

Name: \_\_\_\_\_

Vorname: \_\_\_\_\_

Matrikelnummer: \_\_\_\_\_

# Aufgaben- und Lösungsteil

## Klausur zum C-Modul Nr. 32851

### Risikomanagement in Supply Chains

Termin:

08. März 2016, 11<sup>30</sup> – 13<sup>30</sup> Uhr

Prüfer:

Prof. Dr. Thomas Volling

Aufgabe	1	2	3	4	$\Sigma$
maximale Punktzahl	11	38	31	20	100
erreichte Punktzahl					

Note:

Datum:

\_\_\_\_\_  
Unterschrift des Prüfers

## HINWEISE ZUR BEARBEITUNG

- Die Klausur besteht aus einem Aufgabenteil inklusive Lösungsbögen. Überprüfen Sie zunächst, ob Sie die korrekte **Anzahl an Seiten** (insgesamt 21 Seiten) erhalten haben. Melden Sie sich unverzüglich bei einer der aufsichtsführenden Personen, falls das nicht der Fall sein sollte.
  - Füllen Sie nun den Kopf des Deckblattes und der nachfolgenden Seiten aus!
  - Die Klausur umfasst **vier Aufgaben**. Die gesamte **Bearbeitungszeit beträgt 120 Minuten**. Bei jeder Aufgabe ist die maximal erreichbare Punktzahl angegeben. Insgesamt können **maximal 100 Punkte** erreicht werden.
  - Die Lösungen müssen in die dafür **vorgesehenen Lösungsbereiche** eingetragen werden. Bei Platzproblemen verwenden Sie bitte die Rückseiten und verweisen auf diese. Eigene mitgebrachte Blätter dürfen nicht verwendet werden!
  - **Verwenden Sie bitte weder einen Bleistift noch einen Rotstift!**
  - Bitte schreiben Sie leserlich! Unlesbarkeiten gehen zu Ihren Lasten.
  - **Bitte geben Sie, wenn nicht anders gefordert, den Lösungsweg an.** Ergebnisse ohne nachvollziehbaren Lösungsweg können mit weniger als der angegebenen Punktzahl bewertet werden.
  - Bitte runden Sie ggf. Ihre Ergebnisse auf zwei Stellen nach dem Komma.
  - Die Verwendung eines Taschenrechners ist dann und nur dann erlaubt, wenn dieser einer der drei folgenden Modellreihen angehört:
    - Casio fx86
    - Texas Instruments TI 30 X II
    - Sharp EL 531
- Die Verwendung anderer Taschenrechnermodelle wird als Täuschungsversuch gewertet und mit der Note „nicht ausreichend“ (5,0) sanktioniert. Ob ein Taschenrechner einer der drei Modellreihen angehört, können Sie selbst überprüfen, indem Sie die vom Hersteller auf dem Rechner angebrachte Modellbezeichnung mit den oben angegebenen Bezeichnungen vergleichen: Bei vollständiger Übereinstimmung ist das Modell erlaubt. Ist die auf dem Rechner angebrachte Modellbezeichnung umfangreicher, enthält aber eine der oben angegebenen Bezeichnungen vollständig, ist das Modell ebenfalls erlaubt. In allen anderen Fällen ist das Modell nicht erlaubt. Eventuelle Vorgänger- oder Nachfolgemodelle, die nicht in der oben aufgeführten Liste enthalten sind, sind ebenfalls nicht erlaubt.
- **Unterschreiben** Sie vor der Abgabe Ihre Klausur auf der letzten von Ihnen beschriebenen Seite!

