

**Michael Kunsch**

**Entwicklung von Strategien und  
Maßnahmen der internen Markenführung  
in Markenkrisen**

**Diplomarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>1. Einführung.....</b>	<b>1</b>
1.1. Problemstellung und Ziele der Arbeit .....	1
1.2. Stand der Forschung.....	3
1.3. Aufbau und Vorgehensweise .....	4
<b>2. Markenkrisen.....</b>	<b>5</b>
2.1 Marken als Wertschöpfer für Unternehmen .....	5
2.2 Der Begriff Krise .....	8
2.2.1 Störung .....	10
2.2.2 Konflikt .....	11
2.2.3 Katastrophe.....	11
2.3 Merkmale und Wirkungen von Markenkrisen .....	12
2.3.1 Markenkrisen und ihre Merkmale .....	12
2.3.2 Auswirkungen für die Marke in einer Markenkrise .....	14
2.4 Ursachen und Erklärungen für Markenkrisen .....	16
2.4.1 Exogene Ursachen .....	17
2.4.2 Endogene Ursachen.....	18
2.4.2.1 Endogene konstitutive Ursachen.....	18
2.4.2.2 Endogene prozessuale Ursachen.....	18
2.5 Der Verlauf einer Markenkrise.....	21
2.5.1 Generelle Merkmale des Krisenverlaufs.....	21
2.5.2 Krisenphasen.....	23

<b>3. Innengerichtetes Markenmanagement.....</b>	<b>27</b>
3.1 Bedeutung und Ziele der internen Markenführung .....	27
3.2 Das Personalmanagement der internen Markenführung.....	29
3.2.1 Die Rolle der Mitarbeiter im innengerichteten Markenmanagement.....	29
3.2.2 Commitment beim Mitarbeiter aufbauen .....	33
3.2.3 Auswirkungen für die Mitarbeiter in einer Markenkrise....	35
3.3 Ziele und Strategien der internen Kommunikation.....	36
3.4 Die Integration eines Markenkrisenmanagements und der internen Markenführung.....	40
<b>4. Bewältigung von Markenkrisen durch die interne Markenführung .....</b>	<b>42</b>
4.1 Die Rolle der Mitarbeiter im innengerichteten Markenmanagement.....	42
4.2 Maßnahmen der internen Markenführung zur Bewältigung der Markenkrise.....	43
4.2.1 Ziele und Strategien der internen Markenkrisenkommunikation.....	43
4.2.1.1 Kommunikationsziele.....	43
4.2.1.2 Kommunikationsstrategien und Kommunikationsausführung .....	45
4.2.1.2.1 Schnelligkeit.....	46
4.2.1.2.2 Offenheit und Ehrlichkeit .....	47
4.2.1.2.3 Einheitlichkeit.....	48
4.2.1.2.4 Stringenz der Argumentation ...	48
4.2.2 Maßnahmen im Bereich Personalmanagement.....	49
4.2.3 Maßnahmen im Bereich der Mitarbeiterführung .....	51
4.2.3.1 Führungsaufgaben .....	51
4.2.3.2 Führungsstile .....	53
4.2.3.2.1 Autoritäre Führungsform .....	54
4.2.3.2.2 Kooperative Führungsform .....	54
4.3 Markenkrisen durch Markenkontrollen aufdecken und vermeiden .....	56

<b>5. Schlussbetrachtungen .....</b>	<b>59</b>
<b>6. Anhang.....</b>	<b>61</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>IX</b>
<b>Selbständigkeitserklärung.....</b>	<b>XXVII</b>

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Zusammenhang zwischen Markenwert und Unternehmenswert.....	Seite 7
<b>Abbildung 2:</b> Grundsätzlicher Zusammenhang zwischen Unternehmungskrise, Konflikt, Störung und Katastrophe.....	Seite 10
<b>Abbildung 3:</b> Imageschaden bei der Überraschungskrise und der sich entwickelten Krise.....	Seite 22
<b>Abbildung 4:</b> Phasen des generellen Krisenprozesses.....	Seite 24
<b>Abbildung 5:</b> Ziele der internen Markenführung.....	Seite 28
<b>Abbildung 6:</b> Vor- und Nachteile der Partizipation.....	Seite 32
<b>Abbildung 7:</b> Dimensionen des Brand Citizenship Behaviors.....	Seite 30
<b>Abbildung 8:</b> Das Vier-Säulen-Modell der Führungsaufgaben.....	Seite 52
<b>Abbildung 9:</b> Zielsystem zur Markennavigation.....	Seite 57

