. das Bild, das sich in den Köpfen der Verbraucher verankert hat. Bringt aber eine Marke mehr Nutzen als eine andere, bildet sich für diese eine Präferenz, wodurch die Marke die Fähigkeit der Bedürfnisbefriedigung entwickelt (Lange 2016, 12). Wenn diese Bedürfnisbefriedigung erreicht ist, kann sich die Marke erfolgreich von der Konkurrenz absetzen.

„Die Markenbekanntheit misst die Fähigkeit potentieller Nachfrager, sich an eine Marke zu erinnern (Brand Recall) oder diese nach akustischer und/oder visueller Stützung wieder zu erkennen (Brand Recognition) und diese Kenntnisse einer Produktkategorie zuzuordnen“ (Aaker 1991, 61).

Das Markenimage hängt von der Markenbekanntheit ab. Für das Markenimage sind folgende Komponenten verantwortlich:

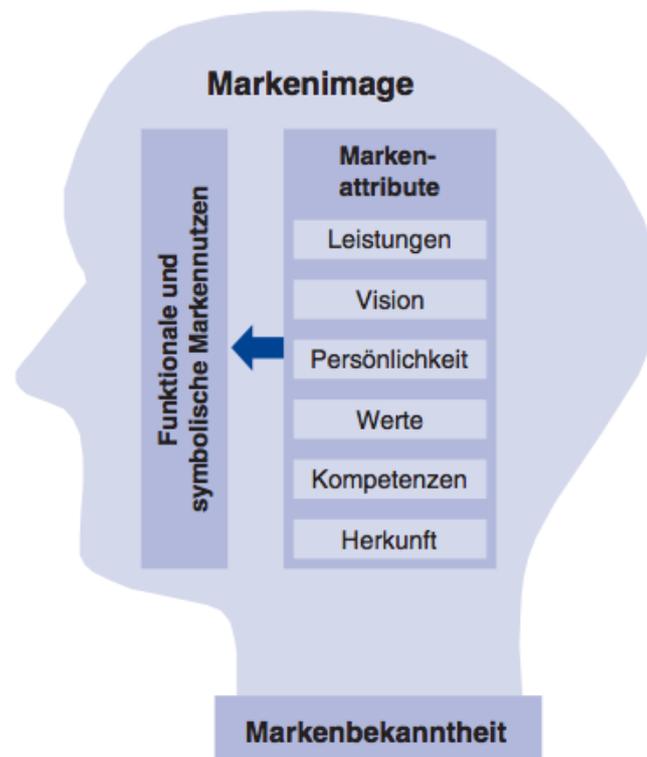


Abbildung 6: Komponenten des Markenimages (Quelle: Meffert/Burmann/Kirchberg 2015, 333)

Wie die Abbildung 6 zeigt, sind die Markenattribute die Merkmale, die eine Marke charakterisieren. Aus diesen Attributen ergibt sich der Nutzen für den Kunden. Dieser Nutzen ist aufgeteilt in den funktionalen und den symbolischen Markennutzen. Der funktionale Nutzen ist der Nutzen, den der Kunde mit der Nutzung des Produktes oder der Dienstleistung unmittelbar verknüpft. Der symbolische Markennutzen ist ein zusätzlicher Nutzen, der dadurch entsteht, dass mit der Nutzung Gefühle oder Stimmungen verknüpft werden. Bei diesem Nutzen handelt es sich also um einen emotionalen Mehrwert, der dem Kunden die gewünschte Befriedigung, wie z. B. die nach „Prestige“, verschafft (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 333ff).

### 4.3 Markenidentität

„Bei der Markenidentität handelt es sich um ein „Aussagenkonzept“ und ein „Führungskonzept“, das zum Ausdruck bringt, für welche wesensprägende Merkmale die Marke stehen soll. Man könnte also die Markenidentität als Wunschvorstellung und das Markenimage als Ergebnis betrachten“ (Radtke 2014, 3).



Abbildung 7: Komponenten der Markenidentität (Quelle: Meffert/Burmann/Krichberg 2015, 331)

Bei Zusammenfassend ist die Markenidentität das Selbstbild der Marke aus der Sicht des Unternehmens. Die wichtigste Frage der Markenidentität ist die Frage nach der Herkunft: Woher kommen wir? Hierbei handelt es sich also um die Markenhistorie. Doch wie in der Abbildung 7 zu sehen ist, geht es auch um Zukunftsfragen, also Visionen. Sie werden entwickelt durch die Frage: Wohin wollen wir? Die Antwort auf diese Fragen ergibt ein Ziel, zeigt die Wunschvorstellung des Unternehmens für die Zukunft. Die Kompetenzen der Marke werden mit der Frage beantwortet: Was können wir? Diese Kompetenzen verschaffen dem Unternehmen dem Verbraucher gegenüber Glaubwürdigkeit.

Die Markenpersönlichkeit, also die Gesamtheit der Eigenschaften, die mit einer Marke verbunden werden, ist entscheidend für die Kommunikation mit dem Kunden und für das gesamte Marketing des Unternehmens, durch sie kann es gelingen, dass der Kunde sich mit dem Produkt identifiziert. Die Markenwerte werden verdeutlicht durch die Frage: Woran glauben wir? Diese Markenwerte müssen mit der eigenen Leistungsfähigkeit übereinstimmen und für den Kunden wichtig sein. Alle Komponenten zusammen resultieren, wie die Abbildung oben zeigt, in der Markenleistung, die wiederum in der Frage gründet: Was vermarkten wir? Die Markenleistung ist, wie der Name schon besagt, die eigentliche Leistung, die das Unternehmen direkt dem Kunden gegenüber kommuniziert und die festlegt, wie die Marke für den Verbraucher nutzbar sein kann (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2015, 330f).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass all diese Komponenten aufeinander abgestimmt werden müssen, damit sich eine klare Markenidentität bilden kann, und alle Faktoren davon abhängig sind, wie sich das Unternehmen selbst sieht.

## 4.4 Markenkommunikation

Die Markenkommunikation ist der Teil der Kommunikationspolitik, bei dem die Kommunikationsstrategie des Unternehmens festgelegt wird. Damit wird ein Rahmen für Öffentlichkeitsarbeit (PR) mit ihren verschiedenen Aspekten – zum Beispiel Storytelling, Agenda Setting, Social Media und Pressearbeit – geschaffen (vgl. Paul/Schade, 2015).

Wie in den Punkten 4.2 und 4.3 verdeutlicht wurde, hängt das Markenimage von der Markenbekanntheit ab. Um Markenbekanntheit jedoch zu erreichen, ist die Markenkommunikation essentiell. Doch die Markenkommunikation hat auch noch eine weitere wichtige Funktion: Sie soll Informationen über die Marke an Konsumenten vermitteln. „Um eine erfolgreiche Markenkommunikation aufzubauen bedarf es einer langfristig geplanten Kommunikationsstrategie“ (Bruhn 2016, 2).