**Viel Erfolg!**

**Aufgabe 1****11 Punkte**

Bei jeder Teilaufgabe ist **genau eine Antwort korrekt**. Bitte kreuzen Sie je Teilaufgabe die korrekte Antwort an. Für jede korrekt gelöste Teilaufgabe erhalten Sie die angegebene Punktzahl. Sollten Sie kein Kreuz setzen, so erhalten Sie keine Punkte für die jeweilige Teilaufgabe. Sollten Sie mehr als ein Kreuz setzen, so erhalten Sie ebenfalls keine Punkte für die jeweilige Teilaufgabe.

a) Der Begriff ‚**Risiko**‘ wird im Studienbrief definiert als:

**1 Punkt**

<input type="checkbox"/>	nicht beabsichtigtes und irreguläres Ereignis mit schwerwiegenden Konsequenzen für das Unternehmen.
<input type="checkbox"/>	von Umweltereignissen beeinflusste Bestimmungsgröße des betriebswirtschaftlichen Erfolgs.
<input type="checkbox"/>	negative Abweichung von einem Formalziel mit ungünstigen Konsequenzen für das Unternehmen.
<input type="checkbox"/>	die Verwundbarkeit der Supply Chain eines Unternehmens.
<input type="checkbox"/>	der Ausfall eines strategisch wichtigen Lieferanten.

b) Der Begriff ‚**Risikoereignis**‘ wird im Studienbrief definiert als:

**1 Punkt**

<input type="checkbox"/>	unsichere, nicht beabsichtigte Entwicklungen mit irregulärem Charakter, die dem Unternehmen oder seinem Umfeld entstammen und die Geschäftstätigkeit des Unternehmens ungünstig beeinflussen können.
<input type="checkbox"/>	quantitative Größe zur Beschreibung des betrieblichen Risikos, seiner Ursachen, Eigenschaften, Wirkung und/oder Relevanz.
<input type="checkbox"/>	negative Abweichung von einem Formalziel mit ungünstigen Konsequenzen für das Unternehmen.
<input type="checkbox"/>	steigende Beschaffungspreise.
<input type="checkbox"/>	von Umweltereignissen beeinflusste Bestimmungsgröße des betriebswirtschaftlichen Erfolgs.

c) Der Begriff ‚**Risikofaktor**‘ wird im Studienbrief definiert als:

**1 Punkt**

<input type="checkbox"/>	negative Abweichung von einem Formalziel mit ungünstigen Konsequenzen für das Unternehmen.
<input type="checkbox"/>	Qualitätsprobleme durch Verletzung von gesetzlichen Regelungen.
<input type="checkbox"/>	risikorelevante Bestimmungsgröße des betriebswirtschaftlichen Erfolgs.
<input type="checkbox"/>	quantitative Größe zur Beschreibung des betrieblichen Risikos, seiner Ursachen, Eigenschaften, Wirkung und/oder Relevanz.
<input type="checkbox"/>	nicht beabsichtigtes und irreguläres Ereignis mit schwerwiegenden Konsequenzen für das Unternehmen.

d) Der Begriff ‚**Risikomanagement**‘ wird im Studienbrief definiert als:

**1 Punkt**

<input type="checkbox"/>	Erfassung, Analyse und Bewertung von Risikoereignissen, um daraus Aussagen über die Risikoposition eines Unternehmens abzuleiten.
<input type="checkbox"/>	reaktiver Umgang mit Risikoereignissen im Rahmen der Bewältigung sowie vorbeugende Konfiguration des Unternehmens zur Reduzierung der Verwundbarkeit.
<input type="checkbox"/>	Operationalisierung des Sicherheitsgedankens im Unternehmen und Vorgabe allgemeiner Grundsätze zum Umgang mit Risiken und Risikohöchstgrenzen. Beinhaltet Vorgaben bezüglich Risikoart, Risikoausmaß und Zeithorizont.
<input type="checkbox"/>	Schaffung organisationaler Voraussetzungen zur kontinuierlichen Verbesserung von (Informations-)Systemen und Abläufen.
<input type="checkbox"/>	Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen, Maßnahmen und Instrumente zur Identifikation, Abwendung und Handhabung von Risikoereignissen mit dem Ziel eines planhaften Umgangs mit Risiken.

