

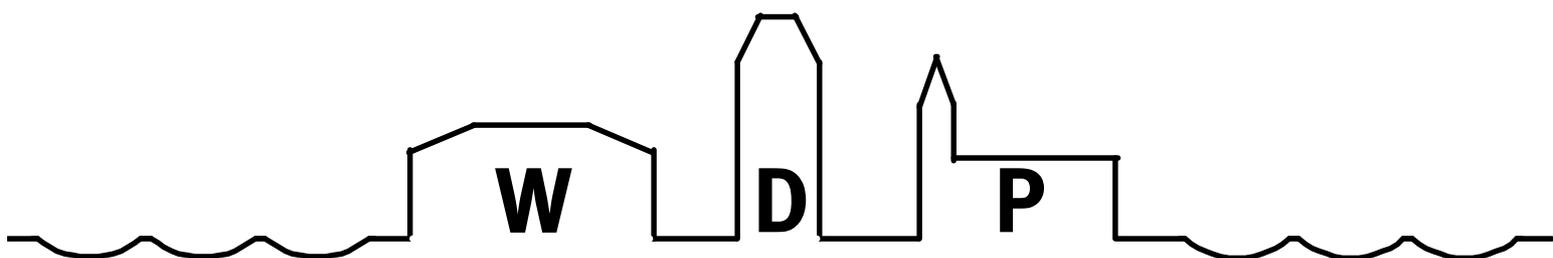


Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Wismar Business School

Jonas Bielefeldt

Risikomanagement  
unter Marketinggesichtspunkten

Heft 01 / 2010



**Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers**

Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Wismar, University of Applied Sciences – Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie die Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, Business Consulting, Business Systems, Facility Management, Quality Management, Sales and Marketing und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <http://www.wi.hs-wismar.de/>.

Die Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Jost W. Kramer  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Hochschule Wismar  
University of Applied Sciences – Technology, Business  
and Design  
Philipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
D – 23966 Wismar  
Telefon: ++49/(0)3841/753 441  
Fax: ++49/(0)3841/753 131  
E-Mail: [jost.kramer@hs-wismar.de](mailto:jost.kramer@hs-wismar.de)

Vertrieb: HWS-Hochschule Wismar Service GmbH  
Phillipp-Müller-Straße  
Postfach 12 10  
23952 Wismar  
Telefon:++49/(0)3841/753-574  
Fax: ++49/(0) 3841/753-575  
E-Mail: [info@hws-wismar.de](mailto:info@hws-wismar.de)  
Homepage: <http://cms.hws-wismar.de/service/wismarer-diskussions-brpapiere.html>

ISSN 1612-0884

ISBN 978-3-939159-83-4

JEL-Klassifikation M31, M10

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2010.

Printed in Germany

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2. Risikomanagement unter Marketinggesichtspunkten – ein Überblick</b>	<b>5</b>
2.1. Notwendigkeit des Risikomanagements	5
2.2. Risikobegriffe und Risikoarten	7
2.3. Begriff und Instrumentarium des Risikomanagements	9
<b>3. Implementierung des Risikomanagements in die Markenführung</b>	<b>10</b>
3.1. Verhältnis Risikomanagement und Markenführung in Bezug auf die Marketingdisziplin	11
3.2. Bildung eines Risikomanagementsystem bezogen auf eine Marke	12
3.2.1. Chancen-/Risiko-Politik	13
3.2.2. Chancen-/Risiko-Identifikation	14
3.2.3. Chancen-/Risiko-Bewertung	19
3.2.4. Chancen-/Risiko-Berichterstattung	20
3.2.5. Chancen-/Risiko-Steuerung	21
3.2.6. Chancen-/Risiko-Kontrolle	23
<b>4. Produkterpressung als Risikofaktor in der Lebensmittelindustrie: Der Fall „Thomy“ der Nestlé AG</b>	<b>24</b>
4.1. Verlauf der Erpressung	24
4.2. Auswirkungen der Produkterpressung auf die Thomy GmbH	24
4.3. Risikomanagement bei Produkterpressungen	25
<b>5. Fazit</b>	<b>27</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>28</b>
<b>Autorenangaben</b>	<b>30</b>

## 1. Einleitung

Kaum eine betriebswirtschaftliche Teildisziplin hat sich in den vergangenen Jahren ähnlich dynamisch entwickelt wie das Risikomanagement. Heutzutage beschäftigen sich Unternehmen und Markenführungen intensiv mit Backup-Lösungen, Produkterpressungs- und Produkthaftungsversicherungen oder entwickeln mathematisch-statistische Modelle, um finanzielle Gefahren aufgrund von Wechselkursschwankungen oder Kreditausfällen zu bewältigen. Risikomanagement wird dabei in der Literatur auf die Zukunft bezogen, um Wagnisse in den Griff zu bekommen und Unsicherheiten zu vermeiden (vgl. Schiller 2009).

Der amerikanische Autor Tom Gilb schrieb in seinem Buch „Competitive Engineering“: *„If you don't actively attack the risks, the risks will actively attack you!“* (Industriehansa 2009).

Das Zitat lässt erahnen, welche Bedeutsamkeit das Risikomanagement in Hinblick auf die Vermeidung von Risiken und demzufolge die langfristige Gewährleistung der Erreichung von Unternehmens- und Markenziele besitzt. Leider wird dabei vielfach übersehen, dass die Sicherheit eines Unternehmens oder einer Marke nicht ausschließlich von Sach- und Finanzwerten abhängt, sondern zunehmend auch von weichen Faktoren wie Image, Identität, Ruf oder Vertrauen (vgl. Schiller 2009). Für diese Einflüsse ist größtenteils das Marketing verantwortlich. Risiken machen auch vor dieser Disziplin nicht halt. Aufgrund des dynamischen Zusammenspiels der In- und Umwelt im Bereich Marketing, ergeben sich eine Fülle von Chancen, aber auch Gefahren, welche es für die risikoorientierte Marketingführung zu beachten gilt. In der Marketingpraxis nehmen Risiken die unterschiedlichsten Ausprägungen an. Leistungsinnovationen gehen an Kundenbedürfnissen vorbei oder funktionieren nicht wie vorgesehen (Einführung von New Coke), das Kundenverhalten ist hoch-dynamisch (Strukturwandel in der Musikindustrie) oder es kommt zu Kundenabwanderungen und zu einem bedeutenden Imageschaden in Folge von Produkterpressungen (Produkterpressung der Thomy GmbH). Damit Marken dauerhaft auf dem Absatzmarkt existieren können, müssen die Risiken im Marketingumfeld folglich in einem strukturierten Prozess identifiziert, analysiert und nötige Maßnahmen implementiert werden (vgl. Universität St. Gallen: Institut für Marketing 2009).

Es lässt sich vermuten, dass die Markenführung, welche die Gefahren bezüglich einer Marke bzw. eines Produktes erkennt und die sich daraus ergebene Chancen nicht nutzt, sowohl Schwierigkeiten bei der Erreichung von Unternehmenszielen, als auch Probleme bei der langfristigen Existenz und Durchsetzungsfähigkeit auf dem Konkurrenzmarkt haben wird.

Die Zielstellung der vorliegenden Arbeit ergibt sich unmittelbar aus der zuvor diskutierten Problemstellung und besteht darin, wesentliche Ansätze des Risikomanagements mit besonderem Bezug auf die Marketinggesichtspunkte

darzustellen, um zu zeigen mit welchen Mitteln Markenführungen Gefahren meistern und sich daraus ergebende Chancen wahrnehmen können..

Um zunächst eine Vorstellung von dem Prinzip des Risikomanagements unter Marketinggesichtspunkten zu erhalten, wird zu Beginn der Arbeit auf die Notwendigkeit und auf die begrifflichen Grundlagen eingegangen, um das benötigte Informationsgerüst zu diesem Thema aufzubauen. Anschließend wird auf die Implementierung des Risikomanagements in die Markenführung eingegangen, mit dem Hintergrund, das Verhältnis zwischen Risikomanagement und Unternehmensführung in Bezug auf die Marketingdisziplin darzustellen und die Bildung und Entstehung eines Risikomanagement hinsichtlich einer Marke zu erläutern. Um einen realitätsnahen Praxisbezug herzustellen, wird abschließend auf die Produkterpressung als Risikofaktor in der Lebensmittelindustrie, mit besonderem Bezug auf die Produkterpressung der Thomy GmbH, eingegangen.

## **2. Risikomanagement unter Marketinggesichtspunkten – ein Überblick**

Jedes Unternehmen nimmt bei der Ausübung seiner Geschäftsvorgänge Chancen wahr, die sich im Laufe der Zeit bieten. Allerdings treten keine Chancen ohne sogenannte Risiken auf. Wie sich vermuten lässt, sind sie unabdingbar, selbst in den am besten geführten Unternehmen oder Marken. Dennoch bedeuten Risiken nicht immer etwas Negatives. Vielmehr ist es wichtig, Chancen und Risiken in Gleichklang zu bringen und existenzgefährdende Wagnisse frühzeitig zu erkennen und zu beseitigen. Daher ist ein systematischer Ablauf zur frühzeitigen Erkennung, Bewertung und Steuerung von Risiken notwendig (vgl. Perspektive Mittelstand 2009).

Mit Bezug auf die allgemeinen Ausführungen zum Risikomanagement werden im Folgenden die Begriffe „Marke“ und „Unternehmen“ häufig unter gleichen Gesichtspunkten verwendet, wobei aber berücksichtigt werden muss, dass eine Marke ein Produkt eines Unternehmens kennzeichnet. Dabei nutzt ein Unternehmen seine Marke/n zum Marketing. Aus diesem Grund wird bei der Spezifizierung des Risikomanagements unter Marketinggesichtspunkten der Begriff „Marke“ zunehmend verwendet (vgl. Marketing.suite101.de 2009)

### *2.1. Notwendigkeit des Risikomanagements*

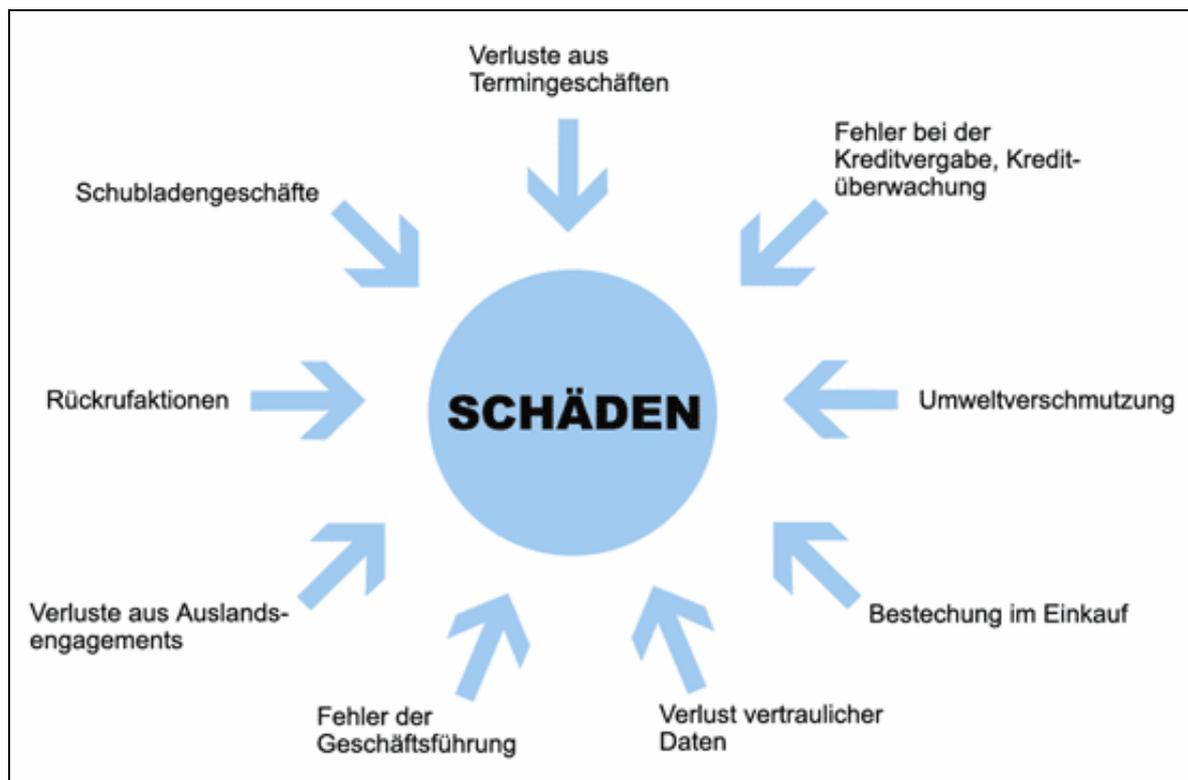
Gegenwärtig sind die Unternehmungen bzw. Marken einem permanenten Wandel mit wachsender Komplexität und steigendem Leistungsdruck ausgesetzt. Als Ursachen dafür werden in der Literatur vielerlei Gründe genannt, von denen sich vor allem der permanente Wandlungsprozess, aufgrund der Veränderungen der technischen, wirtschaftlichen, politischen, rechtlichen und gesellschaftlichen Parameter, herauskristallisiert. Weiterhin wird der Erwartungsdruck der Mitarbeiter, Eigentümer und der Öffentlichkeit dafür verantwortlich gemacht. Die wachsende Anforderung an Effizienz sowie die viel-

schichtige Struktur der unternehmerischen Produkte und Produktlinien sorgen ebenfalls für einen ständigen Veränderungsprozess der Unternehmen bzw. Marken.