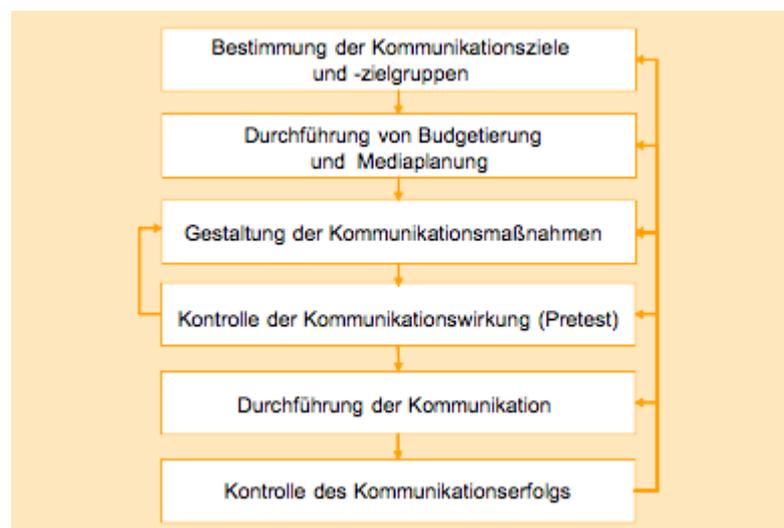


Abbildung 8: Idealtypischer Prozess der Planung, Umsetzung und Kontrolle der Kommunikationspolitik (Quelle: Homburg 2017, 219)

Die Abbildung 8 erklärt den Prozess der Markenkommunikation. Im ersten Schritt muss sich das Unternehmen darüber im Klaren sein, welche Ziele durch die Kommunikationspolitik erreicht werden sollen, diese Ziele sollten im Einklang zu dem Produkt stehen. Der zweite Schritt besteht in der Definition der Zielgruppe. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass man die Kommunikation auf die Kunden abstimmen kann. Danach folgt im nächsten Schritt die Budgetierung der Kommunikationsstrategie. Als Nächstes werden dann die Kommunikationsmaßnahmen festgelegt, man bestimmt welche Instrumente

genutzt werden um die Zielgruppe zu erreichen. Bei der Durchführung wird die Zielgruppe dann direkt angesprochen. „Zu guter Letzt folgt die Kontrolle des Kommunikationserfolgs, die Aufschlüsse darüber ergibt, ob man die Zielgruppe richtig erkannt hat und zielgerecht angesprochen hat. Alle Schritte der Kommunikationsstrategie sollten aufeinander abgestimmt, integriert und crossmedial verbunden sein“ (Bruhn 2016, 204).

Die Markenkommunikation kann man in zwei Unterkategorien unterteilen, in die interne Markenkommunikation und die externe Markenkommunikation. Die interne Markenkommunikation betrifft die Kommunikation innerhalb des Unternehmens. „Ein Ziel der internen Markenkommunikation ist die Mitarbeitermotivation um gemeinsam die Ziele zu erreichen. Die Steuerung der drei Zielgrößen Markenwissen, Brand Commitment (Treue der Verbraucher gegenüber der Marke) und Brand Citizenship Behavior (markenkonformes Verhalten) bildet den Kern des internen Markenmanagements“ (Burmam, C./Halaszovich, T./Schade, M./Piehler, R. 2018, 187).

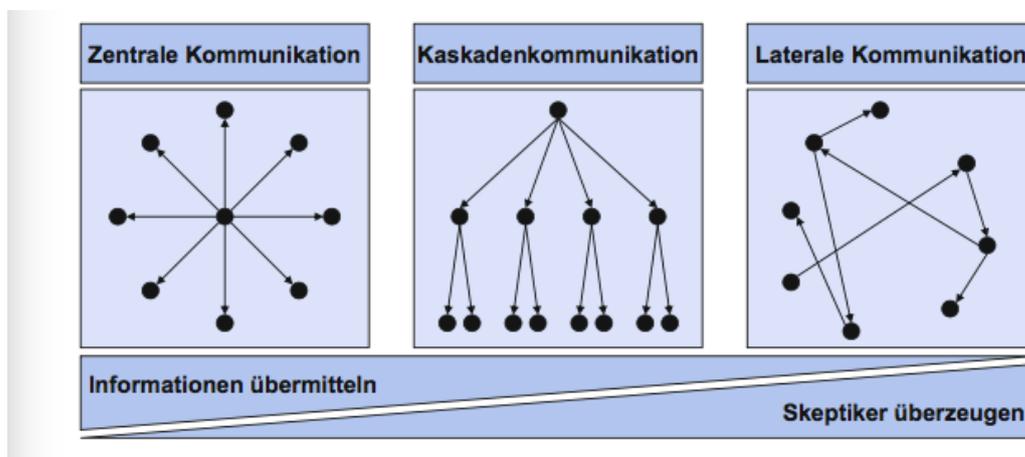


Abbildung 9: Arten von interner Markenkommunikation (Quelle: Zeplin 2006, 116)

Die Interne Markenkommunikation kann auf drei verschiedene Arten erfolgen. Zum einen durch zentrale Kommunikation, die zentral vom Unternehmen, meist durch die Kommunikationsabteilung, an die Empfänger erfolgt. Die zweite Art der internen Markenkommunikation ist die Kaskadenkommunikation, bei der Informationen über die Hierarchieebenen weitergegeben werden. Bei der lateralen Kommunikation erfolgt die Weitergabe von Informationen ohne interne Organisation und nicht über Hierarchiestufen.

Als externe Markenkommunikation wird der Informationsaustausch zwischen dem Unternehmen und der Zielgruppe bezeichnet. Wichtig ist, dass die externe Markenkommunikation mit der internen Markenkommunikation verbunden ist, beide keine Widersprüche aufweisen und die Mitarbeiter keine Diskrepanzen zwischen interner und externer Markenkommunikation feststellen.

## 5 Zielgruppenmarketing Luxusprodukte

Um zielgruppenorientiertes Marketing für ein Luxusprodukt oder eine Luxusdienstleistung zu verstehen, muss zuerst erläutert werden, was ein Luxusprodukt ausmacht in Abgrenzung zu herkömmlichen Produkten, aber auch zu Premium- und Kultmarken, es muss verstanden werden, was überhaupt Luxus ist.

### 5.1 Definition

„Die besondere Schwierigkeit mit dem Begriff „Luxus“ besteht darin, dass er sowohl eine Konzeption (eine Kategorie), als auch ein subjektives Empfinden und eine unterschwellige, d.h. moralische Kritik ausdrücken kann. Einerseits wird mit dem Wort Luxus Übermäßigkeit, Maßlosigkeit und Verschwendung und andererseits Außergewöhnlichkeit, Begehrlichkeit und Bewunderung verbunden“ (Thieme, W. M. 2017, 4). Laut Thieme ist Luxus von den Köpfen der Betrachter abhängig und kann deshalb für jeden eine unterschiedliche Bedeutung haben.

„In der Wissenschaft und im alltäglichen Sprachgebrauch besteht heute größtenteils Einigkeit darin, mit Luxus den Aufwand zu bezeichnen, der über das Notwendige, d.h. das als allgemein notwendige, anerkannte Maß der Anspruchsbefriedigung bzw. über den durchschnittlichen Lebensstandard hinausgeht“ (Sombart 1967, 86).

Luxusgüter oder Luxusprodukte sind die Produkte, die durch die Nachfrage nach Luxus entstehen. Doch Luxusgüter sind abhängig von der Situation des Konsumenten. So gelten beispielsweise in Industrieländern große Marken wie Prada oder Louis Vuitton als Luxusmarken, die Produkte als Luxusgüter, doch in Dritte Welt-Ländern, können bereits Nahrungsmittel, die bei uns als Grundnahrungsmittel gelten Luxusgüter sein, wie zum Beispiel Fleisch oder Schokolade.

„Marken stehen stellvertretend für bestimmte Wertvorstellungen und Lebensstile, sie erfüllen z.B. Selbstverwirklichungs-, Image und Prestigefunktionen, und gerade diese immateriellen Faktoren sind es, die heute zunehmend über den Kauf oder Nichtkauf eines bestimmten Produktes vor allem im Luxusmarkensektor entscheiden“ (Thieme 2017, 16).

In der folgenden Abbildung werden die Merkmale einer Luxusmarke nochmals aufgeführt.