e) Der Begriff ‚**Risikostrategie**‘ wird im Studienbrief definiert als:

**1 Punkt**

<input type="checkbox"/>	Gefüge von durch Informations-, Material- und Finanzflüssen miteinander verknüpfter Unternehmen, die erforderlich sind, um ein Risikoereignis zu handhaben.
<input type="checkbox"/>	Übertragung der allgemeinen Gedanken des Risikomanagement auf die Wertschöpfungskette. Ziel ist die Handhabung von Risikoereignissen mit dem Ziel, die Verwundbarkeit eines Unternehmens zu reduzieren.
<input type="checkbox"/>	Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen, Maßnahmen und Instrumente zur Identifikation, Abwendung und Handhabung von Risikoereignissen mit dem Ziel eines planhaften Umgangs mit Risiken.
<input type="checkbox"/>	Operationalisierung des Sicherheitsgedankens im Unternehmen und Vorgabe allgemeiner Grundsätze zum Umgang mit Risiken und Risikohöchstgrenzen. Beinhaltet Vorgaben bezüglich Risikoart, Risikoausmaß und Zeithorizont.
<input type="checkbox"/>	Keine der aufgeführten Definitionen ist korrekt.

f) Der Begriff ‚**Supply Chain Risikomanagement**‘ wird im Studienbrief definiert als: **1 Punkt**

<input type="checkbox"/>	Operationalisierung des Sicherheitsgedankens im Unternehmen und Vorgabe allgemeiner Grundsätze zum Umgang mit Risiken und Risikohöchstgrenzen. Beinhaltet Vorgaben bezüglich Risikoart, Risikoausmaß und Zeithorizont.
<input type="checkbox"/>	Übertragung der allgemeinen Gedanken des Risikomanagement auf die Wertschöpfungskette. Ziel ist die Handhabung von Risikoereignissen mit dem Ziel, die Verwundbarkeit der Supply Chain zu reduzieren.
<input type="checkbox"/>	Gefüge von durch Informations-, Material- und Finanzflüssen miteinander verknüpfter Unternehmen, die erforderlich sind, um ein Produkt wirtschaftlich vermarkten zu können.
<input type="checkbox"/>	organisatorische Ausgestaltung der Supply Chain im Hinblick auf Strukturen, Rechte, Technologien und geografische Anordnung sowie Material-, Informations- und Finanzflüsse. Bestimmt den Zusammenhang zwischen Risikofaktoren und dem Risiko.
<input type="checkbox"/>	Keine der aufgeführten Definitionen ist korrekt.

g) Was sind laut Studienbrief die **Phasen des Risikomanagements**? **1 Punkt**

<input type="checkbox"/>	1. Identifikation relevanter Risikofaktoren, 2. Analyse und Bewertung der Risikofaktoren zur Ermittlung des Risikos, 3. Entwicklung von Maßnahmen zur Handhabung der Risikofaktoren, 4. Lernen und kontinuierliche Verbesserung des Risikomanagementsystems
<input type="checkbox"/>	1. Identifikation relevanter Risikofaktoren, 2. Analyse und Bewertung der Risikofaktoren zur Ermittlung des Risikos, 3. Beseitigung der Risikofaktorquellen zur Reduzierung der Verwundbarkeit, 4. Lernen und kontinuierliche Verbesserung des Risikomanagementsystems
<input type="checkbox"/>	1. Identifikation relevanter Risikoereignisse, 2. Analyse und Bewertung der Risikoereignisse zur Ermittlung des Risikos, 3. Beseitigung der Risikoereignisquellen zur Reduzierung der Verwundbarkeit, 4. Lernen und kontinuierliche Verbesserung des Risikomanagementsystems
<input type="checkbox"/>	1. Identifikation relevanter Risikoereignisse, 2. Analyse und Bewertung der Risikoereignisse zur Ermittlung des Risikos, 3. Entwicklung von Maßnahmen zur Handhabung der Risikoereignisse, 4. Lernen und kontinuierliche Verbesserung des Risikomanagementsystems
<input type="checkbox"/>	Keine der aufgeführten Antworten ist korrekt.