„Die bei der Planung vorliegende Unsicherheit bezüglich des Eintretens bestimmter Umweltzustände und -ereignisse und/oder Handlungsergebnisse wird als eine Ursache für das Auftreten von Risiko angesehen.“<sup>1</sup> Als eine weitere Ursache, neben der Unsicherheit, wird das Fehlverhalten von Mitarbeitern eines Unternehmens genannt.

Diese treten vor allem bei der Entscheidungsvorbereitung und -realisierung auf, wie z.B. falsche Informationsgenerierung, -aufbereitung, -speicherung und -übertragung, falscher Mitteleinsatz oder fehlerhafter Ausführung von Anweisungen.<sup>2</sup> Als weitere Auslöser einer Vielzahl von Risiken werden sogenannte Kontrollschwächen angesehen. Dabei werden Kontrollschwächen als „Mängel in der Identifikation, Analyse, Überwachung und Bewältigung von Risiken“ definiert (vgl. TEIA 2009a). Einen Überblick über die Schwächen in der Kontrolle soll die Abbildung 1 geben.

Abbildung 1: Formen von Kontrollschwächen



Quelle: Vgl. TEIA (2009a), abgefragt: 13.08.2009.

<sup>1</sup> Götze/Henselmann/Mikus (2001: 6) (Beitrag: Barbara Mikus) unter Verweis auf Mag (1981: 480), Philipp (1967: 9).

<sup>2</sup> Vgl. Mikus (2001: 6f), weiter Verweise auf Voigt (1992: 493), Philipp (1967: 16f), Mensch (1991: 48) und Forker (1963: 237f).

Dabei neigen Unternehmen bzw. Marken, die sich nicht auf die veränderten Rahmenbedingungen einstellen und sich nicht an diese anpassen, dem Untergang entgegen. Aus diesen Gründen muss es eine existenzielle Pflicht für eine Unternehmung sein, den Risikograd in operativen und strategischen Entscheidungen zu berücksichtigen und mit einzubeziehen (vgl. TEIA 2009a).

„Für das Risikomanagement sind in Deutschland durch das 1998 in Kraft getretene **Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)** Standards festgelegt worden.“ (Dillerup/Stoi 2008: 237). Börsennotierte Gesellschaften werden verpflichtet, die Gefahren für den Fortbestand des Unternehmens frühzeitig aufzuzeigen.

Dadurch sind u.a. die Einrichtung eines Risikomanagements, Berichtspflichten gegenüber dem Aufsichtsrat und im Jahresabschluss sowie die Überwachung durch Wirtschaftsprüfer gesetzlich festgelegt.

Dabei erfolgt die Ausprägung des Überwachungssystems für jede Organisation individuell und ist deshalb z.B. von Größe, Branche und Unternehmensstruktur abhängig (vgl. Dillerup/Stoi 2008: 237).

Damit genaue systematische Prozesse bei dem Auftreten eines Risikos ablaufen können, ist es wichtig zu wissen, welche Arten von Risiken es gibt und wie sie auftreten.

## 2.2. *Risikobegriffe und Risikoarten*

In der Literatur treten unter Marketinggesichtspunkten eine Vielzahl von Definitionen zum Begriff „Risiko“ auf. Mit Blick auf den Zukunftsbezug von Entscheidungen wird „Risiko als Gefahr einer Fehleinschätzung“ verstanden.<sup>3</sup> Ausgehend von einer möglicherweise die Leistung des Unternehmens beeinträchtigenden Wirkung, kann das Risiko als „eine Möglichkeit einer Einbuße aufgrund eines Ereignisses, welches völlig unerwartet eintreffen kann“, definiert werden (vgl. Jenzer 2008). Dabei beziehen sich diese Definitionen sowohl auf monetäre Ziele, als auch auf nicht-monetäre Ziele, wie Markt-, Qualitäts- und soziale Ziele. Die Risikobegriffe sind demnach zu verallgemeinern (vgl. Christ 1990: 52). Wie in der obigen Begriffsdefinition wird in Theorie und Praxis eine negative Zielverfehlung als Risiko bezeichnet. Eine positive Abweichung hingegen wird normalerweise Chance genannt.<sup>4</sup> Dabei zeichnet sich eine moderne, profitable Unternehmung bzw. Marke durch Reduzierung bestandsgefährdender Risiken bei gleichzeitiger Nutzung von auftretenden Chancen aus.

Man kann diesbezüglich zwischen **strategischen und operativen Risiken** unterscheiden.

<sup>3</sup> Vgl. Mikus (2001: 6f); weiter Verweise auf Philipp (1967: 37f) und Imboden (1983: 45f).

<sup>4</sup> Vgl. Mikus (2001: 5); weiter Verweise auf Neubürger (1980: 38) und Farny (1989: Spalte 1751).

### 1. Strategische Risiken:

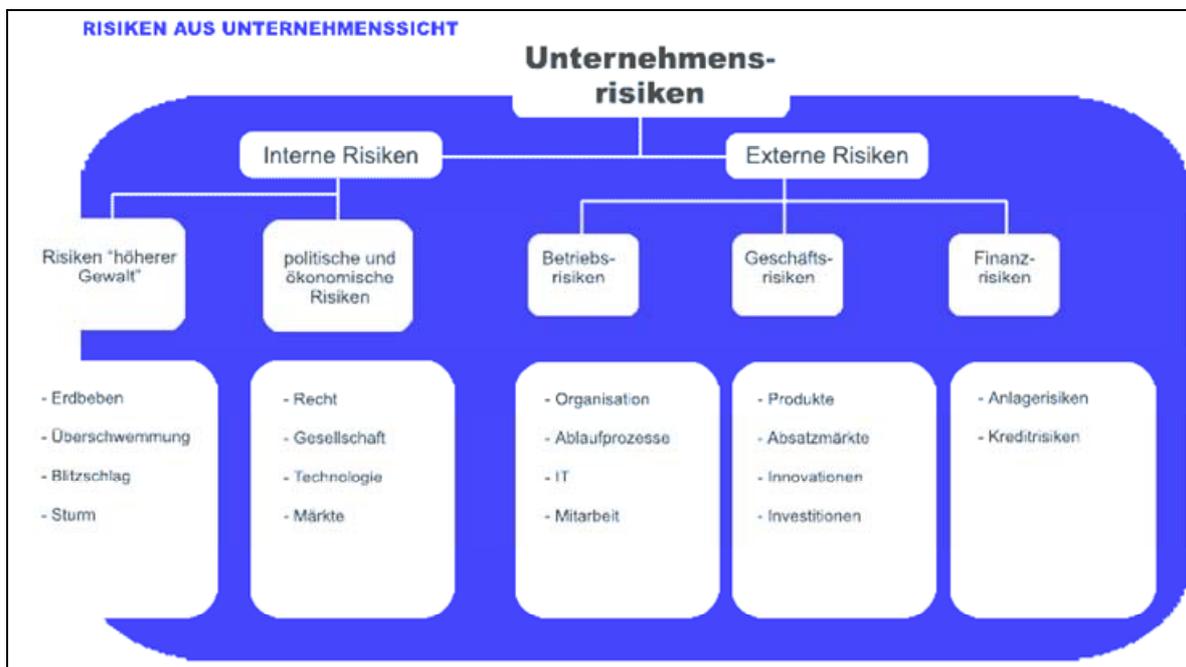
Strategische Risiken entstehen meist auf globaler Ebene und ergeben sich aus der unzureichenden Ausrichtung einer Marke auf ihr u.a. ökonomisches und technologisches Umfeld. Dabei weisen sie vielfach Wechselwirkungen mit anderen Risiken auf, bestehen meistens über einen unbestimmten Zeitraum, sind stark Umweltabhängig und lassen sich kaum oder gar nicht quantifizieren (vgl. Haas 2007:11). Die Wandlung des Umfelds der Distribution im Musikhandel (einer CD im Handel zu MP3 im Internet) ist ein solches strategisches Risiko.

### 2. Operative Risiken:

Unter operativen Risiken werden Wagnisse verstanden, die aus falschen oder fehlerhaften Umsetzungen hervorgehen (vgl. TEIA 2009b). Beispielhaft wäre die falsche Auswertung einer Kundenanalyse im Bereich Marktforschung zu nennen. Die dadurch generierten Informationen können zu falschen Marketingmaßnahmen führen.

Außerdem unterscheiden sich Risiken durch externe und interne Einflüsse. Einen Überblick gibt die Abbildung 2.

Abbildung 2: Risiken aus Unternehmenssicht



Quelle: Vgl. TEIA (2009b), abgefragt: 13.08.2009.

Unter Marketinggesichtspunkten liegt die größte Unsicherheit bei den Geschäftsrisiken.

„Geschäftsrisiken orientieren sich vielfach am Einzelgeschäft, das heißt im Mittelpunkt das Risiko eines bestimmten Kunden oder einer Kundengruppe, mit der ein Geschäft eingegangen wird.“ (Haas 2007: 11). Bei der Entwick-

lung einer Innovationsstrategie ist zwischen zwei Risikoarten zu differenzieren (vgl. Urban/Hauser 1993: 426). Einerseits besteht das Risiko, mit dem „falschen“ Produkt rechtzeitig am Markt zu sein (Entwicklungs- oder Eintrittsrisiko). Dabei können die Vorteile eines Markenpioniers genutzt werden (z.B. hohe Umsätze), aber dennoch kann ein überstürzter Markteintritt mit einem unausgereiften Produkt zu negativen Image- und Absatzwirkungen führen. Beispielhaft dafür ist der nicht bestandene „Elch-Test“ der A-Klasse von Daimler-Benz im Herbst 1997. Auf der anderen Seite können hohe Opportunitätskosten durch das Verpassen einer Marktchance bei zu spätem Markteintritt entstehen. Als Beispiel für hohe Opportunitätskosten durch das Verpassen eines „strategischen Fensters“, lässt sich der verspätete Markteintritt von IBM in den PC-Markt anbringen (vgl. Meffert 2000: 383).

Im Bereich der Markenführung ist das größte Risiko ein Vertrauensverlust seitens der Kundschaft. Dieser kann durch Abweichung vom erfolgreichen Kommunikationsmuster in den Bereichen Produktpolitik (Risiko der Einzigartigkeit), Preispolitik (der Fakt, dass der Preis im Auge der Kunden die Qualität reflektiert, ist ein Risiko) und Distributionspolitik (Risiko durch Kontrollverlust) sowie Design/Werbung (Risiko des unangemessenen Designs) und der Kundschaft (Risiko der „Mundpropaganda“) entstehen (vgl. Schiller 2005).

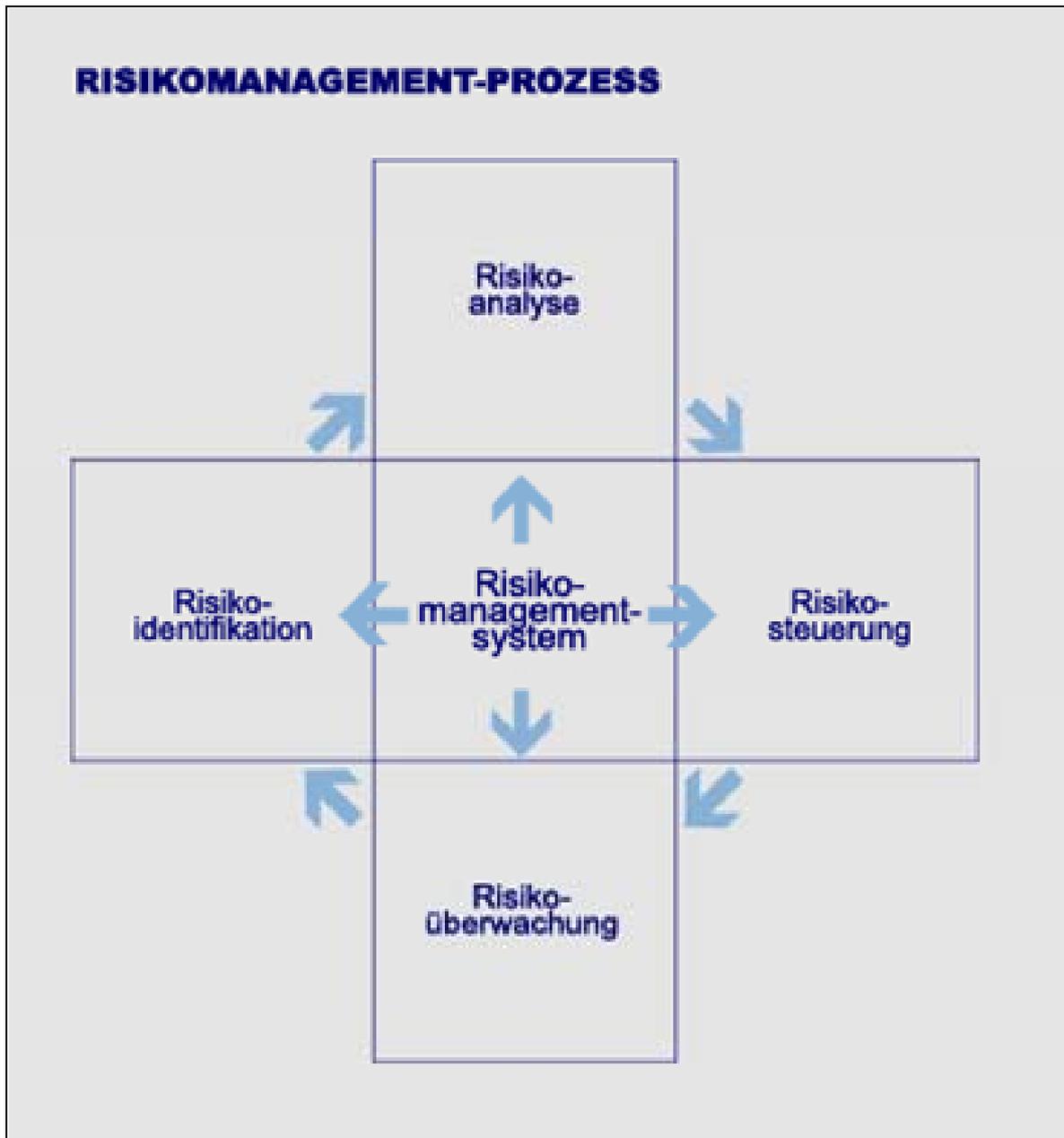
### *2.3. Begriff und Instrumentarium des Risikomanagements*