Abbildung 10: Konstitutive Merkmale einer Luxusmarke (Quelle: Dubois/Laurent/Czellar 2001, 13)

Exzellente Produktqualität wird vor allem erreicht durch hochwertige Produktion und hochwertige Rohstoffe, die für die Produktion eingesetzt werden. Viele Konsumenten definieren über einen hohen Preis ob ein Produkt Luxus ist oder nicht. Exklusivität wird dadurch erreicht, dass Hersteller von Luxusprodukten das Angebot bewusst begrenzen. Es wird der Eindruck vermittelt, dass nur eine begrenzte Anzahl des Produktes auf dem Markt ist, das begrenzte Angebot erlaubt im Zusammenspiel mit einer großen Nachfrage die Festlegung eines hohen Preises. Eine wichtige Rolle spielt auch die Ästhetik. „Luxury products not only look beautiful, but also are (and should be) pleasant to hear, smell, taste or touch. Luxury is the source of sensual pleasure“ (Dubois/Laurent/Czellar, 2001, 13). Wie Dubois, Laurent und Czellar ausführen, soll eine Luxusmarke alle Sinne berühren. Eine wesentliche Rolle spielt auch die Tradition eines Unternehmens. „In consumer’s mind, to be luxurious, products and services must have a long history and their elaboration processes as well as consumption should respect tradition. Luxury goods need to have a story to tell or even better a legend“ (Dubois/Laurent/Czellar, 2001, 14). Ein Skandal bleibt häufig in den Köpfen der Konsumenten hängen, also ist es wichtig, dass eine Marke frei von Skandalen ist. Die Nicht-Notwendigkeit besagt, dass Luxusprodukte als etwas Nicht-Notwendiges betrachtet werden, der funktionelle Nutzen also nebensächlich wird.

## 5.2 Premium/Luxus/Kult

Neben Luxusmarken gibt es zwei weitere Begriffe, die in der Diskussion um Luxusmarken oft fallen, Premiummarken und Kultmarken. Wie sich diese von Luxusmarken differenzieren wird im Folgenden aufgezeigt.

Premiummarken sind zwar Marken des Massenbedarfs und werden auch in Serie produziert, sind aber herkömmlichen Marken in Bezug auf das Preis-Leistungs-Verhältnis überlegen (vgl. Maloney 2007). Wie Maloney beschreibt sind Premiummarken ein Massenprodukt mit relativ hohen Preisen, sie stehen aber für eine bestimmte Qualität. Sie

sind nie vergriffen, also jederzeit für den Konsum verfügbar. Die Wahl einer bestimmten Premiummarke ist mit dem Wunsch nach Bestätigung und/oder Verstärkung der eigenen sozialen Identität und Ich-Identität gleichzusetzen (vgl. König, V. 2017). Nach Verena König sind Premiummarken Marken, die dazu dienen aufzufallen, aber nicht um höheres Prestige zu erreichen, sondern um ein anerkanntes Prestige zu bestätigen. In der Literatur wurden die Motive für den Kauf von Premiummarken vielfach untersucht und werden meist mit dem Veblen-Effekt erklärt (vgl. Veblen 1899, 68 ff.). Der Veblen Effekt besagt, dass Konsumenten den Wunsch haben aufzufallen und deshalb Markenartikel als Statussymbole nutzen, ganz im Gegensatz zu Käufern von Luxusprodukten, die erheblichen Wert auf Exklusivität und Einmaligkeit legen. Deshalb werden viele Luxusprodukte auch oft in Handarbeit gefertigt und in Ländern wie Italien oder Deutschland produziert, dies ist nicht unbedingt der Fall bei Premiumprodukten.

Kultprodukte sind Objekte der Begierde, ein Kultprodukt muss aber nicht immer auch einen hohen Preis haben. Wobei natürlich die Preise steigen, wenn ein Produkt zu einem Kultprodukt wird. Kultprodukte haben meist den Vorteil, dass sie von anderen Produkten des Unternehmens profitieren über die ihre Bekanntheit steigt. „Ein Kult lässt sich nicht bewusst herbeiführen und steuern - er entsteht allein durch die Kunden“ (Müller, Eva 2008). Kultprodukte besitzen laut dem Manager-Magazin fünf Eigenschaften: Sie erzählen eine außergewöhnliche Story, unterscheiden sich durch einen rebellischen Auftritt vom Massenmarkt, sind direkt, also auf den ersten Blick erkennbar, helfen dem Besitzer seine Identität zu definieren und bieten eine Gruppen-Zugehörigkeit. Ein Beispiel für ein aktuelles Kultprodukt ist das iPhone X. Es profitiert von den vorherigen iPhones, trotzdem setzt es sich von der Masse ab.

Zusammenfassend kann man sagen, dass Luxusprodukte und Premiumprodukte klare Unterscheidungsmerkmale besitzen, beiden gemeinsam ist jedoch ihre Ähnlichkeit zum Kultprodukt, denn jedes Produkt besitzt das Potenzial zu einem Kultprodukt zu werden.

### 5.3 Zielgruppen

Eine psychografische Clusterung der Konsumenten hinsichtlich der Bedeutung von Luxus unterscheidet vier große Gruppen in der Gesamtbevölkerung: Etablierte Luxuskonsumenten, Luxuseinsteiger, Reservierte und Distanzierte (vgl. KPMG, 8/9). Von diesen Gruppen sind nur die ersten beiden Zielgruppen für Luxusmarken interessant.

Die „etablierten Luxusconsumenten“ sind die Gruppe mit dem höchsten Verbrauch an Luxusgütern, sie repräsentieren etwa 14 Prozent der deutschen Bevölkerung. Diese Gruppe ist am stärksten luxusaffin und ist somit die Top-Zielgruppe für Unternehmen, die Luxusgüter oder Luxusdienstleistungen erzeugen. Etablierte Luxusconsumenten

möchten „sich selbst etwas Gutes tun“ und sind bereit für Luxusgüter deutlich mehr Geld auszugeben als für Nicht-Luxusgüter.

Die zweite relevante Zielgruppe für Luxusunternehmen sind die so genannten Luxuseinsteiger, die etwa 11 Prozent der deutschen Gesamtbevölkerung repräsentieren. Diese Gruppe zeigt eine weniger ausgeprägte Affinität zu Luxusgütern als die etablierten Luxuskonsumenten, ist aber trotzdem wichtig für Luxusmarken, denn diese Konsumenten sind die Luxusconsumenten der Zukunft. Sie tasten sich in kleinen Schritten an den Luxus heran und sind stolz darauf Luxusgüter zu konsumieren und dies nach außen zu zeigen, sind aber auch offen für Imitate. Wie bei den etablierten Luxusconsumenten werden auch von den Luxuseinsteigern Luxusprodukte überwiegend geplant gekauft, nicht spontan.

## 5.4 Kommunikation Luxusmarken

Durch neue Medien und stetig neue Technologien wird die Steuerung und Planung von Kommunikationsmaßnahmen immer schwieriger. Dadurch, dass alle Unternehmen viel Informationen über sich selbst preisgeben, kommt es beim Endverbraucher zu einer Reizüberflutung. Deshalb ist es wichtig die Kommunikationsinstrumente auf die eigene Botschaft zuzuschneiden. Die Kommunikation eines Unternehmens nach außen ist die wichtigste Rolle im Marketing (vgl. Burmann/Halaszovich/Schade/Hemman 2015, 209).

Kommunikation über Luxusmarken kann laut oder leise sein, dies ist weniger eine Frage des Produktes, sondern vielmehr des Kulturkreises. Während in Ländern wie Russland oder China Luxus offensiv gezeigt und laut verkündet wird, ist in europäischen Ländern meist eine dezentere, zurückhaltende Kommunikation erwünscht.