h) Was sind laut Studienbrief **Beispiele für Risikoereignisse**?**1 Punkt**

<input type="checkbox"/>	Materialverfügbarkeit, Materialverlust, Anlagenverfügbarkeit, Wechselkurse
<input type="checkbox"/>	Lagerkosten, Nacharbeitskosten, Personalkosten, Opportunitätskosten entgangener Verkäufe
<input type="checkbox"/>	Qualitätsprobleme, Handelsbeschränkungen, Hyperinflation, Zahlungsausfälle
<input type="checkbox"/>	Politische Umwelt, Wirtschaftliche Umwelt, Natürliche Umwelt, Sicherheitsumfeld
<input type="checkbox"/>	Keine der aufgeführten Antworten ist korrekt.

i) Der Begriff ‚**Risikokennzahl**‘ wird im Studienbrief definiert als:**1 Punkt**

<input type="checkbox"/>	quantitative Größe zur Beschreibung des betrieblichen Risikos, seiner Ursachen, Eigenschaften, Wirkung und/oder Relevanz.
<input type="checkbox"/>	negative Abweichung von einem Formalziel mit ungünstigen Konsequenzen für das Unternehmen.
<input type="checkbox"/>	maximale Zielverfehlung, die unter den erwarteten Bedingungen in einem gegebenen Zeitraum mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit eintreten kann.
<input type="checkbox"/>	erwartete Zielverfehlung im Falle der Überschreitung einer festgelegten Zielverfehlung.
<input type="checkbox"/>	von Umweltereignissen beeinflusste Bestimmungsgröße des betriebswirtschaftlichen Erfolgs.

j) Welches sind laut Studienbrief wesentliche **verteilungsbezogene** Risikokennzahlen? **1 Punkt**

<input type="checkbox"/>	Value at Risk, Expected Shortfall (Conditional Value at Risk), Shortfall-Wahrscheinlichkeit
<input type="checkbox"/>	Minimax-Kriterium, Minimin-Kriterium, Hurwicz-Kriterium, Laplace-Regel
<input type="checkbox"/>	Eintrittswahrscheinlichkeit, Erwartetes Schadensausmaß, Geschwindigkeit, Dauer der Beeinflussung, Wahrscheinlichkeit der Entdeckung
<input type="checkbox"/>	Wertstromanalyse (Value Stream Mapping), Risikomatrix, Risikowürfel, RMEA (Risk Mode and Effect Analysis)
<input type="checkbox"/>	Keine der aufgeführten Antworten ist korrekt.

k) Welches sind laut Studienbrief wesentliche **verteilungsfreie** Risikokennzahlen? **1 Punkt**

<input type="checkbox"/>	Value at Risk, Expected Shortfall (Conditional Value at Risk), Shortfall-Wahrscheinlichkeit
<input type="checkbox"/>	Minimax-Kriterium, Minimin-Kriterium, Hurwicz-Kriterium, Laplace-Regel
<input type="checkbox"/>	Eintrittswahrscheinlichkeit, Erwartetes Schadensausmaß, Geschwindigkeit, Dauer der Beeinflussung, Wahrscheinlichkeit der Entdeckung
<input type="checkbox"/>	Wertstromanalyse (Value Stream Mapping), Risikomatrix, Risikowürfel, RMEA (Risk Mode and Effect Analysis)
<input type="checkbox"/>	Keine der aufgeführten Antworten ist korrekt.