## **Tabellenverzeichnis**

**Tabelle 1:** Übersicht ausgewählter Markenkrisen.....Seite 61

## Abkürzungsverzeichnis

Abb. ....	Abbildung
Abs. ....	Absatz
Aufl. ....	Auflage
B2B .....	Business to Business
Bd. ....	Band
bzw. ....	beziehungsweise
ca. ....	circa
CEO .....	Chief Executive Officer
CRM .....	Customer Relationship Management
d.h. ....	das heißt
Dipl. ....	Diplom
Diss. ....	Dissertation
Dr. ....	Doktor
ebd. ....	ebenda
ed. ....	Edition
et al. ....	et alii (und andere)
etc. ....	et cetera
f. ....	folgende (Seite)
ff. ....	fortfolgende (Seiten)
Hrsg. ....	Herausgeber
Jg. ....	Jahrgang
Kap. ....	Kapitel
Kfm. ....	Kaufmann
Mrd. ....	Milliarde(n)



No. .... Number

Nr. .... Nummer

o.V. .... ohne Verfasser

pp. .... pages / Seiten

PR .... Public Relations

Prof. .... Professor

S. .... Seite(n)

Sp. .... Spalte(n)

St. .... Sankt

TV .... Television

u.a. .... unter anderem

UK .... United Kingdom

Univ. .... Universität

USA .... United States of America

usw. .... und so weiter

vgl. .... vergleiche

Vol. .... Volume

z.B. .... zum Beispiel

ZfbF .... Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

ZFP .... Zeitschrift für Forschung und Praxis

## **1. Einführung**

### **1.1 Problemstellung und Ziele der Arbeit**

Ein starkes Anwachsen der Angebotsvielfalt, einhergehend mit einem drastischen Anstieg der Kommunikationsmaßnahmen der Unternehmen sowie einer immer größeren Produkthomogenität führen zu einer zunehmenden Bedeutung der Marke. Der Markenartikel hat sich trotz wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und politischer Wandlungen seit etwa einem Jahrhundert als wesentlicher Bezugspunkt für Konsumenten-, Hersteller- und Handelsverhalten erwiesen. So steuern Marken in erheblichem Ausmaß das Verhalten der Konsumenten. Viele verfügen über klare Markenbilder und bauen Beziehungen zu ihr auf. So sind weniger die funktionalen Produkteigenschaften für den Produkterfolg verantwortlich, sondern vielmehr die emotionalen Attribute, die mit einer Marke assoziiert werden.

Jedoch wird immer wieder konstatiert, dass sich der Markenartikel in der Krise befindet und seine Überlebenschancen werden oftmals als gering eingestuft. Markenkrisen, hervorgerufen durch plötzliche Ereignisse, Führungsfehler oder Konsumentenboykott in Verbindung mit negativer Medienberichterstattung, bedrohen das in den Köpfen der Konsumenten verankerte positive Image und können die Existenz der Unternehmung gefährden. So kann es bereits durch minimale Vorkommnisse zu starken negativen Ausprägungen kommen.

Bei einer Markenkrisensituation benötigt das Unternehmen ein umfassendes, ausgereiftes Markenkrisenmanagement. Um im Falle einer Krise schnell reagieren zu können, steht die Markenführung deshalb vor der Aufgabe, neben den zentralen verhaltenswissenschaftlichen Zielen wie der Schaffung von Markenbekanntheit und dem Aufbau von Markenimage, ein Krisennotfallplan zu erstellen.

Wenn es um Markenführung geht, dann denken die meisten Fachleute lediglich an Marktforschung, Markenstrategien oder an das Management von Werbemitteln und -trägern.<sup>1</sup> Im Optimalfall führt dies zu hoher Markenbekanntheit bei den Anspruchsgruppen und zu einem Markenversprechen, von dem sich die Zielnachfrager zunächst angezogen fühlen. Jedoch reicht das nicht, um Vertrauen in eine Marke oder gar Loyalität aufzubauen.<sup>2</sup> Für das wahrgenommene Erscheinungsbild

---

<sup>1</sup> Bei einer Befragung von 105 Entscheidungsträgern in Marketing und Vertrieb stellte sich heraus, dass 50 % mit Markenführung nur externe Kommunikation verbinden und 25 % sie nur auf das Logo, Design und Name der Marke reduzieren. Vgl. o. V., 2004.

<sup>2</sup> Vgl. *Burmann, C. / Zeplin, S.*, 2005a, S. 116.