## 5.5 Medien

Durch Der Medieneinsatz von Luxusmarken/Luxusprodukten und Luxusdienstleistungen ist ein grundlegend anderer als der Medieneinsatz bei herkömmlichen Produkten. Dies betrifft sowohl Printmedien, die oft auch als analoge Medien bezeichnet werden, als auch digitale Medien.

Im Bereich der Printmedien sind Luxusmarken nur selten zu finden, und wenn, dann nur in ausgewählten Fachzeitschriften oder Magazinen, wie zum Beispiel das Magazin der Frankfurter Allgemeine Zeitung. Dieses Magazin erscheint einmal im Monat und konzentriert sich ganz auf Lifestyle-Themen und Luxusprodukte, so dass man in diesem Magazin ausschließlich Werbung für Luxusmarken findet. In diesem Magazin schalten

große Luxusmarken wie Patek Philippe, GUCCI, Minotti und viele andere Anzeigen. Weitere Magazine in denen die Hersteller von Luxusmarken potentielle Zielkunden ansprechen sind beispielsweise Modezeitschriften wie Vogue oder Elle. Wichtig ist, dass solche Magazine über Optik und Haptik das Gefühl von Wertigkeit vermitteln, nur dann sind sie für Luxusmarken attraktiv.

Doch nicht nur in Zeitschriften findet man Werbung von Luxusmarken, auch große Sportevents eignen sich als Plattform für die Werbung für Luxusmarken. Hierzu nutzen Luxusunternehmen vor allem exklusive Sportarten wie beispielsweise Tennis oder Golf, bei denen zum Beispiel Rolex auffällig viel Werbung schaltet.

Massive Werbung für Luxusmarken findet man auch an den großen touristischen Umschlagplätzen. Der Frankfurter Flughafen ist hier das beste Beispiel. Wenn man einmal an den Sicherheitskontrollen vorbei ist, wird man überflutet von Werbung für Luxusmarken, egal ob Bekleidungs-, Parfüm- oder Automarken, viele Unternehmen sind hier vertreten. Viele Reisende sind Geschäftsreisende mit oft weit überdurchschnittlichem Einkommen und damit eine begehrte Zielgruppe, so dass Werbung für Luxusmarken hier interessant wird (vgl. Pank, B. 2015).

„Ein zentrales Merkmal für Luxusmarken ist auch die Zurückhaltung mit Werbung in klassischen Massenmedien, so fällt beispielsweise die weit unterdurchschnittliche Gewichtung klassischer TV-Werbung im Kommunikationsmix von Luxusmarken auf. Diese ist vor allem in der nicht ausreichenden Kundendifferenzierung in diesem Medium zurückzuführen, die klassische TV-Werbung spricht ein zu breites Publikum an, ist somit für die exklusive Positionierung einer Luxusmarke nicht wirklich geeignet“ (Büttner/Huber/Regier/Vollhardt 2008, 121).

Dies ist auch der Grund dafür, dass die Anbieter von Luxusmarken im Bereich der digitalen Medien deutlich zurückhaltender agieren als andere Markenartikler, es wird nur wenig digitale Werbung von Luxusmarken geschaltet. „In den sozialen Medien sind natürlich alle Luxusmarken vertreten, aber es wird nur wenig Werbung geschaltet, denn das Merkmal der Exklusivität und damit die Faszination als Luxusmarke soll nicht gefährdet werden um die „Aura“ der Luxusmarke zu schützen und den damit verbundenen Markenwert stabil zu halten“ (Büttner/Huber/Regier/Vollhardt, 122). Über eigene Webseiten und eigene Social Media-Kanäle sind Luxusmarken aber doch in digitalen Medien präsent.

## 5.6 CRM

Der Erfolg eines Unternehmens wird meist an der Kundenzufriedenheit gemessen. Deshalb ist das Customer Relationship Management ein wichtiger Bestandteil des Marketings eines jeden Unternehmens. „CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen“ (Hippner/Wilde 2002, 6).

Konsumenten von Luxusgütern wollen vor allem eins, Individualität in der Kundenberatung. Dies kann zwar auch über das Internet geschehen, besser geeignet hierfür ist aber der persönliche Kontakt, der auch über exklusive Kundenclubs erfolgen kann. Basis für ein erfolgreiches Customer Relationship Management für Luxusmarken ist eine detaillierte Kundendatenbank, die nicht nur allgemeines Kundendaten enthält sondern auch Informationen über Einkommen, Vorlieben, Hobbies und vieles mehr erfasst.

Als Ziel des Customer Relationship Management wird heute oft postuliert, dass das Unternehmen anstrebt eine lebenslange Beziehung zum Kunden aufzubauen (vgl. Cailleux et al). Dies stellt drei prinzipielle Herausforderungen an das Unternehmen. Zunächst einmal geht es darum, den Kunden zu identifizieren, ihm mit ausgewählter Höflichkeit zu begegnen und ihn beispielsweise immer mit seinem Namen anzusprechen. Die zweite Herausforderung besteht darin die Wünsche und Erwartungen des Kunden zu verstehen, was voraussetzt, dass man seinen Kunden genau zuhört, wenn man sich im Gespräch mit ihnen befindet. Die dritte Herausforderung besteht darin, dem Kunden zu zeigen, wie dankbar die Marke ist, dass sie vom Kunden ausgewählt wurde.

## 6 Praxisbeispiel „SCENIC Luxury Cruising“

### 6.1 Strukturdaten

Das Unternehmen SCENIC Luxury Tours and Cruising Proprietary Limited Company wurde vor 32 Jahren in Australien gegründet, das Unternehmen spezialisiert sich auf Luxus-Tourismus, bietet sowohl Wasser- als auch Land-Touren an. SCENIC hat insgesamt 611 Mitarbeiter (Stand Ende 2017), von denen 226 in zwei Büros in Australien arbeiten, 35 Mitarbeiter arbeiten in drei Auslandsbüros in Kanada, USA und Großbritannien. Alle anderen Mitarbeiter sind entweder Crew-Mitglieder oder Tour-Direktoren.

SCENIC besitzt zwei Tochterunternehmen, Emerald Waterways und Evergreen Cruises and Tours, beide Unternehmen sind ebenfalls Reiseveranstalter, aber im Premium-Segment tätig, nicht im Luxus-Segment. Da SCENIC als GmbH geführt wird, müssen keine Umsatz-Zahlen veröffentlicht werden.

Die 226 Mitarbeiter des SCENIC-AU-Unternehmens werden zentral von der Geschäftsleitung in Sydney geführt, welche aus dem Firmengründer (Glen Moroney), der aber nicht im Büro arbeitet, und einem Geschäftsführer (GM) (Anthony Laver) besteht. Anthony Laver kam Ende November 2017 als neuer GM zu SCENIC. Bis dahin hatte Liz Glover interimistisch die Rolle des GM übernommen.

Das Alleinstellungsmerkmal von SCENIC ist, dass die Schiffe, mit denen die Reisen durchgeführt werden, nicht gechartert sind, sondern alle dem Unternehmen gehören. Dies ist sehr ungewöhnlich für Reiseveranstalter in der Kreuzfahrtbranche, in der die meisten Schiffe von den Reedereien gechartert werden. SCENIC AU verkauft Reisen und Touren vor allem am australischen Markt.