**Aufgabe 2****38 Punkte**

Der Auto AG liegen Daten von vier Zulieferern vor. Zulieferer 1 ist ausgefallen. In der Woche vor dem Ausfall hatte er eine Liefertreue von 70 % (Faktor 1) und eine Eigenkapitalquote von 20 % (Faktor 2). Zulieferer 2 ist nicht ausgefallen. Er hatte eine Liefertreue von 95 % und eine Eigenkapitalquote von 40%. Zulieferer 3 ist nicht ausgefallen (Liefertreue: 80%, Eigenkapitalquote 30%). Zulieferer 4 ist ausgefallen (Liefertreue: 75%, Eigenkapitalquote 25%).

- a) Berechnen Sie die Likelihood-Werte für die Zulieferer basierend auf obiger Stichprobe.

Nutzen Sie die Parameterkombinationen  $\hat{\beta}_A = (1; 0; 0)$  und  $\hat{\beta}_B = (0,8; -0,8; 0,4)$ .

Welche Parameterkombination ist vorzuziehen? Begründen Sie Ihre Auswahl in einem Satz.

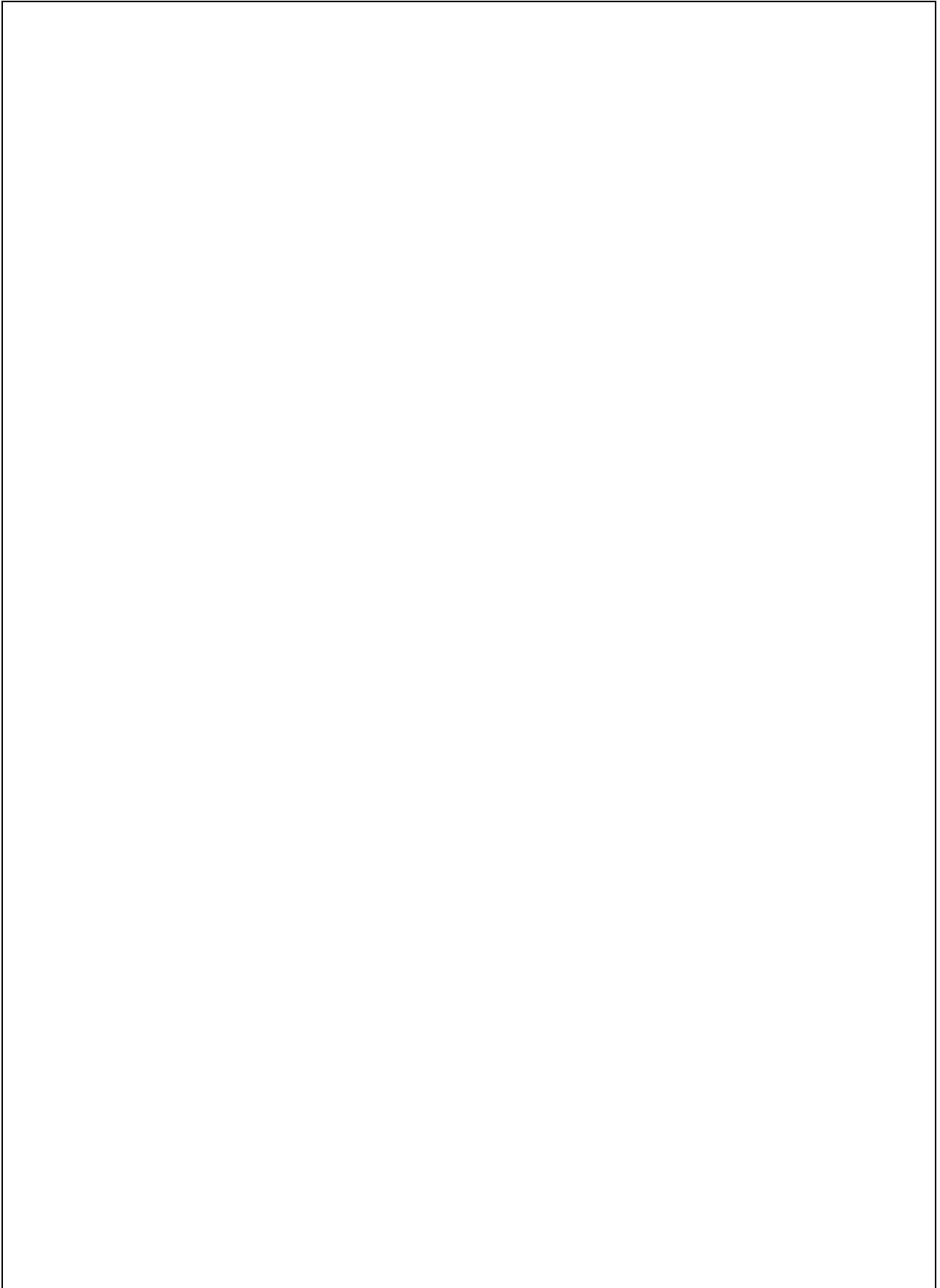
Wie beurteilen Sie die Güte des Modells?