Risikomanagement lässt sich als „kontinuierliche Aufgabe der Unternehmensführung“ bezeichnen, „die zur systematischen Erkennung, Analyse und Handhabung von zukünftigen Chancen und Risiken eines Unternehmens dient“. (vgl. Dillerup/Stoi 2008: 238). Dabei ist es u.a. in der Marketingdisziplin von existenzieller Bedeutung, im Vorfeld, z.B. bei der Durchführung eines Marketingkonzeptes, ein spezifisches Risikomanagementsystem zu entwickeln, um Risiken zu erkennen, zu verarbeiten und bei Bedarf Maßnahmen zu ergreifen, um Gefahren abzuwenden und ggf. Chancen nutzen zu können. Diese können sowohl versicherungspolitischer Natur, als auch gründliche Bewertungsanalysen durch externe Spezialisten sein (vgl. TEIA 2009b).

Im Bereich des Marken-Marketings ist es Aufgabe der Markenführung, einen konzeptionellen Ansatz zum Risikomanagement zu entwickeln. Dabei muss das System in das Markenmanagement eingebettet werden. Erfahrungsberichte zeigen, dass Störungen im Bereich der Markenführung rasant auf andere Subsysteme (Untersysteme einer Marke wie Preis oder Design/Werbung) übergreifen können und damit aus einem kleinen Risiko (Irritationen der Kundschaft) eine Existenzgefährdung (Kundenverluste) entstehen kann (vgl. Schiller 2005: 140f). Aus diesen Gründen ist es umso wichtiger, einen Prozess zur frühzeitigen Erkennung im Unternehmen aufzubauen.

Eine Vorstellung von dem Ablauf eines einfachen Risikomanagementsystems gibt die Abbildung 3.

Abbildung 3: Risikomanagement-Prozess



Quelle: Vgl. TEIA (2009c), abgefragt: 13.08.2009.

Der Prozess des Risikomanagements beruht auf einem fortlaufenden Konzept und unterliegt damit einem ständigen Verbesserungsprozess (vgl. Dillerup/Stoi 2008: 238). Eine detaillierte Erläuterung zu den einzelnen Schritten unter Marketinggesichtspunkten erfolgt im nächsten Kapitel.

### 3. Implementierung des Risikomanagements in die Markenführung

„Die im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeiten zu treffenden Entscheidungen sind in Folge ihres Zukunftsbezugs und der damit einhergehenden

Planungsunsicherheit stets mit Risiken verbunden.“<sup>5</sup> Zur Sicherung ihres Images, ihrer Attraktivität für Kunden und letztendlich ihres Fortbestandes, muss die Markenführung die relevanten Risikoursachen identifizieren und bei ihren Entscheidungen berücksichtigen.

### *3.1. Verhältnis Risikomanagement und Markenführung in Bezug auf die Marketingdisziplin*

In der gegenwärtigen Phase des Hyperwettbewerbes, der sich u.a. durch eine vielschichtige Struktur der unternehmerischen Produkte und Produktlinien kennzeichnet, ist die strategische Ausrichtung der Unternehmungen von großer Bedeutung (vgl. Bruhn 2001: 17f). Die Markenführung muss im Zuge der Globalisierung und des verstärkten Wettbewerbs bei der Vorgabe der strategischen Stoßrichtung zunehmend den Risikogedanke hervorheben, was sich u.a. in der Stärkung des Risikobewusstseins der Mitarbeiter und Organisationsbereiche, wie z.B. das Marketing, äußern muss. „Diese sollen Risiken und deren Ursachen bei sämtlichen Führungshandlungen adäquat berücksichtigen.“ Ausgehend von dieser Betrachtungsweise wird von der Realisierung eines Risikomanagements als Subsystem der Unternehmensführung ein höherer Grad der Zielerreichung erwartet.<sup>6</sup> Gewinnt ein solcher „Risikogedanke“ in der Unternehmensführung, speziell im Organisationsbereich Marketing, keine Bedeutung, so ist das Unternehmen nicht nur in Bezug auf Strategie, Image und Nachhaltigkeit gefährdet, sondern der Unternehmensgegenstand als solches ist langfristig dem Untergang geweiht.

Deshalb ist die Voraussetzung des Aufbaus eines Risikomanagements im Marketingbereich der ganzheitliche Führungsansatz. Zum Beispiel beim Aufbau eines Risikomanagements einer Marke ist die Voraussetzung ein komplexer Marken-Leitansatz, der die Notwendigkeit einer konsistenten Markenführung aus der eigenen Identität berücksichtigt. Weiterhin ist es von elementarer Bedeutung, die Einzigartigkeit und den Ruf einer Marke sicherzustellen. Um dies zu gewährleisten, ist die Unternehmensführung, insbesondere das Marketingmanagement, versucht, das typische Kommunikationsmuster einer Marke zu erkennen und andauernd wieder zu bespielen. Verliert eine Marke ihr Kommunikationsmuster und damit ihr Image, wird das Vertrauen in sie beschädigt werden. Kundenverluste u.a. sind eine daraus resultierende Folge. Der entscheidende Schritt der nützlichen Idee des Risikomanagements Rechnung tragenden Marken-Führung, besteht darin, Kundenverlusten durch einen systematischen Prozess, der sich durch Leitlinien und Strategien charakterisieren lässt und sich gegen unerwartete Wagnisse richtet, vorzubeugen. Mit deren

---

<sup>5</sup> Mikus (2001: 69); weiter Verweise auf Philipp (1967: 37), Mensch (1991: 42f) und Neubürger (1983: 37).

<sup>6</sup> Vgl. Mikus (2001: 69); weiter Verweise auf Haller (1986: 9), Hahn (1987: 138f) und Mensch (1991: 18-60).

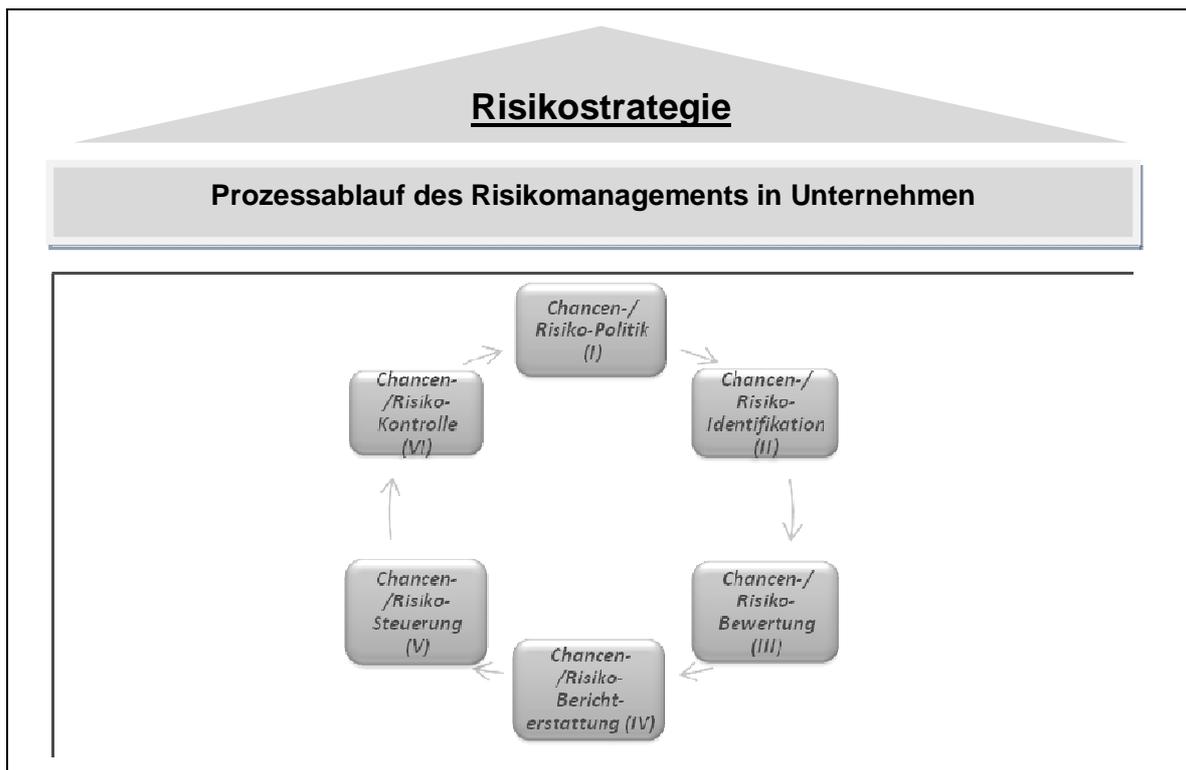
Hilfe kann sich die Führung in allen Bereichen des Unternehmenssystems konsistent an der Identität einer Marke ausrichten und dafür sorgen, das Risiko (u.a. des Kundenverlustes) zu minimieren.

### 3.2. Bildung eines Risikomanagementsystem bezogen auf eine Marke

„Der Weg zu einem funktionierenden Risikomanagement für die Marke ist einfach zu beschreiben, aber schwierig zu beschreiten. Die Kunst besteht im Brückenschlag zwischen Methode und Instrumenten sowie unkomplizierter Handhabung im Tagesgeschäft.“ (Schiller 2005: 141). Dabei setzt ein wirksames Marken-Risikomanagement die rechtzeitige Identifizierung, Eliminierung und ständige Vermeidung von Risiken in allen Subsystemen voraus (vgl. Dillerup/Stoi 2008: 238).

Im Nachfolgenden soll ein fortlaufender Chancen- und Risikomanagementprozess für Markenrisiken dargestellt werden (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4: Chancen- und Risikomanagement



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Dillerup/Stoi (2008: 238).

Wie beim klassischen Risikomanagementprozess, durchläuft auch das Management der Markenrisiken die Stufen *Chancen-/Risiko-Politik, Identifizierung, Bewertung, Berichterstattung, Steuerung und Kontrolle*. Da das Markenmanagement eine betriebliche Querschnittsfunktion darstellt, kommt der Chancen-/Risiko-Politik eine besonders große Bedeutung zu. Es muss integriert gearbeitet werden, und die einzelnen Stellen brauchen dafür klar definierte Aufga-

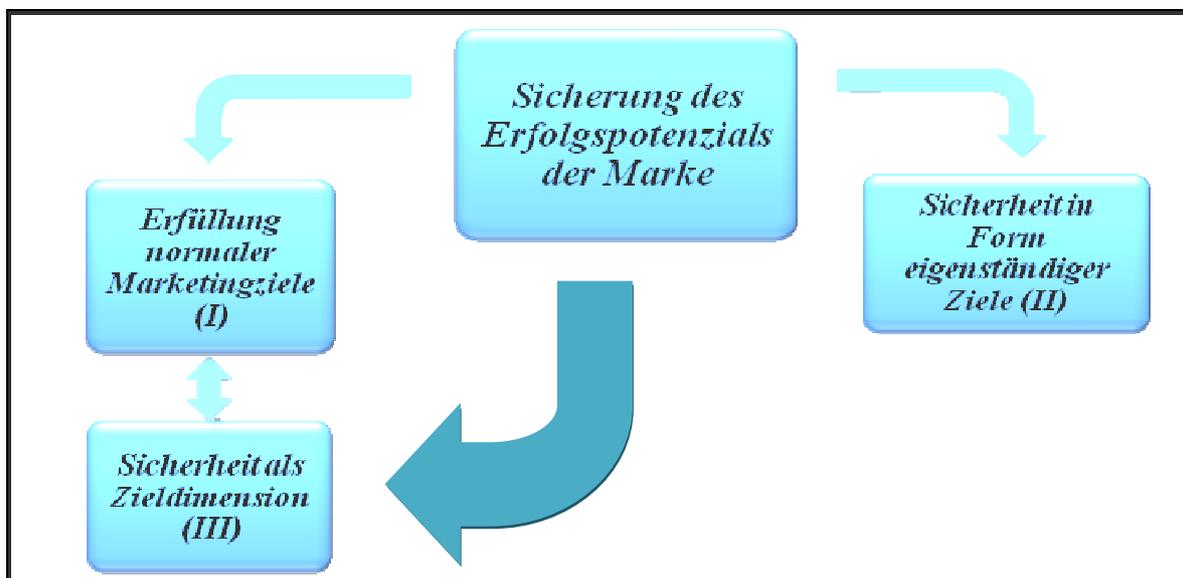
ben. Die Entscheidungen sollten auf der Führungsebene gefällt werden, wobei das Risikomanagement die hierfür notwendigen Informationen liefert (vgl. Schiller 2009).