### 6.2 Akteure

SCENIC arbeitet mit allen hochwertigen Reisebüros im australischen Raum zusammen. SCENIC hat für diese Reisebüros eine HUB-Seite erstellt, auf der sich Akteure, die mit SCENIC arbeiten wollen, Informationen, Bilder und Flyer downloaden und direkt ihr Firmen-Logo hinzufügen können. Reisebüros sind der wichtigste Absatzkanal von SCENIC, über sie werden die meisten Passagiere und damit die meisten Einnahmen generiert. Das Reiseunternehmen arbeitet mit lokalen Reiseveranstaltern und Tour-Direktoren zusammen, wodurch vor Ort, am Reiseziel, immer sehr gut ausgebildete Tour-Guides verfügbar sind.

## **6.3 Dienstleistungsmanagement**

### **6.3.1 Spezifizierungsphase**

In der Spezifizierungsphase werden von SCENIC die Kundenbedürfnisse und Erwartungen analysiert. SCENIC-Kunden haben alle ein sehr ähnliches Bedürfnis, sie wollen die Welt bereisen und dabei nicht auf Luxus verzichten. Die daraus resultierenden Anforderungen betreffen unter anderem gutes Essen, eine hochwertige Ausstattung des Schiffes und zuvorkommende Behandlung durch die Crew-Mitglieder. Darüber hinaus wollen die Kunden viel über das Land respektive die Städte erfahren, die man besucht, sie sind auch an Hintergrundinformationen zu Kultur, Geschichte und vielem anderen mehr interessiert. Dazu entwickelt SCENIC ein exklusives Programm für die eigenen Kunden, das speziell auf deren Erwartungen zugeschnitten ist.

### **6.3.2 Realisierungsphase**

Das Team von SCENIC arbeitet kontinuierlich daran, neue Reiserouten zu entwickeln und bestehende zu verbessern. Der Geschäftsführer muss in der Phase der Durchsetzung jedes Projekt und jede Dienstleistung überprüfen und seine Zustimmung erteilen. Erst wenn er den Projekten zustimmt, werden diese realisiert und werden Bestandteil des zukünftigen Angebots.

### **6.3.3 Nutzungsphase**

Die Nutzungsphase, also die Phase der Folgewirkung der Reise, nutzt SCENIC sowohl um Erkenntnisse über die bestehende Reise zu gewinnen, als auch um Erkenntnisse für Verbesserungen zu erlangen. Dazu hat SCENIC eine Kunden-Facebook-Seite eingerichtet, auf der die Kunden ihre Urlaubserinnerungen und über reine Texte hinaus auch Fotos oder Videos einstellen können. Die Kunden können so ihre Erfahrungen mit denen von Mitreisenden teilen; dies soll beim Kunden eine positive Nachbetrachtung seiner Reise und das Gefühl des „Vermissens“ bewirken.

### **6.3.4 Nachproduktionsphase**

In der Nachproduktionsphase wird von SCENIC das Leistungsergebnis formuliert, die tatsächlichen Ergebnisse werden den Anforderungen und Bedürfnissen gegenübergestellt. Der Kunde wird dazu aufgefordert seine Reise zu bewerten, entweder über die oben genannte Facebook-Seite, dem Unternehmen direkt gegenüber oder aber über den Reiseveranstalter, dies wird systematisch verfolgt mit dem Ziel, dass einerseits

SCENIC Erkenntnisse über die erbrachte Leistung erhält, andererseits, dass SCENIC-Kunden mit ihren Freunden und Verwandten über die Reise sprechen und somit ein positives Bild der Reise und damit der Marke SCENIC vermitteln.

### **6.3.5 Journey Designer**

Das SCENIC-Team besitzt sieben so genannte „Journey Designer“, die sich ausschließlich damit befassen, wie Reisen verbessert werden können, die also für den ständigen Änderungsprozess verantwortlich sind. Sie müssen darüber hinaus die Situation in den Reiseziel-Ländern bestens kennen, um Veränderungen oder gar drohenden Naturkatastrophen zu erkennen und so früh als möglich alternative Routen und Reiseziele zu finden.

## **6.4 Qualitätsmanagement: Verfolgung der Qualitätsziele**

Die Qualität ist essentiell für einen Anbieter von Luxusreisen wie SCENIC, sowohl was die Durchführung der Reise selbst als auch die Kommunikation darüber betrifft, Qualität und Luxus müssen immer im Einklang miteinander stehen.

### **6.4.1 Systemqualität**

Im November 2017 stellte SCENIC einen neuen Geschäftsführer ein, Anthony Laver. Herr Laver kam von einer staatlichen Führungsposition zu SCENIC mit der speziellen Aufgabe die Managementsysteme zu verbessern. Seine erste Aufgabe nach Amtseinführung bestand darin, dass er ein „Approval Form“ genanntes Formular einführte, über das jede Maßnahme, die durchgeführt werden soll, von mehreren Teammitgliedern überprüft und zu guter Letzt von ihm selbst unterzeichnet wird. Erst nach seiner Zustimmung können Maßnahmen bezüglich Reisen, Marketing oder auch Veröffentlichungen auf der eigenen Website durchgeführt werden. Dies ist eine einfache Methode um alle Maßnahmen zu kontrollieren und durchzusetzen, so dass sich das Unternehmen nach außen einheitlich präsentiert.

### **6.4.2 Prozessqualität**

Das oben genannte Formular wird auch zur Sicherung der Prozessqualität benutzt. Zur Sicherung der Prozessqualität dient auch die Anordnung der Abteilungen im Büro. Marketing- und Designer-Abteilung befinden sich zusammen in einem großen Büro, weil sie

ständig miteinander kommunizieren müssen. Dies wird bei SCENIC relativ locker gehandhabt, viele Angestellte sprechen einfach über ihre „Trennwände“ hinweg miteinander um Zeit zu sparen und schneller zu kommunizieren. Die Produkt-/Dienstleistungs-Abteilung und auch die „Journey Designer“ sind in einem anderen Flügel des Büros untergebracht, hier funktioniert die Kommunikation nach dem selben System wie in der Marketing- und Designer-Abteilung, ein großer, offener Raum ohne einzelne Büros stellt sicher, dass die Kommunikation untereinander reibungslos abläuft.

### **6.4.3 Produkt- und Servicequalität**

Da SCENIC Luxusdienstleistungen anbietet, ist es von größter Bedeutung, dass die Servicequalität gleichbleibend hoch ist. Dies wird durch jährliche Aktualisierungen der Reisen bewirkt aber auch durch regelmäßige Renovierungen an den eigenen Schiffen, denn die Vermittlung von „Luxus“ erlaubt nicht, dass es Anzeichen von minderer Qualität gibt. Die Servicequalität betrifft natürlich auch den optimalen Umgang mit Kunden, dies wird aber später im Kapitel CRM erklärt.

## **6.5 Qualitätsmanagement: Aufgaben**

Die Qualität ist essentiell für einen Anbieter von Luxusreisen wie SCENIC, sowohl was die Durchführung der Reise selbst als auch die Kommunikation darüber betrifft, Qualität und Luxus müssen immer im Einklang miteinander stehen.

### **6.5.1 Qualitätspolitik, Strategie und Ziele**

SCENIC besitzt keine eigenen Qualitätsmanager, denn bei SCENIC ist jeder Mitarbeiter Qualitätsmanager, jeder Mitarbeiter muss zu Beginn seiner Tätigkeit für SCENIC ein Online-Qualitätsseminar absolvieren. Diese Qualitätsanliegen von SCENIC wird unterstützt durch das „Approval Form“ genannte Formular und die dabei festgelegten Abläufe.