**15 Punkte**

- b) Der Vorstand der Auto AG entscheidet, eine differenzierte Vorgehensweise zur Handhabung des von Lieferantenausfällen ausgehenden Risikos zu entwickeln. Nennen Sie fünf beispielhafte Maßnahmen, die insgesamt mindestens drei Prinzipien der Risikohandhabung abdecken. Erläutern Sie die Wirkweise in jeweils ein bis zwei Sätzen. Nutzen Sie für Ihre Antwort die vorgegebene Tabelle.

**23 Punkte****Lösung Aufgabe 2a)**

**Lösung Aufgabe 2a)**



**Lösung Aufgabe 2b)**

<b>Erläuterung</b>					
<b>Maßnahme</b>					
<b>Prinzip</b>					

**Aufgabe 3****31 Punkte**

Sie haben kürzlich die Verantwortung für die Produktion und Logistik der Glaserei AG übernommen. Nach kurzer Analyse stellen Sie fest, dass ein Großteil des Beschaffungsvolumens auf Quarzsand zurückgeht. Gemeinsam mit einem Team von Experten suchen Sie nun nach Möglichkeiten, die Beschaffungskosten zu senken. Folgende Parameter liegen Ihnen vor:

Parameter	Wert
<b>Fixe Kosten [€/Monat]</b>	600.000
<b>Erlös je Tonne [€/t]</b>	2.000
<b>Variable Kosten je Tonne Produktion und Logistik [€/t]</b>	250
<b>Rahmenvertragspreis [€/t]</b>	1.000
<b>Spotmarktpreis - wahrscheinlichster Wert [€/t]</b>	850
<b>Spotmarktpreis - best case [€/t]</b>	650
<b>Spotmarktpreis - worst case [€/t]</b>	1.350
<b>Nachfrage - wahrscheinlichster Wert [t/Monat]</b>	1.000
<b>Nachfrage - best case [t/Monat]</b>	1.200
<b>Nachfrage - worst case [t/Monat]</b>	500

- a) Berechnen Sie die erwarteten Werte für Nachfrage und Spotmarktpreis unter der Annahme von Dreiecksverteilungen. Berechnen Sie den erwarteten Gewinn bei vollständigem Bezug (1) über Rahmenverträge und (2) über den Spotmarkt. Gehen Sie von einem Rahmenvertrag in Höhe der erwarteten Nachfrage aus, wobei keine Pflicht zur Abnahme der gesamten Menge besteht. Berücksichtigen Sie, dass zwischen Spotmarktpreis und Nachfrage keine Abhängigkeiten bestehen. Kennzeichnen Sie die Entscheidungsvariablen und ermitteln Sie das Kostensenkungspotenzial in Bezug auf den Materialpreis. **21 Punkte**
- b) Sie überlegen, ob eine reine Beschaffung über den Spotmarkt möglicherweise zu einem Verlust führen könnte und berechnen daher die Kennzahlen **Gewinn (worst case)**, **Value at Risk**, **erwartete Schadenshöhe** und **erwartete Eintrittswahrscheinlichkeit** für den Fall einer Nachfrage von 900 t/Monat. Gehen Sie davon aus, dass 50 Prozent der erforderlichen Menge über den Spotmarkt beschafft wird. Die Irrtumswahrscheinlichkeit sollte 5 Prozent nicht übersteigen. **10 Punkte**