### 3.2.1. Chancen-/Risiko-Politik

Sie bildet den Start- und Schlusspunkt des Risikomanagements. Bei fragilen und komplexen Systemen wie der Marke müssen in der Unternehmenspolitik grundlegende Aussagen getroffen werden, welche Chancen und maximale Risiken eingegangen werden sollen. Dabei hängen diese Chancen und Risiken in einem hohen Maße von den Zielen einer Unternehmung ab. Sie bilden eine Basis für die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten. Ziele sind zukünftige Zustände, die z.B. von der Markenführung, angestrebt werden und als Ergebnis bestimmter Handlungen eintreten sollen. Aufgrund der Bedeutung der Unsicherheit bzw. des Risikos für die Zielerfüllung und den Erfolg des Unternehmens, sollten solche Wagnisse bereits bei der Bildung eines Zielsystems für ein Entscheidungsproblem berücksichtigt werden.<sup>7</sup>

Dabei gibt es mehrere Möglichkeiten, wie Abbildung 5 verdeutlicht.

Abbildung 5: Einbeziehen von Risiken in das Zielsystem



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Haller (1986: 24f); gefunden in: Götz/Henselmann/Mikus (2001: 25) (Beitrag: Barbara Mikus).

Als oberste Zielerreichung wird dabei die Sicherung des Erfolgspotenzials der Marke gesehen. Es liegt einem Zielsystem ebenso zugrunde wie die risikobezogenen Grundstrategien des Unternehmens, die die Risikoeinstellung der Un-

<sup>7</sup> Vgl. Mikus (2001: 72); weiter Verweise auf Macharzina (1999: 154f) und Hamel (1992: Spalte 2634f).

ternehmensführung bzw. Markenführung widerspiegeln. Beispielhaft dafür wäre der Verzicht auf geringe Gewinnsteigerungen aufgrund einer risikobehafteten Alternative.

Das Sicherheitsbestreben einer Unternehmung und dessen Risikoeinstellung lassen sich in unterschiedlicher Form in den Phasen der Zielbildung erfassen.<sup>8</sup>

#### 1. Erfüllung normaler Marketingziele:

Es kann davon ausgegangen werden, dass durch die Erfüllung von Formal- und Sachzielen wie u.a. Gewinnerzielung, Wettbewerbsfähigkeit und Imageerhaltung, ein Beitrag zur Unternehmenssicherung geleistet wird. Beispielhaft lässt sich die Einhaltung und Erfüllung von Qualitätsstandards der Marke „Nivea“ anbringen, woraus eine bleibende Konkurrenzfähigkeit resultiert.<sup>9</sup>

#### 2. Sicherheit in Form eigenständiger Ziele:

Die Sicherheit lässt sich weiterhin in Form eigenständiger Formal- oder Sachziele in das Zielsystem integrieren. Entsprechende Ziele sind dabei die Vermeidung von Störungen wie Kundenbeschwerden oder Kundenklagen bzw. die Sicherung der Voraussetzungen für Marketingaktionen.<sup>10</sup>

#### 3. Sicherheit als Zieldimension:

Eine weitere Verbindung zwischen Unternehmens- bzw. Marketingzielen (in Bezug auf eine Marke) und Sicherheit besteht dahingehend, dass Sicherheit als eine Dimension der Zielerreichung angesehen werden kann. Dies zeigt sich daran, dass das Risiko ein Ziel zu verfehlen durch die Höhe des Anspruchsniveaus determiniert wird. Senkt man dieses, verringert sich das entsprechende Risiko. Risikobereitschaft, Risikoneutralität oder Risikoaversion einer Markenführung gegenüber einer Marketingaktion (z.B. in der Preispolitik) sind beispielhaft dafür.<sup>11</sup>

Damit eine Marke in Bezug auf Image, Gewinn und Wettbewerbsfähigkeit erfolgreich sein kann, muss das Risiko bei der Zielbildung berücksichtigt werden, indem man Sicherheitsziele im Sinne der Vermeidung von Störungen anstrebt und andere allgemeine Unternehmziele (z.B. Wirtschaftlichkeit und Wachstum), unter Beachtung des Risikoaspekts verfolgt.

### 3.2.2. Chancen-/Risiko-Identifikation

In Hinblick auf die Komplexität einer Marke ist die systematische und frühzeitige Erkennung potenzieller Störfaktoren von überragender Bedeutung. Da die Risikoentstehung und deren Folge daraus im gewissen Maße zeitlich und räumlich voneinander getrennt sind, gilt das Bekannte Bild der Chaostheorie, wobei der Flügelschlag eines Schmetterlings im Amazonas einen Wirbelsturm

<sup>8</sup> Vgl. Mikus (2001: 73f); weiter Verweis auf Haller (1986: 24f).

<sup>9</sup> Vgl. Mikus (2001: 73f); weiter Verweis auf Haller (1986: 24f).

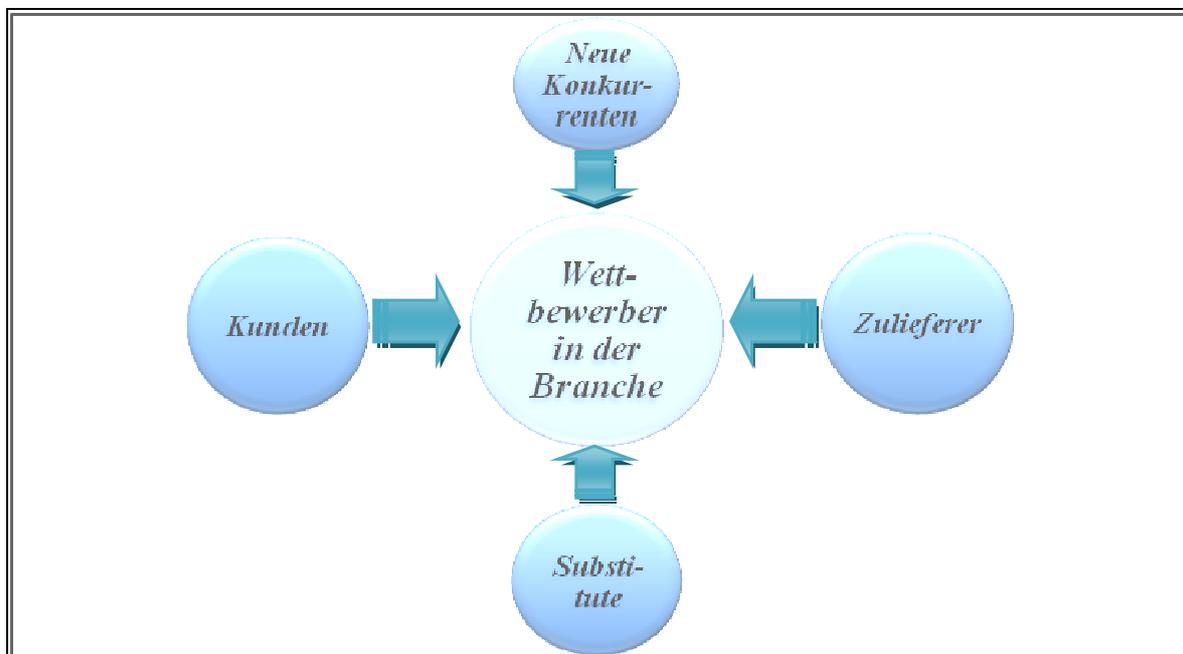
<sup>10</sup> Vgl. Mikus (2001: 73f); weiter Verweis auf Haller (1986: 24f).

<sup>11</sup> Vgl. Mikus (2001: 73f); weiter Verweis auf Imboden (1983: 214).

in Europa auslösen kann. Zur Identifizierung solcher „Flügelschläge“ helfen strategische Frühwarnsysteme, die die Gefahrenfelder systematisch absuchen und potentielle Risiken frühzeitig ortet (vgl. Schiller 2005: 142). In der Literatur wird eine Vielzahl wichtiger Frühwarnsysteme zur Identifikation von Risiken im Bereich einer Marke genannt. Dabei liegt das Augenmerk vielfach auf externen Bedrohungen, während hingegen interne Risiken oft unterschätzt werden.

Unter Marketinggesichtspunkten ist zunächst eine Branchenstrukturanalyse als Methode, externe Risiken zu identifizieren, von hoher Bedeutung (siehe Abbildung 6).

Abbildung 6: Branchenstrukturanalyse



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dillerup/Stoi (2008: 188).

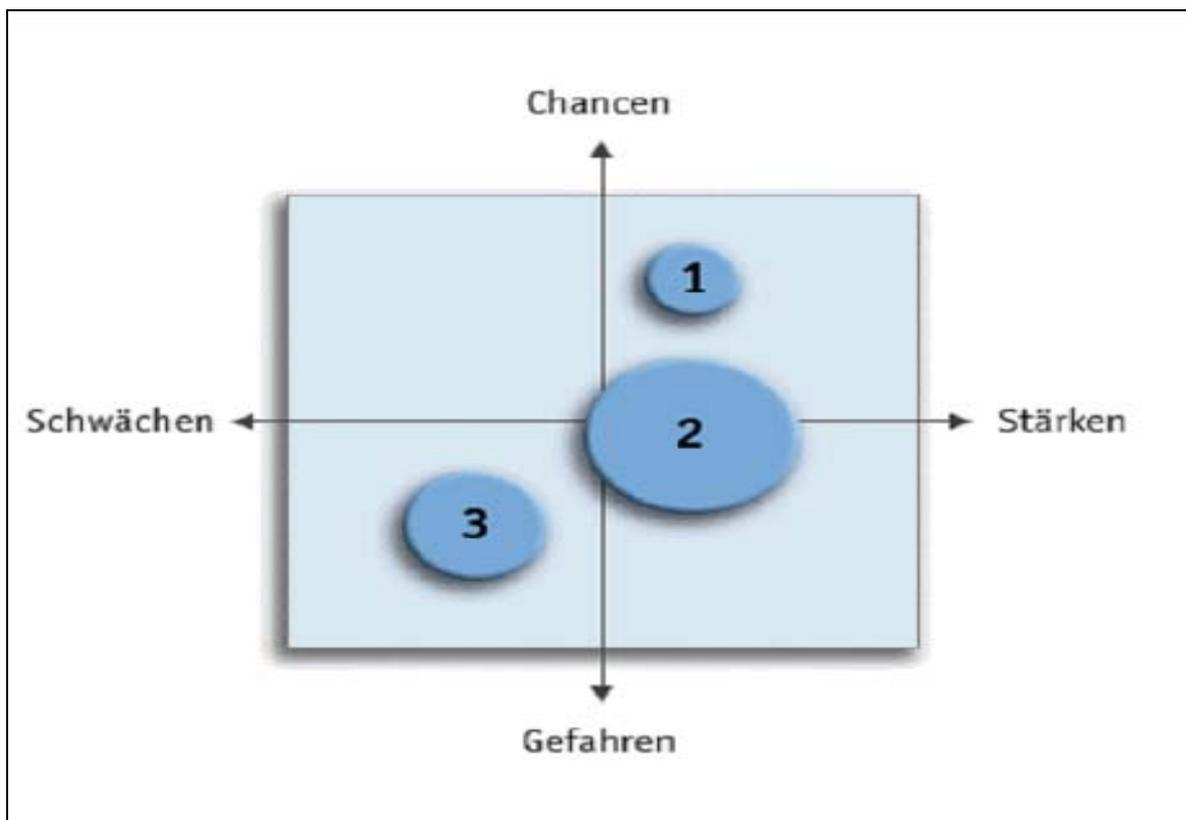
In der Branchenstrukturanalyse werden das Umfeld einer Marke und die Attraktivität einer Branche analysiert. Dabei können potentielle Risiken, die im Zusammenhang mit der Einführung einer Marke bzw. eines Produktes stehen, identifiziert werden.