### **6.5.2 Qualitätsplanung**

SCENIC besitzt einen so genannten „Brand Guideline“ der den Namen „Navigating the SCENIC route“ trägt. In diesem „Brand Guideline“ stehen alle Qualitätsanforderungen, die Design- und Marketing-Team beachten müssen. Hier geht es zum Beispiel darum, welche Farben benutzt werden dürfen und welche Schriftarten, welche Voraussetzungen müssen die Bilder haben, damit sie verwendet werden können, dies gilt ebenfalls in punkto Sprache, also für die gesamte Außenkommunikation.

### **6.5.3 Qualitätslenkung**

Durch die Tatsache, dass es keinen Qualitätsmanager gibt, sind die Mitarbeiter angehalten einander selbst zu helfen und sich gegenseitig zu unterstützen, wenn sie bemerken, dass es Abweichungen im Tagesgeschäft gibt. Eine offene Diskussion ist bei SCENIC immer erwünscht. Zudem gibt es wöchentliche Meetings in denen genau solche Anliegen angesprochen werden, die also sicherstellen, dass regelmäßig darüber diskutiert wird was Qualität ist, wie sie gehalten oder verbessert werden kann.

### **6.5.4 Qualitätsdarlegung**

Die einzige Qualitätsdarlegung, die SCENIC nutzt, ist der „Approval Form“ genannte Fragebogen. Unter den Mitarbeitern gibt es zwar auch interne Qualitätsdarlegungen, doch diese werden in Diskussionen besprochen.

### **6.5.5 Qualitätsverbesserung**

Wird bemerkt, dass bei einer Reise die Qualität nachlässt, schreiten direkt die „Journey Designer“ ein und ändern die Route. Bei Luxus-Dienstleistungen muss dieser Prozess der Qualitätsverbesserung ein stetiger sein, anders als bei Luxus-Produkten, die oft Jahre lang unverändert bleiben.

## **6.6 Strukturdaten Luxury Cruising Segment**

SCENIC ist erst seit dem Jahr 2018 auf dem Kreuzfahrtschiffmarkt vertreten. SCENIC ist eine der kleinsten im Kreuzfahrtsegment vertretenen Marken und dazu neu am Markt, hat man doch zuvor ausschließlich Flusskreuzfahrten angeboten. Um sich von anderen Kreuzfahrten zu unterscheiden, bietet SCENIC mit seinem Kreuzfahrtschiff „High End“-Luxus an, worin SCENIC ein großes Marktpotenzial sieht. Kurz nachdem das erste Schiff „SCENIC ECLIPSE“ fertig gestellt wurde, kündigte SCENIC bereits den Bau eines zweiten Schiffes an, der „SCENIC ECLIPSE 2“. Somit wird SCENIC bis Ende des Jahres zwei große Luxuskreuzfahrtschiffe besitzen, die trotz der Größe maximal 350 Passagieren Platz bieten.

## **6.7 Markenimage**

SCENIC arbeitet seit 32 Jahren im Luxusreisesegment, hat sich ein Image für Luxusreisen aufgebaut. Anfangs hat man sich auf kleine Reisegruppen spezialisiert, doch vor

einem Jahrzehnt, im Jahr 2008 wurden die ersten von SCENIC als „Space Ships“ bezeichneten Schiffe auf den Markt gebracht, mit denen sich SCENIC als Innovator im Sektor der Flusskreuzfahrten etablierte. Diese „Space Ships“ waren die ersten Schiffe, die ihren Gästen einen Butler-Service anboten. Sie waren ebenfalls die ersten, die exklusive „Enrich“-Angebote einführten für ihre Gäste. Ein „Enrich“-Programm beinhaltet zum Beispiel private Theatervorführungen oder exklusive Abendessen an besonderen Orten. Um das Image des Luxus-Reiseanbieters auch dem Kunden gegenüber zu demonstrieren, sind beispielsweise alle Design-Elemente von SCENIC in Gold gehalten, egal ob Schrift, Website oder Logo, die einheitliche goldene Farbe soll den Eindruck von Luxus und Prestige vermitteln in Abgrenzung zu anderen Kreuzfahrtunternehmen.

## 6.8 Markenidentität

Da SCENIC hauptsächlich auf dem australischen Markt agiert, fühlen sich Australier mehr zu der ihnen bekannten Marke hingezogen als zu anderen Marken von großen Kreuzfahrtreedereien und -veranstaltern. SCENIC will einer der weltweit führenden Veranstalter für Luxusreisen werden und zukünftig verstärkt die eigene Marke auch im Ausland bewerben, dazu will SCENIC die beiden Luxus-Kreuzfahrtschiffe nutzen. SCENIC glaubt daran, dass Reisen bildet und den Reisenden ein neues Bild von der Welt verschaffen kann, alles ohne auf jeden erdenklichen Luxus verzichten zu müssen. Das Ziel und die Leistungen sind von SCENIC klar definiert, man will durch Luxus-Kreuzfahrten internationale Bekanntheit erlangen.

## 6.9 Zielgruppen

SCENIC selbst definiert zwei Zielgruppen. Der „primäre Konsument“ ist weiblich und über 55 Jahre alt, er ist nicht von der Rente abhängig, bucht seine Reisen über Reisebüros, besitzt umfangreiche Interessen zu denen regelmäßige Reisen gehören, aber auch Theater, Kultur, Kunst und politische Themen, er wohnt im eigenen Haus. SCENIC hat erkannt, dass meist Frauen die Reiseentscheidungen treffen und bestimmen, wohin die Reise geht.

Die sekundären Konsumenten sind Frauen und Männer, die ebenfalls über 55 Jahre alt sind und ebenfalls nicht von der Rente abhängig sind, aber nicht ganz so häufig reisen, auch sie wohnen im eigenen Haus. SCENIC hofft von diesen Zielgruppen, dass sie regelmäßig alle 12 bis 24 Monate eine Reise mit SCENIC Tours buchen.

## **6.10 Mediennutzung**

### **6.10.1 Klassische Medien**

SCENIC schaltet Werbung in jedem Reisemagazin in Australien und Neuseeland, in Zeitschriften wie beispielsweise „Traveldaily“ und „Helloworld“. In diesen Magazinen nutzt SCENIC drei verschiedene Anzeigegrößen: Ganze Seite, Halbe Seite, und Viertel-Seite.

SCENIC nutzt auch Fernsehwerbung. Die von SCENIC erstellten Spots sind meist 30 Sekunden lang, können aber bis zu 1,45 Minuten lang sein, sie werden meist in Reise-sendungen bei allgemeinen Sendern oder bei speziellen Reisesendern platziert, aus-schließlich nach 18 Uhr, weil man sich nicht an ein junges Publikum wendet, sondern an ältere Zuschauer, die bevorzugt zwischen 18 und 20 Uhr vor dem Fernsehgerät sitzen

### **6.10.2 Digitale Medien**

SCENIC besitzt zwei Facebook-Seiten. Die eine Facebook Seite wird den SCENIC-Kunden zur Verfügung gestellt. Auf dieser Seite wird keine direkte Werbung geschaltet, es werden aber aktuelle Angebote und Verkaufsaktionen kommuniziert. Diese Seite dient vor allem dem Austausch von Kunden untereinander, auf ihr können Kunden ihre Reiserinnerungen austauschen, um Traffic auf dieser Seite zu generieren bietet SCENIC beispielsweise einen Preis für das schönste Urlaubsfoto des Monats; diese Preise vari-ieren regelmäßig. Die zweite Facebook-Seite richtet sich an die Angestellten der Reise-büros, mit denen SCENIC zusammenarbeitet. Auf dieser Seite wird wesentlich mehr Werbung von SCENIC geschaltet, aber auch hier gibt es Preise zu gewinnen, mehr Preise als auf der Kunden-Facebook-Seite (siehe unten im Abschnitt Kommunikation).