*Hinweis: Bitte beachten Sie die ergänzenden Informationen auf der nächsten Seite!*

**Ergänzende Hinweise zur Aufgabenstellung:**

Bitte nutzen Sie folgende Symbole:

$e$  = Erlöse

$k_v$  = variable Kosten

$k_f$  = fixe Kosten

$N$  = Nachfrage

$m_{RV}$  = Beschaffungsmenge über den Rahmenvertrag

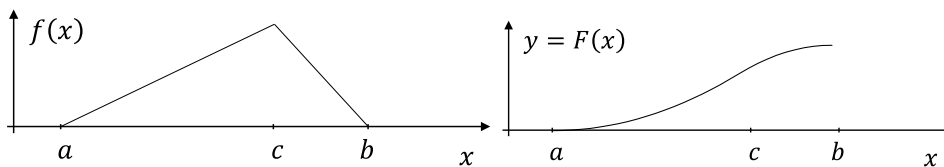
$p_{RV}$  = Preis über den Rahmenvertrag

$p_{SP}$  = Preis über den Spotmarkt

Allgemeine Formel zur Berechnung des monatlichen Gewinns:

$$\text{Gewinn}(m_{RV}) = \min\{N, m_{RV}\} \cdot (e - k_v - p_{RV}) + \max\{N - m_{RV}; 0\} \cdot (e - k_v - p_{SP}) - k_f$$

Dichte- (links) und Verteilungsfunktion (rechts) der Dreiecksverteilung:



Verteilungsfunktion:

$$P(X \leq x) = F(x) = y = \begin{cases} (x - a)^2 / [(b - a) \cdot (c - a)], & \text{wenn } a \leq x \leq c \\ 1 - (b - x)^2 / [(b - a) \cdot (b - c)], & \text{wenn } c < x \leq b \end{cases}$$

Inverse der Verteilungsfunktion:

$$F^{-1}(y) = \begin{cases} a + \sqrt{y \cdot (b - a) \cdot (c - a)}, & \text{wenn } 0 \leq y \leq (c - a) / (b - a) \\ b - \sqrt{(b - a) \cdot (b - c) \cdot \sqrt{1 - y}}, & \text{wenn } (c - a) / (b - a) < y \leq 1 \end{cases}$$

**Lösung Aufgabe 3a)**

Erwartete Nachfrage:

Erwarteter Spotmarktpreis:

Erwarteter Gewinn bei vollständigem Bezug über Rahmenverträge:

**Lösung Aufgabe 3a)**

Erwarteter Gewinn bei vollständigem Bezug über den Spotmarkt:

Entscheidungsvariable:

Kostensenkungspotenzial in Bezug auf den Materialpreis:

**Lösung Aufgabe 3a)**

*Zusätzlicher Lösungsraum*



**Lösung Aufgabe 3b)**

Gewinn im worst case:

Value at Risk:

Erwartete Schadenshöhe (Expected Shortfall):

Erwartete Eintrittswahrscheinlichkeit (Shortfall Probability)

:

**Aufgabe 4****20 Punkte**

Die Eis AG produziert Bio-Vanilleeis am Standort Zülpich (nahe Köln/Bonn) und vertreibt dieses ausschließlich auf dem deutschen Markt. Aufgrund der Verwendung von echten Vanilleschoten anstatt Aroma ist das Eis im oberen Preissegment angesiedelt, bei den Konsumenten aber sehr beliebt. Dies ist auch auf einige extrem erfolgreiche Werbekampagnen der letzten Jahre zurückzuführen. Das patentierte Produktionsverfahren ermöglicht eine lange Haltbarkeit bei gleichbleibend frischem Geschmack. Die Vanille wird von einer großen Plantage in Madagaskar beschafft.