Die Verhandlungsmacht der Zulieferer (z.B. bestimmt durch Anzahl und Qualität von Konkurrenten) kann als ein solches Risiko auftreten, denn sie ist ein Indikator für die potentielle Gewinnspanne einer Marke, da je höher die Verhandlungsstärke der Lieferanten ist, desto stärker ist der Einfluss auf den Preis. Demzufolge können sie Preise vorgeben. Unternehmen bzw. Marken können dabei mit geringeren Gewinnmargen rechnen. Die Verhandlungsstärke bezeichnet analog zur Lieferantenseite die Machtverhältnisse der Kunden in der Wertschöpfungskette. Ein weiteres ernst zu nehmendes Risiko ist die Bedrohung durch Substitute (Ersatzprodukte). Sie bezeichnet die Bedrohung,

dass Produkte einer Branche durch Güter anderer Branchen ersetzt werden können. So wurde der Markt für Skier durch die Erfindung des Snowboards beeinträchtigt. Die frühzeitige Identifizierung einer solchen Gefahr kann größeren Schaden und starke Umsatzverluste einer Marke verhindern. Das Risiko der Bedrohung durch neue Konkurrenten ist die größte Gefahr einer Markenführung. Da neue Anbieter in den Absatzmarkt eintreten können und somit Konkurrenz erzeugen, ist es wichtig, möglichst frühzeitig auf bestimmte Marketingaktionen von Konkurrenten (im Rahmen der Preis- oder Kommunikationspolitik u.a.) reagieren zu können, um einen drohenden Image- oder Kundenverlust (z.B. durch aggressive Werbung des Konkurrenten) abzuwenden. Die Identifizierung von Risiken in Bezug auf das Auftreten neuer Konkurrenten ist daher von elementarer Bedeutung (vgl. Dillerup/Stoi 2008: 188).

Ein weiteres wichtiges System zur frühzeitigen Erkennung von externen und internen Gefahren ist die SWOT-Analyse. Dabei können Stärken und Schwächen sowie Chancen und Gefahren einer Marke identifiziert und bewertet werden (siehe Abbildung 7).

Abbildung 7: SWOT-Analyse



Quelle: Vgl. Dioskur (2009).

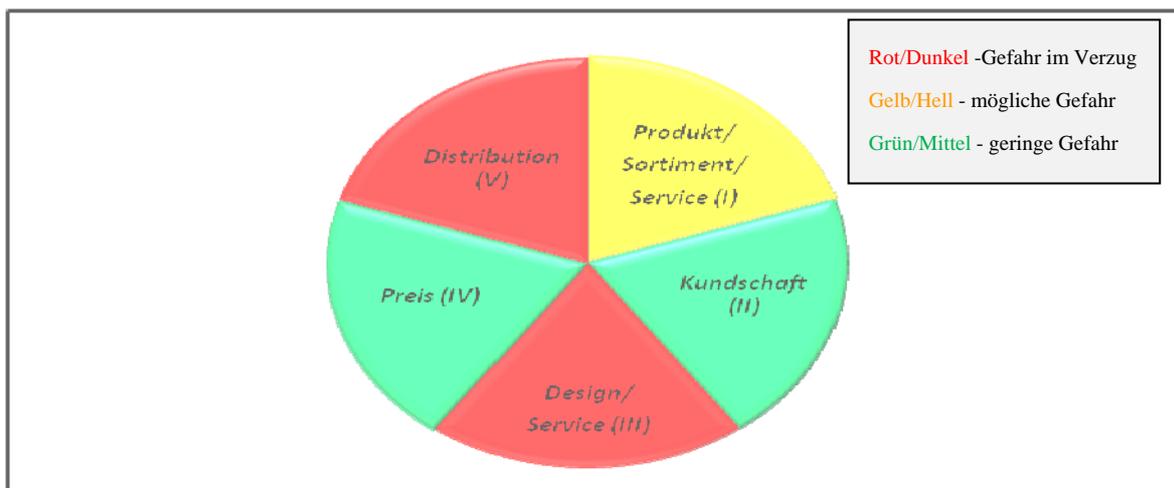
Die Entwicklung von strategischen Stoßrichtungen mit der SWOT-Analyse ist eine weit verbreitete Vorgehensweise zur Ableitung strategischer Handlungsoptionen. Dabei können die Gefahren und Chancen in Verbindung mit den

Stärken und Schwächen einer Marke visualisiert werden. Handlungsmöglichkeiten, die sich im Feld Gefahren und Schwächen (Kreis 3) befinden, können als risikobehaftet identifiziert werden. Ziel der Analyse ist es, Maßnahmen zur Verringerung von Risiken bzw. zur Optimierung der Chancen unter Berücksichtigung der eigenen Stärken und Schwächen herauszufinden. Vorteile dieser Methode liegen in der unkomplizierten Risikobetrachtung interner und externer Einflüsse auf eine Marke (vgl. Brochmann 2009).

Ein weiteres Frühwarnsystem ist das sogenannte „Markenradar“. Viele Experten sind sich einig, dass die größten Risiken für eine Marke im eigenen Unternehmen liegen. Zur Identifizierung müssen zunächst sämtliche Subsysteme der Marke auf potentielle Gefahrenfelder analysiert werden. Anschließend erfolgt dann individuell und entsprechend der Markenidentität bzw. des Markenimages die Evaluierung der identifizierten Risiken.

Dabei erweist es sich von Vorteil, diese unterschiedlichen Gefahrenstufen visuell darzustellen (siehe Abbildung 8) (vgl. Schiller 2005: 142).

Abbildung 8: Visualisierung der Gefahren



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Schiller (2005: 142).

In Folge dieser Darstellung ist es wichtig, die einzelnen Risikofelder (Segmente des Kreises) zu deuten.

### 1. Produkt / Sortiment / Service:

Das Image und die Einzigartigkeit der Marke müssen sich in den Produkten und Dienstleistungen einer Marke widerspiegeln, damit ein Kommunikationsmuster für den Kunden erzeugt wird, welches vertrauenswürdige Emotionen bezogen auf das Bild einer Marke reflektiert. Je mehr Produkte unter einem Markennamen versammelt sind, desto schwieriger wird dieser Anspruch einzuhalten (vgl. Schiller 2005: 142).

### 2. Kundschaft:

Eine starke Marke macht aus potentiellen Kunden, die zur Marke passen, die Kundschaft. Diese ist die wirtschaftlichste Form der Markenbindung.

Erst wenn stilfremde Kunden in diese Kundschaft eintreten, kommt es zu risikoreichen Abstoßeffekten (vgl. Schiller 2005: 142).

### 3. Design / Service:

Eine Marke hat die Verpflichtung zur Kontinuität, zur Bestätigung erfolgreich kommunizierter Botschaften und zu ihrem typischen Stil. Diese Anforderung muss mit einzigartigen Werbe- und Designkonzepten erfüllt werden, welches in der Regel ein große Schwierigkeit und somit ein großes Risiko darstellt (vgl. Schiller 2005: 142).

### 4. Preis:

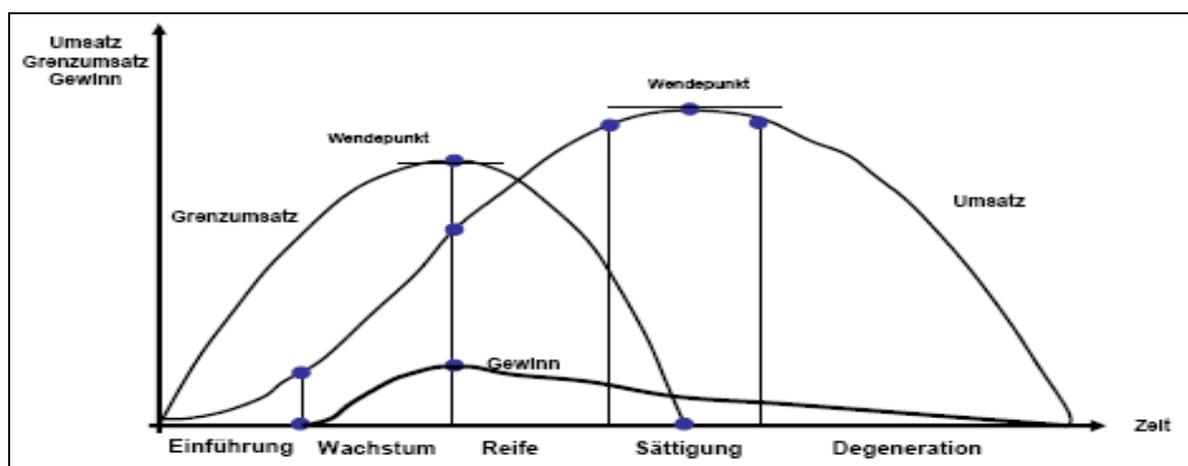
Der Preis ist ein Indikator für die Qualitätsstufe der Markenleistung. Markenprodukte dürfen nicht teuer sein, müssen sich aber von „No-Name“-Produkten abgrenzen (vgl. Schiller 2005: 142).

### 5. Distribution:

Hauptgrund für Gefahren in der Distribution sind Kontrollverluste. Die Produkte werden von Herstellern an verschiedene Händler verteilt und entziehen sich damit aus ihrem Einflussbereich. Es kann nur schwer kontrolliert werden, ob die Produkte im Sinne des Herstellers markenaffin und entsprechend ihrem Kommunikationsmuster präsentiert werden (vgl. Schiller 2005: 142).

Ein weiteres internes Frühwarnsystem ist die Produktlebenszyklusanalyse. Dieses Modell dient zur Einteilung einzelner Produkte und Produktgruppen in eine Altersstruktur. Dabei wird festgestellt, in welchen Dimensionen die einzelnen Produkte einen Erfolgsbeitrag zum Gesamtumsatz des Unternehmens leisten. Die Abbildung 9 veranschaulicht dieses Modell.

Abbildung 9: Produktlebenszyklusanalyse



Quelle: Vgl. TU-Berlin unter <http://www2.tu-berlin.de>; Abgefragt: 26.08.2009.

Die Analyse der Altersstruktur von Produkten ist besonders bei Marken mit umfangreichen Produktanzahlen wichtig. Die Lebenserwartung ist je nach Stellung im Zyklus unterschiedlich. Viele alte Produkte bilden für Marken in

der Regel ein hohes Risiko, da sie nur geringe Umsätze einfahren und das Image einer Marke entsprechend dem Alter als „altbacken“ wirken lassen können, während demgegenüber zahlreiche neue Produkte die Wachstumschancen und damit das langfristige Überleben am Markt sichern (vgl. Meffert 2000: 346).

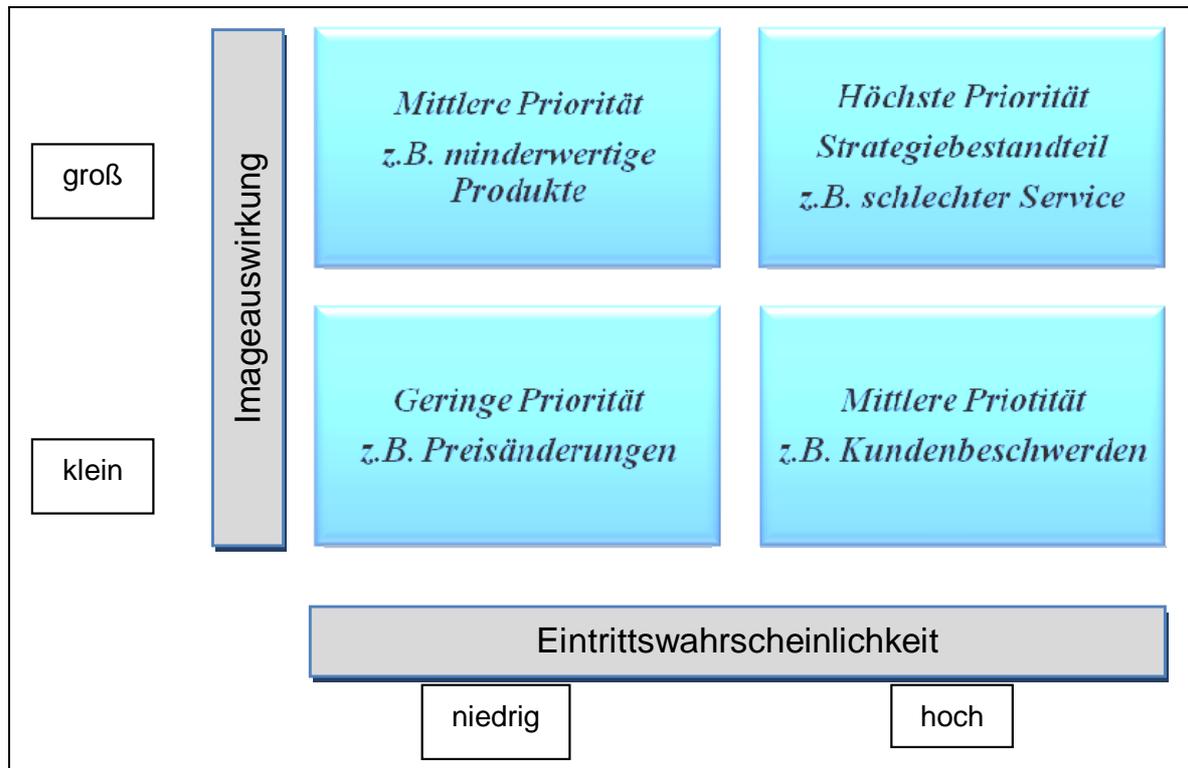
### 3.2.3. Chancen-/Risiko-Bewertung

„Risiken treten oftmals überraschend ein. Dies musste z.B. Daimler Chrysler bei der Einführung der Mercedes A-Klasse erleben. Der so genannte „Elch-Test“ gefährdete das ganze Projekt. Dennoch sicherte ein professionelles Risikomanagement den langfristigen Erfolg dieses neuen Produktes.“ (TEIA 2009d). Hinsichtlich der Risikobewertung steht das Risikomanagement von Marken vor einer besonderen Herausforderung, denn quantitative Methoden greifen selten, da es sich bei Marken um immaterielle, „weiche Faktoren“ handelt. Die Chancen- und Risikobewertung beurteilt die erwartete Entwicklung u.a. auf ihre Beeinflussbarkeit und ihre finanzielle Tragweite.

Dabei misst die Eintrittswahrscheinlichkeit die Intensität der Unsicherheit. Dies kann sowohl nach qualitativen Kriterien, z.B. eine Unterscheidung der Eintrittswahrscheinlichkeit in die Kategorien „oft“, „häufig“, „selten“, oder nach quantitativen Kriterien, z.B. durch statistische Eintrittswahrscheinlichkeiten erfolgen. Anschließend daran ist es wichtig, das mögliche Gewinn- und Verlustpotential einer Eintrittswahrscheinlichkeit zu bestimmen.

Dabei dient zur Visualisierung ein Chancen- und Risikoportfolio (siehe Abbildung 10) (vgl. Dillerup/Stoi 2008: 239).

Abbildung 10: Chancen-/Risikoportfolio einer Marke



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dillerup/Stoi (2008: 239).

Das Chancen- und Risikoportfolio ermöglicht die Festlegung von Prioritäten (in Bezug auf Chancen und Risiken) und den daraus resultierenden Handlungsbedarf für die Markenführung und die Berichterstattung (vgl. Dillerup/Stoi 2008: 239).

#### 3.2.4. Chancen-/Risiko-Berichterstattung

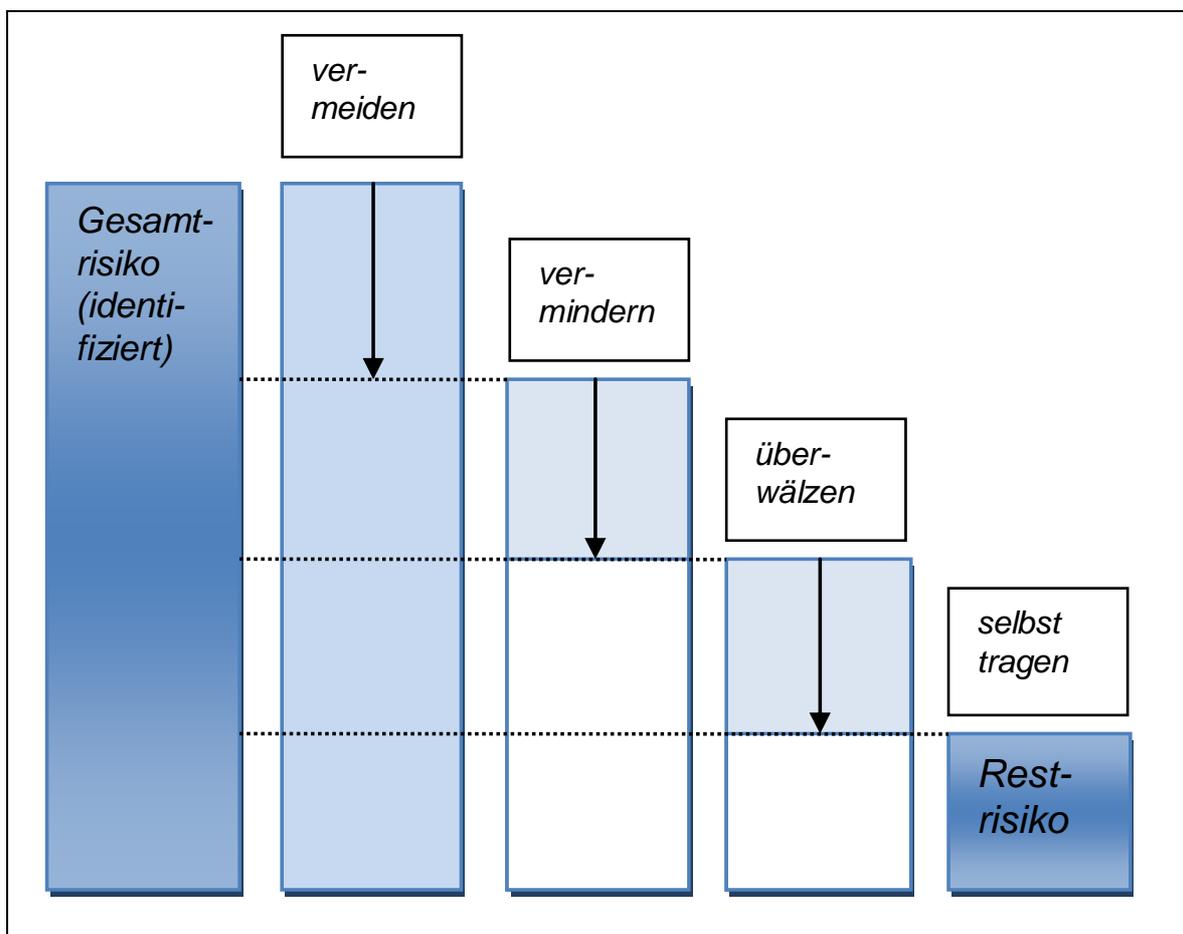
„Ein effizientes Risikomanagement hat zum Ziel, das Denken und Handeln aller Führungskräfte und Mitarbeiter im Sinne der Risikostrategie zu beeinflussen. Um dies zu erreichen, ist ein System der Information und Kommunikation zu diesem Managementbereich zu konzipieren und zu implementieren.“ (TEIA 2009e).

Die identifizierten, bewerteten und mit Verantwortlichkeiten belegten Chancen und Risiken werden in der Berichterstattung kommuniziert. Dabei ist es möglich, die Berichtsaufgabe durch vorhandene, unternehmerisch individuell gestaltete Berichtssysteme zu erfüllen oder mit Hilfe von Berichtssystemen wie z.B. der Balance Scorecard zu integrieren. Wichtig hierbei ist der sofortige Informationsaustausch zwischen Markenführung und Organisationseinheit bei spontan auftretenden risikobehafteten Veränderungen neben der periodischen Berichterstattung (vgl. Dillerup/Stoi 2008: 240).

### 3.2.5. Chancen-/Risiko-Steuerung

Die Steuerung von Chancen und Risiken dient zur Verbesserung der Risikomanagementstruktur. Dabei werden Steuerungsaktivitäten für das Marketing (z.B. im Bereich der Preis- oder Kommunikationspolitik) durch die Markenführung festgelegt. Diese beziehen sich auf Eintrittswahrscheinlichkeiten oder dem Gewinn- bzw. Verlustpotential von Entwicklungen u.a. in Bezug auf das Markenimage. Dabei können Maßnahmen zur Vermeidung von Entwicklungen z.B. genaue Handlungsanweisungen (wenn X eintritt, wird Y durchgeführt) oder scharfe Kontrollen sein. Eine Begrenzung des Verlustes eines guten Markenimages kann z.B. durch Versicherungen erreicht werden, die, im Fall einer „Rückholaktion“, Kunden entschädigen. Dabei richtet sich der Einsatz solcher Steuerungsaktivitäten an der individuell gestalteten Risikopolitik einer Markenführung aus. Generell sollten Risiken gemindert oder beseitigt werden, ohne dadurch das Chancenpotential zu verringern (vgl. Schiller 2009). Dabei verfügt die Markenführung über eine Vielzahl von Möglichkeiten (siehe Abbildung 11).

Abbildung 11: Alternative Strategien zur Risikosteuerung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gleißner/Romeike (2005: 36).

Dabei sind fünf Steuerungsmöglichkeiten hervorzuheben:

### **1. Risikovermeidung:**

Die Vermeidung von Risiken bedeutet, dass z.B. auf besonders risikobehaftete Marketingaktionen wie Änderung der Preispolitik und damit auch auf die daraus folgenden potentiellen Chancen bewusst verzichtet wird (vgl. Dillerup/Stoi 2008: 240). Um das definierte Ziel der Risikovermeidung durch selbstähnliche Markenentwicklung nachhaltig zu realisieren, ist sicherzustellen, dass nur noch diejenigen Einflüsse in das Markensystem gelangen, die dem Prinzip der Selbstähnlichkeit entsprechen. Vereinfacht ausgedrückt ist es also wichtig, Risiken, die der Leitidee der Marke entsprechen, z.B. Produkte zu geringen Preisen und mit guter Qualität, in das Markensystem zu integrieren und Risiken mit „stilfremden Einflüssen“, z.B. Produkte, die hoch innovativ sind, aber teuer, zu vermeiden (vgl. Schiller 2005: 143).

„Diese Risikovermeidung erhält damit Priorität von anderen Unternehmenszielen wie z.B. Wachstum oder Gewinn.“ (Dillerup/Stoi 2008: 240).

### **2. Risikoverminderung:**

Das Vermindern der Auswirkungen von Risiken für eine Marke umfasst Methoden und Maßnahmen zur Senkung des Schadens oder der Eintrittswahrscheinlichkeit (vgl. Dillerup/Stoi 2008: 240).

Dabei wäre der Ausbau von Kernkompetenzen, die sich nachhaltig von den Wettbewerbern abheben und auf möglichst verschiedenen Märkten wertvoll sind, eine Möglichkeit. Beispielhaft dafür ist das einzigartige Design und gute Image der Mercedes C-Klasse. Eine weitere Maßnahme wäre der Verkauf bzw. die Aufgabe von unrentablen Geschäftsfeldern ohne Wettbewerbsvorteile. Der Rückzug von BMW mit seinem C1 vom Motorrollermarkt ist beispielhaft zu nennen. Eine weitere Möglichkeit wäre die Diversifizierung von Produkten. Mit Hilfe dieses Instruments stellt sich eine Marke breiter auf dem Absatzmarkt auf und kann wirtschaftlich bedingte Risiken, z.B. durch andere Produkte, kompensieren. Prägnant dafür ist die Diversifizierung von Mercedes durch seine verschiedenen Auto-Klassen (A-Klasse, C-Klasse, M-Klasse u.a.) (vgl. TEIA 2009d).

### **3. Risikoüberwälzung:**

Bei der Überwälzung kommt es zur Verlagerung des Risikos auf andere Akteure.

Dies kann sowohl durch Versicherungen als auch durch vertragliche Regelungen zwischen Geschäftspartnern geschehen. Der Vertrieb von Produkten auf Kommissionsbasis oder das Beauftragen einer externen Werbeagentur wäre beispielhaft zu nennen (vgl. Dillerup/Stoi 2008: 240).

### **4. Selbsttragen des Risikos:**

Hierbei wird in der Literatur auf drei Möglichkeiten hingewiesen.

Die *Kompensation von Risiken* beinhaltet Maßnahmen zum Ausgleich der selbst getragenen Risiken. Unterschiedliche Werbemaßnahmen in verschie-

denen Bereichen (z.B. Fernsehen, Zeitung, Promotion) für ein Produkt können das Risiko eines „Werbeflops“ auffangen.

Eine zweite Möglichkeit ist die *Akzeptanz von Risiken*. Dabei wird der Eintritt eines Risikos bewusst in Kauf genommen. Dies ist jedoch nur bei Risiken mit geringem Verlustpotenzial zweckmäßig, wie z.B. der Diebstahl von Büromaterialien (vgl. Dillerup/Stoi 2008: 240).

Oft versuchen Markenführungen auch, *Risikotransparenz* durch Information und Aufklärung relevanter Anspruchsgruppen (z.B. Kunden, Geschäftspartnern) über Risiken zu erzeugen, mit dem Ziel der Schaffung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit (vgl. Balderjahn 2004: 113).

Die Chancen- und Risikosteuerung einer Marke sollte auch die Reaktionsmöglichkeiten beim Eintreten eines Risikos oder einer Chance beinhalten. So zum Beispiel erfordern existenzbedrohende Risiken eine Krisenplanung, die in einem Maßnahmenkatalog festgehalten werden sollte (vgl. Dillerup/Stoi 2008: 241).

### 3.2.6. Chancen-/Risiko-Kontrolle

Die Kontrolle von Chancen und Risiken beinhaltet die fortlaufende Überwachung der Entwicklungen sowie der Wirksamkeit und Angemessenheit der Steuerungsmaßnahmen (vgl. Dillerup/Stoi 2008: 241).

Nach der Implementierung der Steuerungsmaßnahmen für das Risikomanagement einer Marke sollte in regelmäßigen Intervallen geprüft werden, in wie weit das systematisch gesteuerte Markenprofil auch tatsächlich ein entsprechendes Markenbild bei der avisierten Kundschaft erzeugen konnte (vgl. Schiller 2005: 143). Dabei sind auf strategischer Ebene eingesetzte überprüfende Maßnahmen z.B. Markenbild- bzw. Markenimageuntersuchungen, die zur Rückkopplung mit der Kundschaft dienen. Diese können durch Kundenbefragungen oder Imageuntersuchungen durchgeführt werden. Treten hierbei im Rahmen eines Früherkennungssystems zu starke Abweichungen vom idealtypischen Markenprofil auf, sind gezielt entsprechende Maßnahmen vorzunehmen (vgl. Schiller 2009).

„Ein effizientes Markenrisikomanagement muss pro aktiv, ganzheitlich und operationalisierbar erfolgen: Pro aktiv, weil eine Art Frühwarnsystem nötig ist, um mögliche Probleme so früh zu erkennen, dass man noch gegensteuern kann. Ganzheitlich, weil die Marke aus vielen Subsystemen besteht, die externe und interne Risiken für die Marke bergen. Operationalisierbarkeit, weil das Markensystem steuerbar gemacht werden muss. Das Ergebnis sollten konkrete Handlungsanweisungen für das Markenrisikomanagement sein.“ (Schiller 2009).

#### **4. Produkterpressung als Risikofaktor in der Lebensmittelindustrie: Der Fall „Thomy“ der Nestlé AG**

Die zum Nestlé Konzern gehörende Thomy GmbH wurde von August 1996 bis September 1998 von Alexandru Nemeth erpresst. Obwohl es im Verlauf der Erpressung zu keinem Personenschaden gekommen ist, war der finanzielle Schaden und vor allem der Imageschaden für den Nestlé-Konzern enorm (vgl. Krisennavigator 2000). In den nachfolgenden Ausführungen soll gezeigt werden, welchen speziellen Risiken Unternehmen der Lebensmittelindustrie durch Produkterpressungen ausgesetzt sind und wie diesen durch spezielle Systeme des Risikomanagements unter Marketinggesichtspunkten wirksam begegnet werden kann.

##### *4.1. Verlauf der Erpressung*

Das erste Erpressungsschreiben gab Alexandru Nemeth am 23. August 1996 auf. Auf dessen Hinweise hin wurde drei Tage später in mehreren Einkaufsmärkten in Stuttgart, Nürnberg, Kassel, Hannover, Dortmund und Frankfurt am Main vergiftete Thomy Produkte, wie Fertigsaucen, Senf- und Mayonnaisetuben, gefunden. Dabei wurde in den Produkten Blausäure in lebensgefährdenden Mengen gefunden. Als Resultat aus den Ereignissen wurde von der Markenführung die Entfernung der jeweiligen Produkte aus den betroffenen Geschäften angewiesen. Zusätzlich wurde von Nestlé und Thomy eine Telefon-Hotline als Informationsservice eingerichtet (vgl. Krisennavigator 2000). In weiteren Erpressungsaktionen wurden von Nemeth Adventskalender und Milchshakes vergiftet. Von der Nestlé AG forderte er 25 Millionen Deutsche Mark in Rohdiamanten. Bei der Lösegeldübergabe am 26. September 1998 wurde er verhaftet und zu elf Jahren Gefängnis verurteilt (vgl. Welt Online 1998).

##### *4.2. Auswirkungen der Produkterpressung auf die Thomy GmbH*

Der finanzielle Schaden für die Thomy GmbH bzw. Nestlé AG war enorm. Über 30.000 Produkte mussten in verschiedenen Städten aus den Regalen genommen und gegen neue Produkte ausgetauscht werden. Die Kosten wurden auf rund 3.5 Millionen DM quantifiziert. Der Umsatzverlust wurde auf etwa 34 Millionen DM geschätzt. Zusätzlich erlitt die Thomy GmbH bzw. die Nestlé AG einen erheblichen Imageschaden.

Möglicherweise wurde dieser durch das Missgeschick des damaligen Pressesprechers von Thomy verstärkt. Dieser hatte ein Pressegespräch unmittelbar vor der deutschen Nestlé-Hauptverwaltung gegeben. Der Verbraucher erkannte sofort, dass die Thomy GmbH zum Nestlé-Konzern gehörte. Undifferenziert wurden die möglichen Gefahren der Erpressung auf die übrigen Nestlé-Produkte übertragen. Als problematisch erwies sich auch das Auftreten von

„Trittbrettfahrern“, die angespornt durch den Medienrummel um Nemeth den Nestlé-Konzern weiter zusetzten (vgl. Krisennavigator 2000).

#### *4.3. Risikomanagement bei Produkterpressungen*

Erpressungen von Unternehmen in der Lebensmittelbranche erfordern einerseits ein sensibles und andererseits ein schlagkräftiges Vorgehen. In Bezug auf das Image einer Marke ist Sensibilität gefragt, damit unter Verbrauchern keine Panik entsteht und es nicht im großen Maße zu Kundenverlusten kommt. Dennoch ist Schlagkraft nötig, um die Krisensituation schnell und nachhaltig zu überstehen. Tritt eine solche Erpressungssituation auf, so muss das Unternehmen zunächst eine passive Rolle einnehmen, denn es muss auf die gegebene Situation reagieren. Dabei kommt einem gut funktionierenden Risikomanagement eine überragende Bedeutung zu. Im Rahmen eines präventiven Risikomanagements gilt es, die zentralen Elemente der Risikobewältigung im Voraus zu planen und in geeigneter Weise im Unternehmen zu implementieren. Diese wesentlichen Bestandteile eines Risikomanagements sollen im Folgenden dargestellt und auf den Fall „Thomy“ angewandt werden (vgl. Krisennavigator 2000).

##### **1. Situations- und Risikoanalyse:**

Am Anfang ist es wichtig, zentrale Fragen zu Themen wie Zahlungsfähigkeit der Unternehmung, Produktgefährdung, Diversifizierungsgrad der Produkte, Angreifbarkeit der Unternehmung, Manipulationsmöglichkeit an Produkten u.a. zu klären. Die Bekanntheit von Produkten der Thomy GmbH, wie Senf, Ketchup, Meerrettich, Mayonnaise und Remoulade, ist sehr hoch. Außerdem ist der Diversifizierungsgrad relativ gering und das wirtschaftliche Risiko im Erpressungsfall sehr hoch, da Thomy zwar mehrere Produkte herstellt, diese aber nur unter einer Dachmarke verkauft. Zu einer Verstärkung der Sensibilität kommt es durch die Zugehörigkeit zu Nestlé.

Konsumenten könnten im Falle eine Erpressung auch andere Produkte der Nestlé AG meiden. Von außen ist Thomy wie jeder Lebensmittelhersteller relativ leicht angreifbar. Durch wenige Möglichkeiten zur Kontrolle durch Verkäufer bzw. fehlende totale Videoüberwachungen von Geschäftsräumen existieren vielfältige Gelegenheiten zur Produktmanipulation. Zusätzlich kommt die 1996 nicht übliche Versiegelung der Produkte hinzu. Dadurch war es für Kunden und Personal unmöglich zu sehen, ob die Produkte geöffnet wurden (vgl. Krisennavigator 2000). Aus den genannten Gründen ist es für die Markenführung insbesondere der Marketingabteilung von Thomy bzw. Nestlé sehr schwer gewesen, in der Situation den Kunden Vertrauen für die Produkte zu vermitteln, um weitere Umsatz- bzw. Imageeinbußen abzuwehren. Die Marketingabteilung von Thomy und Nestlé musste Maßnahmen ergreifen um Kundenverluste zu vermeiden und das Vertrauen zu

den Produkten wieder herzustellen.

## **2. Optimierung der Produktsicherheit:**

Um den Kunden ein gutes Gefühl und eine Sicherheit beim Kauf eines unbenutzten Produktes zu vermitteln, führten Thomy und andere Unternehmen die Maßnahme der Produktversiegelung ein, aus Qualitätssicherungs- und Imageaspekten. Neben einer Versiegelung der Produkte können die Hersteller auch die unternehmensinterne Qualitätssicherung optimieren. So kann durch abgeschirmte Produktionsanlagen oder videoüberwachte Verpackungsabteilungen betriebsinterne Sabotage abgewendet werden.

Diese Maßnahmen haben die Sicherheit für die Verbraucher und auch für die Hersteller nachhaltig erhöht. Thomy bzw. Nestlé ist es gelungen, eine Panik der Konsumenten zu vermeiden, das Vertrauen der Kunden zurückzugewinnen und nachhaltig sein Image zu stärken (vgl. Krisennavigator 2000).

## **3. Erstellen eines Risikoplane:**

Bei der Erstellung eines solchen Risiko- bzw. Krisenplanes ist das Vorbereiten und Implementieren eines solchen Systems bei den Mitarbeiter bzw. Bereiche im Unternehmen von enormer Wichtigkeit.

Unter Marketinggesichtspunkten muss ein solcher Risikoplan Checklisten (z.B. zum richtigen Verhalten), Planspiele (z.B. zu Pressekonferenzen und Mitteilungen zur Imageerhaltung), PR-Konzepte (z.B. Produkt-PR, um Kunden zu halten und zu gewinnen) und detaillierte Rückrufpläne enthalten. Ebenfalls ist die Etablierung von Krisenstäben von großer Bedeutung. Diese sollten sich aus der Geschäftsführung und Mitgliedern aus Marketing und Vertrieb, Produktion und Recht zusammensetzen. Hinzu kommen externe Unternehmensberater und Vertreter der Polizei. Im Falle einer Produkterpressung in der Lebensmittelindustrie muss ein solcher Risikoplan bereit liegen und dabei muss sich jede Abteilung ihrer Aufgaben bewusst sein. Dabei ist es für die Marketingabteilung besonders wichtig im Vorfeld Worst-Case-Szenarien durchgespielt zu haben, um für entsprechende Situationen gewappnet zu sein. Dabei müssen Notfallmaßnahmen zur Kundenberuhigung (z.B. Service- und Nothotlines), Imageerhaltung (z.B. sofortiger Rückruf kontaminierter Produkte und ggf. ärztliche Überprüfung) sowie Systeme zur Rückgewinnung der Marktposition bzw. Neuetablierung des Markennamens (z.B. durch erhöhten Einsatz der Instrumente des Marketing Mix) bereits vor dem Eintreten der Krise entwickelt worden sein, um schnellstmöglich reagieren zu können.

Im Fall „Thomy“ wurde vorgesorgt und somit konnten die Verkäufe der betroffenen Produkte an den Handel relativ schnell rekonstruiert werden. Damit schaffte Thomy bzw. Nestlé es, den Kunden eine gewisse Sicherheit zu geben und Panik zu verhindern. Weiterhin wurden als Maßnahmen zur Kundenberuhigung sofort Service- und Nothotlines eingerichtet, um einen möglichen Imageschaden zu vermeiden. Durch sofortigen Werbeaufwand

versuchte Thomy Kundenverluste zu kompensieren und den Schaden zu begrenzen. Trotz der sofortigen Anwendung der Maßnahmen aus dem Risikoplan ließ sich ein großer finanzieller und Imageschaden nicht vermeiden (vgl. Krisennavigator 2000).

#### **4. Abschluss einer Versicherung**

Eine weitere Möglichkeit, sich gegen Risiken, z.B. Produkterpressung, abzusichern, ist der Abschluss einer Versicherung. Der Abschluss erfolgt unter strikter Geheimhaltung, da befürchtet wird, dass eine solche Police z.B. die Produkterpressung fördert.

Dabei werden im Schadensfall die Kosten für Rückrufaktionen, entgangene Verkaufserlöse oder für das Marketing die Kosten für den zusätzlichen Werbeaufwand zur Rückgewinnung der Marktposition bzw. zur Neuetablierung des Markennamens u.a. übernommen.

Dennoch sollten sich Unternehmen nicht nur auf Versicherungen verlassen, denn potentielle Imageverluste lassen sich nicht vollständig mit finanziellen Mitteln auffangen. Dieser Aspekt kommt umso mehr zur Geltung, wenn wie im vorliegenden Fall nur Thomy als Tochtergesellschaft der Nestlé AG erpresst wird, die Kunden aber dennoch Produkte der Konzerngesellschaft gleichenfalls meiden. Solch ein enormer Imageverlust lässt sich nur durch langfristige Marketingarbeit in Bezug auf Kommunikationspolitik durch Werbung etc. kompensieren (vgl. Krisennavigator 2000).

Angesehene Markennamen, die in Jahrzehnten mit hohem Werbeaufwand in den Markt etabliert wurden, können binnen wenigen Wochen in Verruf geraten. Ein Unternehmen, dessen Erfolg sich im Wesentlichen auf wenige Produkte einer Branche stützt, gerät schnell an den Rand des Ruins. Doch jedes Unternehmen kann die schlimmen Folgen einer Erpressung minimieren, indem es sich rechtzeitig auf einen möglichen Fall vorbereitet. Wie der vorliegende Fall der Thomy GmbH zeigt, ist ein gut abgestimmtes und schnell umgesetztes Risikomanagement im Falle einer Produkterpressung u.a. von existenzieller Bedeutung, um einerseits den finanziellen Schaden so gering wie möglich zu halten und andererseits den oft unterschätzten Imageschaden so gut es geht zu vermeiden. Denn kaum etwas ist wichtiger in den Augen der Konsumenten, als das Image einer Marke bzw. eines Produktes. Denn nur im Falle eines positiven assoziierten Gefühls mit einer Marke können Produkte erfolgreich auf dem Markt abgesetzt werden (vgl. Jensen 1998).

#### **5. Fazit**

Wie das realitätsnahe Praxisbeispiel der Thomy GmbH verdeutlicht, ist eine risikoorientierte Markenführung unerlässlich. Immer mehr Unternehmen bzw. Markenführungen aller Branchen erkennen, dass letztlich der Unternehmenserfolg maßgeblich davon abhängt, dass bei Entscheidungen im Vorfeld Chancen und Gefahren adäquat berücksichtigt werden müssen (vgl. RiskNET

2009). Dabei wird nur selten beachtet, dass die Sicherheit eines Unternehmens oder einer Marke nicht ausschließlich von Sach- und Finanzwerten abhängt, sondern zunehmend auch von den durch das Marketing implizierten weichen Faktoren wie Image oder Identität. Diese stellen für viele Marken immense Werte da und ihr Einfluss auf die aktuelle und künftige Wettbewerbsfähigkeit kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Trotz dieser Tatsache werden vielfältige Risiken, denen die Marke ausgesetzt ist, kaum beachtet. Insofern bleibt zu hoffen, dass die Marke bald auch im Risikomanagement die Rolle einnehmen wird, die ihrer wirtschaftlichen Bedeutung entspricht. Bei der Weiterentwicklung der Fähigkeit von Unternehmen bzw. Marken, mit Risiken unter Marketinggesichtspunkten umzugehen, ist dabei neben der Betrachtung und dem Ausbau der Risikomanagementsysteme speziell auch den verwendeten Methoden mehr Aufmerksamkeit entgegenzubringen (vgl. Schiller 2005).

## Literaturverzeichnis

- Balderjahn, I. (2004):** Nachhaltiges Marketingmanagement: Möglichkeiten einer umwelt- und sozialverträglichen Unternehmenspolitik, Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart.
- Brochmann, M. (2009):** <http://www.qrm-brochmann.de/Risikomanagement-SWOT>, Abgefragt am 01.09.2009.
- Bruhn, M. (2001):** Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, 5. überarbeitete Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Dillerup, R./Stoi, R. (2008):** Unternehmensführung, 2. überarbeitete Auflage, Vahlen Verlag, München.
- Dioskur (2009):** <http://www.dioskur.de/pdf/SWL/RM-Folien03.pdf>, Abgefragt am 01.09.2009.
- Forker, H.-J. (1963):** Betriebsrisiken und Unternehmerrisiko, in: Fettel, J./Linhardt, H. (Hrsg.): Der Betrieb in der Unternehmung, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Götze, U./Henselmann, K./Mikus, B. (2001):** Risikomanagement: Beiträge zur Unternehmensplanung, Physica-Verlag, Heidelberg.
- Hahn, D. (1987):** Risikomanagement. Stand und Entwicklungstendenzen, in: Zeitschrift für Organisation, 56. Jg. (1987).
- Haller, M. (1986):** Risikomanagement – Eckpunkte eines integrierten Konzepts, in: Jacob, H. (Hrsg.): Risikomanagement, SzU, Band 33, Wiesbaden.
- Hamel, W. (1992):** Zielsysteme, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Imboden, C. (1983):** Ein entscheidbezogenes Risikohandhabungsverfahren. Bern.
- IndustrieHansa (2009):** <http://www.industriehansa.de/leistungen-storage/energy/projekt-und-qualitaetsmanagement/risikomanagement.html>, Abgefragt am 10.09.2009.
- Jensen, S. (1998):** Produkterpressung. Drohung aus dem Dunkeln, in: Manager Magazin Heft 12/1998, <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,954,00.html>, Abgefragt: 09.09. 2009.
- Krisennavigator (2000):** <http://www.risikomanagement.info/Der-Fall-Thomy-der-Nestle->

AG.358.0.html, Abgefragt am 08.09.2009.

- Macharzina, K. (1999):** Unternehmensführung. Das Internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Mag, W. (1981):** Risiko und Ungewißheit, in: Albers, W./Born, K.E./Dürr, E. (1981): Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, Band 6, Stuttgart.
- Marketing.suite101.de (2009):**  
[http://marketing.suite101.de/article.cfm/was\\_ist\\_eine\\_marke](http://marketing.suite101.de/article.cfm/was_ist_eine_marke), Abgefragt am 01.09.2009.
- Meffert, H. (2000):** Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele; Mit neuer Fallstudie VW- Golf, 9. vollständig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Mensch, G. (1991):** Risiko und Unternehmensführung: Eine systemorientierte Konzeption zum Risikomanagement, Verlag Moderne Industrie, Frankfurt/Main.
- Neubürger, K.W. (1980)** Risikobeurteilung bei strategischen Unternehmensentscheidungen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Perspektive Mittelstand (2009):** <http://www.perspektive-mittelstand.de/Leitfaden-Einfuehrung-von-Risikomanagement-in-Unternehmen-Teil-1/management-wissen/434.html>, Abgefragt am 10.08.2009.
- Philipp, F. (1967):** Risiko und Risikopolitik, Poeschel Verlag, Stuttgart.
- RiskNET (2009):** [http://www.risknet.de/Detailansicht-NEWS.479.0.html?&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=1280&cHash=0f230ad925](http://www.risknet.de/Detailansicht-NEWS.479.0.html?&tx_ttnews[tt_news]=1280&cHash=0f230ad925), Abgefragt am 11.09.2009.
- Schiller, W. (2005):** Markentools: Risikomanagement- Gefahr im Verzug?, in: absatzwirtschaft marken, Sonderausgabe zum Markenaward 2005, <http://www.schiller.de/Marken.pdf>.
- Schiller, W. (2009):** [http://www.schiller.de/Risikomanagement\\_fuer\\_Marken\\_od.pdf](http://www.schiller.de/Risikomanagement_fuer_Marken_od.pdf), abgefragt am 01.09.2009.
- TEIA (2009a):** <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Unternehmensfuehrung/23176-Notwendigkeit-des-Risikomanagements.html>, Abgefragt am 11.08.2009.
- TEIA (2009b):** <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Unternehmensfuehrung/23179-Formen-der-Unternehmensrisiken.html>, Abgefragt am 11.08.2009.
- TEIA (2009c):** <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Unternehmensfuehrung/23178-Der-Begriff-des-Risikomanagements.html>, Abgefragt am 11.08.2009.
- TEIA (2009d):** <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Unternehmensfuehrung/23184-Risikobewertung.html>, Abgefragt am 18.01.2010.
- TEIA (2009e):** <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Unternehmensfuehrung/23186-Information-und-Kommunikation.html>, Abgefragt am 18.01.2010.
- TU-Berlin:** <http://www2.tu-berlin.de>; Abgefragt am 26.08.2009.
- Universität St. Gallen: Institut für Marketing (2009):** <http://www.imh.unisg.ch/org/ifm/web.nsf/c2d5250e0954edd3c12568e40027f306/71645d8d56cbdb42c125741f0044bd8e!OpenDocument>, Abgefragt am 10.09.2009.
- Voigt, K.-I. (1992):** Strategische Planung und Unsicherheit, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Welt Online (1998):** [http://www.welt.de/print-welt/article628487/Brieftaube\\_war\\_der\\_Lockvogel.html](http://www.welt.de/print-welt/article628487/Brieftaube_war_der_Lockvogel.html), Abgefragt am 08.09.2009.

**Autorenangaben**

Jonas Bielefeldt  
c/o Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Hochschule Wismar  
Philipp-Müller-Straße 14  
Postfach 12 10  
D – 23966 Wismar  
Fax: ++49 / (0)3841 / 753 131

## **WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers**

- Heft 09/2007: Cornelia Ewald: Kreditinstitute in der Anlageberatung – Anforderungen aus der aktuellen Rechtsprechung und Gesetzgebung
- Heft 10/2007: Herbert Müller: Zahlen, Planeten, Pyramiden und das Meter. Wie die Planung der Pyramiden von Gizeh erfolgt sein könnte – eine ingenieurmethodische Betrachtung
- Heft 11/2007: Klaus Sanden/Barbara Bojack: Depressivität und Suizidalität im höheren Lebensalter
- Heft 12/2007: Andrea Kallies/Anne Przybilla: Marktanalyse von Enterprise Resource Planning-Systemen – Kategorisierung –
- Heft 13/2007: Anne Przybilla: Die Verwaltungsreform und die Einführung der Doppik in die öffentliche Verwaltung
- Heft 14/2007: Jost W. Kramer: Erfolgsaspekte genossenschaftlichen Wirtschaftens aus betriebswirtschaftlicher Perspektive
- Heft 01/2008: Uwe Lämmel (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik – Was ist das?
- Heft 02/2008: Florian Wrede: Qualitätsmanagement – Eine Aufgabe des Controllings, des Marketings oder des Risikomanagements?
- Heft 03/2008: Regina Bojack/Barbara Bojack: Comenius, ein moderner Pädagoge
- Heft 04/2008: Chris Löbber/Stefanie Pawelzik/Dieter Bastian/Rüdiger Steffan: Datenbankdesign und Data Warehouse-Strategien zur Verwaltung und Auswertung von Unfalldaten mittels Risikopotenzialwerten und Risikoklassen
- Heft 05/2008: Reinhard J. Weck/Anatoli Beifert/Stefan Wissuwa: Wissensmanagement - quo vadis? Case Positions zur Umsetzung in den Unternehmen. Eine selektive Bestandsaufnahme
- Heft 06/2008: Petra Wegener: Die Zeit und ihre Facetten in der Fotografie
- Heft 07/2008: Anne Przybilla: Personalrisikomanagement – Mitarbeiterbindung und die Relevanz für Unternehmen
- Heft 08/2008: Barbara Bojack: Co-Abhängigkeit am Arbeitsplatz
- Heft 09/2008: Nico Schilling: Die Rechtsformwahl zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften nach der Unternehmenssteuerreform 2008
- Heft 10/2008: Regina Bojack: Der Bildungswert des Singens
- Heft 11/2008: Sabine Hellmann: Gentechnik in der Landwirtschaft
- Heft 12/2008: Jost W. Kramer: Produktivgenossenschaften – Utopische Idee oder realistische Perspektive?

- Heft 01/2009: Günther Ringle: Vertrauen der Mitglieder in ihre Genossenschaft - Das Beispiel der Wohnungsgenossenschaften -
- Heft 02/2009: Madleen Duberatz: Das Persönliche Budget für Menschen mit Behinderungen – Evaluation der Umsetzung am Beispiel der Stadt Schwerin
- Heft 03/2009: Anne Kroll: Wettervorhersage mit vorwärts gerichteten neuronalen Netzen
- Heft 04/2009: Claudia Dührkop: Betriebswirtschaftliche Besonderheiten von Zeitschriften und Zeitschriftenverlagen
- Heft 05/2009: Dieter Herrig/Herbert Müller: Kosmologie: So könnte das Sein sein. Technikwissenschaftliche Überlegungen zum Entstehen, Bestehen, Vergehen unserer Welt
- Heft 06/2009: Verena Theißen/Barbara Bojack: Messie-Syndrom – Desorganisationsproblematik
- Heft 07/2009: Joachim Winkler/Heribert Stolzenberg: Adjustierung des Sozialen-Schicht-Index für die Anwendung im Kinder- und Jugendgesundheitsurvey (KiGGS) 2003/2006
- Heft 08/2009: Antje Bernier/Henning Bombeck: Landesbaupreis für ALLE? – Analyse der Barrierefreiheit von prämierten Objekten des Landesbaupreises Mecklenburg-Vorpommern 2008
- Heft 09/2009: Anja Graeff: Der Expertenstandard zum „Entlassungsmanagement in der Pflege“ des Deutschen Netzwerks zur Qualitätsentwicklung in der Pflege: Wirkungsvolles Instrument für die Qualitätsentwicklung in der Pflege?
- Heft 10/2009: Maria Lille/Gunnar Prause: E-Governmental Services in the Baltic Sea Region
- Heft 11/2009: Antje Bernier/Henning Bombeck/Doreen Kröplin/Katarina Strübing: Öffentliche Gebäude für ALLE? – Analyse der multisensorischen Barrierefreiheit von Objekten in Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig Holstein und Hamburg
- Heft 12/2009: Susanne Eilart/Eva Nahrstedt/Stefanie Prack/Stefanie Schröder: „Der Mindestlohn muss her, weil man von Arbeit leben können muss“
- Heft 13/2009: Claus W. Turtur: Wandlung von Vakuumenergie elektromagnetischer Nullpunktoszillationen in klassische mechanische Energie
- Heft 01/2010: Jonas Bielefeldt: Risikomanagement unter Marketinggesichtspunkten