SCENIC besitzt zudem einen Twitter und Instagram-Account, auf diesen werden Fotos von Reisen gezeigt, aber auch die Reiseerfahrungen von Kunden gepostet. Doch diese beiden Accounts besitzen nicht die Bedeutung der Facebook-Seiten, sind von nachge-lagerter Priorität

## **6.11 Kommunikation/CRM**

Die Kommunikation und das Customer Relationship Management von SCENIC beruhen auf drei Pfeilern, die interne Kommunikation, die externe Kommunikation gegenüber Rei-sebüros und die externe Kommunikation gegenüber den Kunden.

### 6.11.1 Interne Kommunikation

SCENIC benutzt zur internen Kommunikation eine zentrale Kommunikation. Für alle Informationen oder Neuigkeiten die weitergegeben werden, werden spezielle Meetings abgehalten. An diesen Meetings kann jeder teilnehmen der zu SCENIC gehört, nicht nur die Mitarbeiter des jeweiligen Büros, sondern auch Verkaufsmanager, die für verschiedene australische Regionen (meist identisch mit den Bundesstaaten) und die dort befindlichen Reisebüros zuständig sind, so sie sich denn gerade im Büro aufhalten. SCENIC legt hohen Wert darauf, dass alle Mitarbeiter sich wohl fühlen, so finden häufig gemeinsame Mittagessen statt, die dazu führen sollen, dass die Mitarbeiter sich austauschen und motiviert sind. Zudem lädt SCENIC die eigenen Mitarbeiter regelmäßig auf Luxustouren ein, um Kunden und Dienstleistung besser kennen und verstehen zu lernen, etwa einmal jeden Monat darf ein Mitarbeiter mit auf eine Luxusreise. Dies steigert das Interesse der Mitarbeiter für die zu verkaufenden Produkte, ermöglicht ein besseres Verständnis dafür, was verkauft oder beworben werden soll.

### 6.11.2 CRM: Reisebüros

SCENIC misst der Kommunikation mit den Reisebüros einen hohen Stellenwert bei, schließlich werden auch 85% aller Verkäufe über sie getätigt. Hierfür hat SCENIC mehrere Methoden. Zum einen besitzt SCENIC eine HUB-Seite, auf der man sich alle Marketing-Tools von SCENIC einfach und direkt herunterladen kann. Diese Seite erlaubt auch, dass Reisebüros ihre eigenen Logos auf den heruntergeladenen Flyer setzen können, womit sie nicht nur für Dienstleistungen von SCENIC werben, sondern auch für sich selbst. Eine zweite wichtige Kommunikationsmethode ist die so genannte „Reward“-Seite von SCENIC. Jeder Reisebüroangestellte kann pro verkaufter Reise Punkte sammeln, mit denen er aus einem ausgewählten Shop aus einer Vielzahl von Angeboten Produkte erwerben kann. Dies bietet für die Reisebüroangestellten einen enormen Anreiz zum Verkauf von SCENIC-Produkten. SCENIC will damit vermitteln, dass jeder, der SCENIC-Produkte verkauft, auch davon profitiert. SCENIC unterhält zudem einen speziell auf Reisebüros zugeschnittenen E-Newsletter, der alle Reisebüros auf dem aktuellen Stand zu den angebotenen Reisen hält. Dieser unregelmäßig verschickte Newsletter wird ungefähr einmal pro Woche an alle Reiseunternehmen geschickt. Um die Reisebüro-Datenbank immer aktuell zu halten, veranstaltet SCENIC Aktionen, wie beispielsweise ein Adventskalender-Gewinnspiel nur für Reisebüros, die dadurch, dass sie sich an diesem Gewinnspiel beteiligen, ihre aktuelle Kommunikationsdaten angeben müssen, vor allem die E-Mail-Adressen. Bei dieser Adventskalender-Kalender-Aktion im Jahr 2017 gab es unter anderem eine kostenlose Luxusreise zu gewinnen.

### **6.11.3 CRM: Kunden**

SCENIC legt größten Wert darauf seine Kunden professionell anzusprechen, ohne dabei penetrant zu wirken. Zur Pflege der Kundenbeziehungen wurde der so genannte SCENIC-Club eingerichtet, der verschiedene Klassen umfasst. Man wird Mitglied im Club, indem man zum ersten Mal auf einer SCENIC-Reise war, steigt dann in den Klassen auf, umso öfter man mit SCENIC reist. Dieser Club bietet exklusive Angebote, aber auch kostenlose Merchandise-Produkte, Angebote und Merchandise-Produkte werden immer attraktiver, je höher man in eine Klasse aufsteigt.

## 7 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

### 7.1 Erfolgsfaktoren

Der Markt für Kreuzfahrten ist ein Wachstumsmarkt, für den in den kommenden Jahren und Jahrzehnten starke Zuwächse prognostiziert werden. Immer mehr Unternehmen treten in den Markt ein, der Wettbewerb nimmt zu. Um sich in diesem stark umkämpften Markt positionieren und behaupten zu können, ist es notwendig, das eigene Profil zu schärfen und sich deutlich von seinen Wettbewerbern abzugrenzen.

Das australische Unternehmen SCENIC, Anbieter von Luxusreisen, hatte sich im vergangenen Jahrzehnt auf luxuriöse Flusskreuzfahrten spezialisiert, tritt aber mit der Inbetriebnahme eines eigenen Kreuzfahrtschiffes im Jahr 2018, ein zweites eigenes Kreuzfahrtschiff wird 2019 in Betrieb genommen, in Wettbewerb zu den Veranstaltern von Ozeankreuzfahrten. Der Marktauftritt von SCENIC basiert auf den langjährigen Erfahrungen als Luxus-Dienstleister und seine langjährigen Kundenbeziehungen.

SCENIC hat für seine Luxus-Kreuzfahrten ein klares Profil entwickelt und sich als führende Marke für Luxusreisen am australischen Markt positioniert. Detaillierte Abläufe stellen sicher, dass alle Mitarbeiter an der Erbringung der Dienstleistung beteiligt sind und stetig daran arbeiten, dass die SCENIC-Dienstleistungen den Bedürfnissen und Anforderungen der Kunden entsprechen.

SCENIC hat ein Qualitätsmanagementsystem implementiert, das sowohl alle Mitarbeiter stetig in den Verbesserungsprozess mit einbezieht, aber auch die Absatzmittler, also die Reisebüros, und die Kunden. Sowohl in der Kommunikation nach innen als auch in der Kommunikation nach außen stellt dieses System sicher, dass das Markenimage von SCENIC immer klar und präzise vermittelt wird.

### 7.2 Handlungsempfehlungen

Aus der Untersuchung lassen sich Handlungsempfehlungen für das Brand Management für Luxuskreuzfahrten ableiten:

- Die Markenidentität muss ständig sowohl nach innen als auch nach außen kommuniziert werden.

- 
- Der persönliche Kontakt zu Reisevermittlern und Kunden muss systematisch gepflegt und ausgebaut werden.
  - Die Informationen über Reisevermittler müssen erfasst werden, Anreizsysteme können den Absatzerfolg steigern.
  - Die Datenqualität über Kunden muss stetig verbessert werden, auch familiäre Daten und beispielsweise Hobbies sind von Bedeutung für eine langfristige Kundenbindung.
  - Zur langfristigen Kundenbindung und zur Stärkung der Marke sollten Instrumente wie Kundenclubs implementiert werden.
  - Plattformen zum Austausch von Reiseerlebnissen und Urlaubsfotos tragen ebenfalls sowohl zur Durchdringung der eigenen Marke als auch zur langfristigen Kundenbindung bei.

---

## Literaturverzeichnis

Aaker, D.A. (1991): *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York.