Der Vorstand der Eis AG ist in letzter Zeit zunehmend besorgt über diverse Marktentwicklungen, ist sich aber uneins über die richtige Vorgehensweise. Darum wurden Sie als neutraler externer Berater hinzugezogen. In Interviews verschaffen Sie sich ein Bild der Lage.

- Der Marketingvorstand berichtet Ihnen über seine Sorge, dass der Bio-Trend in Kürze seinen Gipfel erreicht haben könnte und die Kunden wieder verstärkt auf den Preis achten.
- Die Vertriebschefin hat schlaflose Nächte aufgrund der kurz- und mittelfristig stark schwankenden Nachfrage, zumal die Sommer nicht mehr so verlässlich heiß wären wie früher.
- Der Logistikvorstand pflichtet bei und ruft dabei die aktuelle Produktionspraktik auf den Plan. Zwar gelänge es durch die wochenweise Produktion die Bestände gering zu halten, jedoch konnten die Bestellungen des Handels wiederholt nicht bedient werden. Erhebliche Erträge gingen dadurch verloren. Außerdem seien ihm Gerüchte zu Ohren gekommen, die politische Lage in Madagaskar verschärfe sich zusehends, was eine große Gefahr für die Rohstofflieferungen darstelle, die derzeit zweimal jährlich (Herbst und Frühling) erfolgen. Bereits jetzt schwanke der Preis wie verrückt.
- Weiterhin klagt die Personalchefin über die in den letzten Jahren gestiegene Herausforderung, qualifizierte Arbeitskräfte für das wachsende Unternehmen zu gewinnen, da kaum noch junge Fachkräfte bereit seien in die Nähe des Standorts zu ziehen oder täglich aus den anliegenden Großstädten zu pendeln.

Nachdem Sie in Ruhe alle Interviews analysiert haben ist Ihnen klar, dass die Eis AG dringend ihr Risiko diversifizieren muss.

Kompletieren Sie die erste Tabelle und ergänzen Sie die folgenden zwei Tabellen um je ein weiteres beispielhaftes Instrument. Bitte achten Sie darauf, dass alle von Ihnen angeführten Instrumente auf unterschiedlichen Arten der Risikodiversifikation basieren. Erläutern Sie die jeweils zugrundeliegende Idee und geben Sie ein konkretes Beispiel. Begründen Sie für jedes

Beispiel, inwiefern die zentrale Anwendungsvoraussetzung der Diversifikation erfüllt ist. Nutzen Sie für Ihre Antwort die vorgegebenen Tabellen (eine je Beispiel). **20 Punkte**

**Lösung Aufgabe 4, Beispiel 1:**

<b>Art der Diversifikation</b>	Organisatorische Diversifikation
<b>Zugrundeliegende Idee</b>	Untergliederung der Geschäftstätigkeit in mehrere Unternehmungen, um Abhängigkeit vom einzelnen Erfolg zu reduzieren
<b>Beispielhaftes Instrument</b>	Ausgliederung (spin-off) der hauseigenen Marketingabteilung in eigenständige Werbeagentur mit Mehrheitsbeteiligung
<b>Auswirkung</b>	
<b>Voraussetzung erfüllt?</b>	

**Lösung Aufgabe 4, Beispiel 2:**

<b>Art der Diversifikation</b>	
<b>Zugrundeliegende Idee</b>	
<b>Beispielhaftes Instrument</b>	
<b>Auswirkung</b>	
<b>Voraussetzung erfüllt?</b>	

**Lösung Aufgabe 4, Beispiel 3:**

<p><b>Art der Diversifikation</b></p>	
<p><b>Zugrundeliegende Idee</b></p>	
<p><b>Beispielhaftes Instrument</b></p>	
<p><b>Auswirkung</b></p>	
<p><b>Voraussetzung erfüllt?</b></p>	