Airliners (2016): *Tourismus steht vor großen Herausforderungen*. <http://www.airliners.de/tourismus-herausforderungen-hintergrund/37668> (10.05.2018).

Baumgarth, Carsten (2014): *Markenpolitik. Begriff der Mark*. 4 Aufl. Wiesbaden.

Birger, Nicolai (2012): *Urlaub auf der Dreckschleuder*. In: *Die Welt vom 06.03.2012*. [https://www.welt.de/print/welt\\_kompakt/print\\_wirtschaft/article13905339/Urlaub-auf-der-Dreckschleuder.html](https://www.welt.de/print/welt_kompakt/print_wirtschaft/article13905339/Urlaub-auf-der-Dreckschleuder.html) (06.05.2018).

Bruhn, Manfred (2002): *Was ist Marke. Aktualisierung der Definition der Marke*.

Bruhn, Manfred (2016): *Strategische Kommunikation. Eine Einführung in das Handbuch*. In: Bruhn, Manfred/Esch, Franz-Rudolf/Lagner, Tobias (Hrsg.): *Handbuch Strategische Kommunikation*. 2 Aufl. Wiesbaden.

Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.) (2001): *Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*, 2 Aufl. Wiesbaden.

Brunner, Ingrid (2017): *Kreuzfahrtschiffe nehmen Kurs auf Öko*. In: *Süddeutsche Zeitung vom 19.12.2017*. <http://www.sueddeutsche.de/reise/umweltschutz-im-tourismus-kreuzfahrtschiffe-nehmen-kurs-auf-oeko-1.3787098> (15.04.2018).

Büttner, M./Huber, F./Regier, S./Vollhardt, K. (2008): *Phänomen Luxusmarke. Identitätsstiftende Effekte und Determinanten der Markenloyalität*. Wiesbaden.

Burmann, C./Blinda, L./Nitschke, A. (2003): *Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierenden Markenmanagements*. In: Burmann, C. (Hrsg.): *Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM)*. Bremen.

Burmann, C./Halaszovich, T./Schade, M./Hemman, F. (2015): *Identitätsbasierende Markenführung*. 2 Aufl. Wiesbaden.

Burmann, C./Halaszovich, T./Schade, M./Piehler, R. (2018): *Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling*. 3 Aufl. Wiesbaden.

- Dubois, B./Laurent, G./Czellar, S. (2001): Consumer report to luxury: analyzing complex and ambivalent attitudes. Paris.
- Fließ, Sabine (2009): Dienstleistungsmanagement. Kundenintegration gestalten und steuern. Wiesbaden.
- Freyer, W. (2011): Tourismus. 10 Aufl. München.
- Hermann, J./Gembrys, S. (2008): Qualitätsmanagement. 2 Aufl. Freiburg.
- Hippner, H./Wilde, K. D. (2002): CRM – ein Überblick, In: Helmke, S./Dangelmaier, W. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management. 2 Aufl. Wiesbaden.
- Illes, Thomas P. (2015): Luxus erkennen sie anhand dieser 15 Kriterien. In: Die Welt vom 15.10.2015. <https://www.welt.de/reise/article147637168/Luxus-erkennen-Sie-anhand-dieser-15-Kriterien.html> (27.04.2018).
- KPMG (2009): Herausforderung im deutschen Luxusmarkt. Ergebnisse einer bevölkerungsrepräsentativen Grundlagenstudie. <http://www.markenverband.de/publikationen/studien/Luxusmarkt%202009.pdf> (02.05.2018)
- Koch, Klaus-Dieter (2009): Luxury Tourism. Insights into an Undeserved Market Segment. In: Conrady, R. / Buck, M.: Trends and Issues in Global Tourism 2009. Heidelberg.
- König, Verona (2017): Grundlagen der Luxus- und Premiummarkenführung. Strategien – Instrumente – Umsetzung. Wiesbaden.
- Kolbeck, Felix/ Rauscher, Marion (2015): Tourismus-Management. Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen. 2 Aufl. München.
- Maloney, P. (2007): Absatzmittlergerichtetes, identitätsbasierten Markenmanagements unter besonderer Berücksichtigung von Premiummarken. Wiesbaden.
- Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M. (2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 12 Aufl. Wiesbaden.
- Müller, Eva (2008): Objekte der Begierde. In: manager-magazin vom 18.04.2008. <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-537038.html> (27.04.2018).
- Mundt, Jörn M. (2013): Tourismus. 4 Aufl. Oldenbourg

- Pank, B. (2015): Flughäfen als Standorte für Luxusmarken. In: Media-Planet. <http://www.erfolg-und-business.de/business-kommunikation/faszination-marke/flughae-fen-als-standorte-fuer-luxusmarken> (01.05.2018).
- Paul, J./Schade, F. (2015): Markenkommunikation. <https://bibliotheksportal.de/ressourcen/management/marketing-baukasten/strategisches-marketing/markenentwicklung-und-kommunikation-2/markenkommunikation/> (27.04.2018).
- Piechotta, Beatrice (2008): PsyQM. Qualitätsmanagement – Begriffe, Grundprinzipien, Anwendung im Gesundheitswesen. Heidelberg.
- Radke, Bernd (2014): Markenidentitätsmodelle. Analyse und Bewertung von Ansätzen zur Erfassung der Markenidentität. Wiesbaden.
- Robert (2017): Kann man guten Gewissens auf eine Kreuzfahrt gehen? In: deepertravel vom 24.04.2017. <https://deepertravel.de/nachhaltigkeit-kreuzfahrt/> (01.05.2018).
- Schloemer, Hans (2014): So revolutionär wird die Kreuzfahrt in Zukunft. In: Welt vom 09.09.2014. <https://www.welt.de/reise/article132039930/So-revolutionaer-wird-die-Kreuzfahrt-der-Zukunft.html> (16.05.2008).
- Schulz, A./Auer, J. (2010): Kreuzfahrten und Schiffsverkehr im Tourismus. Oldenburg.
- Sombart, W. (1967): Liebe, Luxus, Kapitalismus. Über die Entstehung der modernen Welt aus dem Geist der Verschwendung. München.
- Statista (2018a): Weltweites Tourismusaufkommen nach Anzahl der Reiseankünfte 1988 - 2017 (in Millionen). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/37123/umfrage/weltweites-tourismusaufkommen-nach-reiseankuenften-seit-1950/> (16.05.2018).
- Statista (2018b): Umsatz mit Luxusgütern weltweit nach Produktgruppen im Jahr 2017 (in Milliarden Euro). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/262660/umfrage/marktvolumen-fuer-luxusgueter-weltweit-nach-produktgruppen/> (16.05.2018).
- Statista (2018c): Zustimmung zu ausgewählten Aussagen zum Reiseverhalten deutscher Luxusreisender und Nicht-Luxusreisender im Jahr 2018. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/811097/umfrage/reiseverhalten-von-luxusreisenden-aus-deutschland/> (16.05.2018).
- Stolpmann, Markus (2007): Tourismus-Marketing mit Profil. Reiseziele positionieren – Gäste und Kunden gewinnen. Landsberg am Lech.

Thieme, W.M. (Hrsg.) (2017): Luxusmarkenmanagement. Grundlagen, Strategie und praktische Umsetzung. Wiesbaden.

Tourismus-Kreuzfahrten: Luxuskreuzfahrten. <http://tourismus-kreuzfahrten.de/de/hochseekreuzfahrten/arten-von-kreuzfahrten/5-luxuskreuzfahrten> (12.05.2018).

Veblen, T. (1899): The Theory of the Leisure Class. Theorie der feinen Leute: Eine ökonomische Untersuchung der Institutionen. Köln.

## Eigenständigkeitserklärung

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.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname