

Name: _____

Vorname: _____

Matrikelnummer: _____

Aufgaben- und Lösungsteil

Klausur zum C-Modul Nr. 32851

Risikomanagement in Supply Chains

Termin: 24. März 2017, 11⁰⁰ – 13⁰⁰ Uhr

Prüfer: Prof. Dr. Thomas Volling

Aufgabe	1	2	3	4	Σ
maximale Punktzahl	23	34	15	28	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 23 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 oder fx87
 - 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 Multiple Choice**23 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"/>	negative Abweichung von einem Formalziel mit ungünstigen Konsequenzen für das Unternehmen.
<input type="checkbox"/>	von Umweltereignissen beeinflusste Bestimmungsgröße des betriebswirtschaftlichen Erfolgs.
<input type="checkbox"/>	der Ausfall eines strategisch wichtigen Lieferanten.
<input type="checkbox"/>	die Verwundbarkeit der Supply Chain eines Unternehmens.
<input type="checkbox"/>	nicht beabsichtigtes und irreguläres Ereignis mit schwerwiegenden Konsequenzen für das Unternehmen.

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"/>	risikorelevante Bestimmungsgröße des betriebswirtschaftlichen Erfolgs.
<input type="checkbox"/>	Qualitätsprobleme durch Verletzung von gesetzlichen Regelungen.
<input type="checkbox"/>	negative Abweichung von einem Formalziel mit ungünstigen Konsequenzen für das Unternehmen.
<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) Welches sind laut Studienbrief wesentliche Methoden der Risikoidentifikation?: **1 Punkt**

<input type="checkbox"/>	Vermeiden, Übertragen, Diversifizieren, Vermindern, Akzeptieren
<input type="checkbox"/>	Analytische Ermittlung, Historische Simulation, Monte Carlo Simulation, Szenarioanalyse
<input type="checkbox"/>	Wertstromanalyse (Value Stream Mapping), Risikomatrix, Risikowürfel, RMEA (Risk Mode and Effect Analysis)
<input type="checkbox"/>	Reflektion, Systemaudits, Best-Practice-Analysen, Qualitative Umfeldanalyse
<input type="checkbox"/>	Deterministisches Ersatzmodell, Ex-post Prüfung, Stochastisches Modell

e) Welche Phasen gehören laut Studienbrief zur mehrstufigen Vorgehensweise zur Identifikation relevanter Risikoereignisse für die Supply Chain? **1 Punkt**

<input type="checkbox"/>	Aufspüren, Klassifizieren, Priorisieren
<input type="checkbox"/>	Suchen, Betrachten, Beschreiben
<input type="checkbox"/>	Aufklären, Erklären, Vermitteln
<input type="checkbox"/>	Erschließen, Allozieren, Reversieren
<input type="checkbox"/>	Sammeln, Ordnen, Ablegen

f) Der Begriff **„Frühaufklärung“** 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"/>	<i>(Ziel ist die)</i> rechtzeitige, möglichst vollständige und wirtschaftlich vertretbare Erfassung aller Risikoereignisse im Unternehmen und Unternehmensumfeld, die die Erreichung der Unternehmensziele möglicherweise gefährden können.
<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"/>	Kontinuierliche Beobachtung der Supply Chain und ihrer Umwelt mit dem Ziel, schwache Signale zu erkennen, die Rückschlüsse auf das Auftreten relevanter Risikoereignisse geben können.
<input type="checkbox"/>	Methoden und Instrumente zum Erkennen von Entwicklungssprüngen, Strukturbrüchen und Trends, die möglichst frühzeitige Hinweise auf das Auftreten von Risikoereignissen geben können.

g) Der Begriff **„Scanning“** wird im Studienbrief definiert als?**1 Punkt**

<input type="checkbox"/>	Methode zum Erkennen von Entwicklungssprüngen, Strukturbrüchen und Trends, die möglichst frühzeitige Hinweise auf das Auftreten von Risikoereignissen geben können.
<input type="checkbox"/>	<i>(Ziel ist die)</i> rechtzeitige, möglichst vollständige und wirtschaftlich vertretbare Erfassung aller Risikoereignisse im Unternehmen und Unternehmensumfeld, die die Erreichung der Unternehmensziele möglicherweise gefährden können.
<input type="checkbox"/>	Kontinuierliche Beobachtung der Supply Chain und ihrer Umwelt mit dem Ziel, schwache Signale zu identifizieren, die Rückschlüsse auf das Auftreten relevanter Risikoereignisse geben können.
<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"/>	Erfassung, Analyse und Bewertung von Risikoereignissen, um daraus Aussagen über die Risikoposition eines Unternehmens abzuleiten.

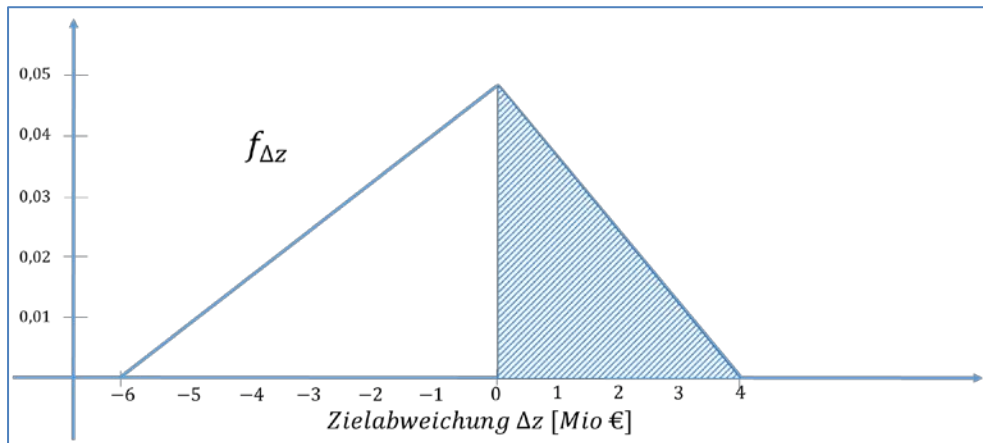
- h) Gegeben sei folgende Parameterkombination: $\hat{\beta} = (1,0,0)$. Lieferant A ist ausgefallen. Seine Liefertreue beträgt 80%, die Eigenkapitalquote liegt bei 25%. Es folgt: **2 Punkte**

<input type="checkbox"/>	$Logit_A(\hat{\beta}) = 0,2$
<input type="checkbox"/>	$Logit_A(\hat{\beta}) = 0,25$
<input type="checkbox"/>	$Logit_A(\hat{\beta}) = 0,8$
<input type="checkbox"/>	$Logit_A(\hat{\beta}) = 1$
<input type="checkbox"/>	$Logit_A(\hat{\beta}) = 1,05$

- i) Gegeben seien folgende Likelihoodwerte für die drei Zulieferer A, B und C: $L_A(\hat{\beta}) = 0,7$; $L_B(\hat{\beta}) = 0,5$; $L_C(\hat{\beta}) = 0,4$. Nur Zulieferer A ist ausgefallen. Es folgt: **2 Punkte**

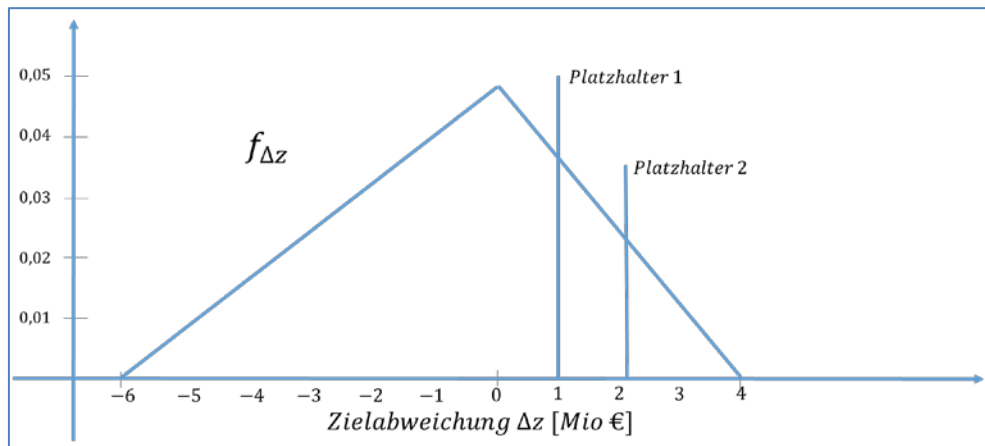
<input type="checkbox"/>	Likelihood-Funktion $L(\hat{\beta}) = 0,14$
<input type="checkbox"/>	Likelihood-Funktion $L(\hat{\beta}) = 0,20$
<input type="checkbox"/>	Likelihood-Funktion $L(\hat{\beta}) = 0,06$
<input type="checkbox"/>	Likelihood-Funktion $L(\hat{\beta}) = 0,21$
<input type="checkbox"/>	Likelihood-Funktion $L(\hat{\beta}) = 0,9$

- j) Die folgende Grafik zeigt die dreiecksverteilte Zielabweichung eines Unternehmens. Welche Kennzahl ist als schraffierte Fläche dargestellt? **4 Punkte**



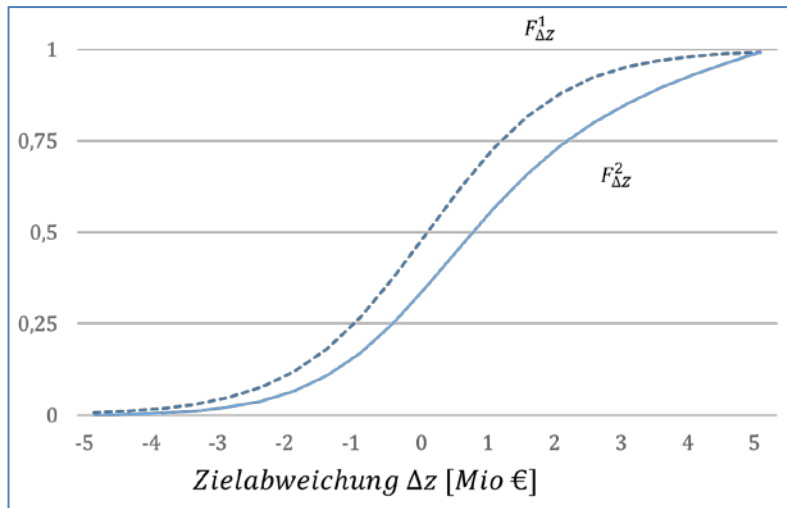
<input type="checkbox"/>	<i>Value at Risk (maximale Irrtumswahrscheinlichkeit 0%)</i>
<input type="checkbox"/>	<i>Verletzungswahrscheinlichkeit (Zielabweichung $\Delta Z^* = 0\text{€}$)</i>
<input type="checkbox"/>	<i>Verletzungswahrscheinlichkeit (Überschreitung Value at Risk)</i>
<input type="checkbox"/>	<i>Expected Shortfall (Zielabweichung $\Delta Z^* = 0\text{€}$)</i>
<input type="checkbox"/>	<i>Expected Shortfall (Überschreitung Value at Risk)</i>

k) Die folgende Grafik zeigt die dreiecksverteilte Zielabweichung eines Unternehmens. Für welche Kennzahlen stehen *Platzhalter 1* und *Platzhalter 2*? **4 Punkte**



<input type="checkbox"/>	Value at Risk und Verletzungswahrscheinlichkeit (wertbasiert)
<input type="checkbox"/>	Value at Risk und Verletzungswahrscheinlichkeit (wahrscheinlichkeitsbasiert)
<input type="checkbox"/>	Expected Shortfall (wertbasiert) und Verletzungswahrscheinlichkeit (wertbasiert)
<input type="checkbox"/>	Expected Shortfall (wahrscheinlichkeitsbasiert) und Verletzungswahrscheinlichkeit (wahrscheinlichkeitsbasiert)
<input type="checkbox"/>	Value at Risk und Expected Shortfall (wahrscheinlichkeitsbasiert)

- l) Die folgende Grafik zeigt die Verteilungsfunktionen der Zielabweichung von zwei potentiellen Supply Chain Konfigurationen eines Unternehmens. Kann eine der beiden Alternativen aufgrund von Wahrscheinlichkeitsdominanz ausgeschlossen werden? **4 Punkte**



<input type="checkbox"/>	Ja, Alternative 1 ($F^1_{\Delta z}$, gestrichelte Linie) kann aufgrund von Wahrscheinlichkeitsdominanz ausgeschlossen werden.
<input type="checkbox"/>	Ja, Alternative 2 ($F^2_{\Delta z}$, durchgezogene Linie) kann aufgrund von Wahrscheinlichkeitsdominanz ausgeschlossen werden.
<input type="checkbox"/>	Nein, beide Alternativen sind gleichwertig.
<input type="checkbox"/>	Nein, Wahrscheinlichkeitsdominanz kann nur bei diskreten Verteilungen angewandt werden.
<input type="checkbox"/>	Nein, Wahrscheinlichkeitsdominanz kann nur ab mindestens drei alternativen Verteilungen angewandt werden.

Aufgabe 2 Risikokennzahlen**34 Punkte**

Die Wolkswagen AG hatte in den letzten Jahren einen starken Absatzrückgang auf Ihrem Kernmarkt zu verkräften. Ursache war der Einbau fehlerhafter Nebelkerzen in das Modell WV Passé. Der Vorstand hat deshalb beschlossen auf einem neuen Markt aktiv zu werden, um so das Risiko zu diversifizieren. Die Marketingabteilung hat mittels ausgefallener Methoden („Consumer Neuroscience“) herausgefunden, dass das größte Potenzial im Markt für buntes Esspapier zu heben ist. Ihre Aufgabe als Risikomanager des Unternehmens besteht nun darin, das Risiko der Markteinführung in Abhängigkeit der Supply Chain Konfiguration (Eigen- oder Fremdfertigung) zu bewerten. Das Ziel besteht in der Erzielung eines positiven Gewinns. Für die möglichen Szenarien können keine realistischen Wahrscheinlichkeiten angenommen werden. Sie wenden daher für den Gewinn des Unternehmens die Kategorien günstig (+), neutral (0) oder ungünstig (-) an. Die folgende Tabelle zeigt die **Gewinn**prognosen für alle Konfigurationen und Szenarien in Mio. EUR:

	Szenario 1: +	Szenario 2: 0	Szenario 3: -
Eigenfertigung	4	2	0
Fremdfertigung	10	4	-7

- a) Berechnen Sie für beide Konfigurationen jeweils vier verschiedene nicht-parametrische Kennzahlen. Welche Konfiguration wählt der Entscheidungsträger unter Zugrundelegung der jeweiligen Kennzahl? Für welchen Optimismusparameter ist der Entscheidungsträger indifferent?

13 Punkte

Im darauffolgenden Jahr beschließt das Unternehmen die neue Esspapiersparte aufgrund des großen Erfolgs auszugliedern und an die Börse zu bringen. Dazu ist die Ermittlung einiger Kennzahlen für potenzielle Investoren nötig. Nach eingehender Analyse kommen Sie zu dem Schluss, dass der Spotmarktpreis für Weizen der wesentliche Kostenfaktor ist. Der Spotmarktpreis p ist dreiecksverteilt und beträgt im wahrscheinlichsten Fall $p^{Exp} = 175\text{€}/t$, im schlechtesten Fall $p^{WC} = 270\text{€}/t$ und im besten Fall $p^{BC} = 120\text{€}/t$. Die var. Produktionskosten k_v betragen $15\text{€}/t$. Der Erlös ist durch einen Exklusivliefervertrag auf $e = 295\text{€}/t$ fixiert. Die Fixkosten k_f betragen 3 Mio. € . Der geplante Absatz N im Planungszeitraum beträgt $45.000t$.

- b) Ermitteln Sie die Parameter der Wahrscheinlichkeitsverteilung des Gewinns. Berechnen Sie anschließend die Kennzahlen Value at Risk zum Niveau 92,5%, Erwartete Schadenshöhe (Expected Shortfall) und Verletzungswahrscheinlichkeit für eine vorgegebene Zielabweichung von $\Delta Z^* = 0\text{€}$. (Hinweise zur Dreiecksverteilung auf der nächsten Seite!)

13 Punkte

- c) Die Risikoberichterstattung der Wolkswagen AG basiert auf einer Risikomatrix. Auch die Esspapiersparte soll in die Risikomatrix aufgenommen werden. Können Sie hierzu auf die vorgenannten Risikokennzahlen zurückgreifen? Erläutern Sie kurz den Aufbau der Risikomatrix und begründen Sie stichpunktartig Ihre Antwort indem Sie auf jede Kennzahl einzeln eingehen.

8 Punkte

Hinweise zur 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:

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

Lösung Aufgabe 2a)*Vorbereitende Berechnungen**Berechnung Kennzahl 1**Berechnung Kennzahl 2*

Lösung Aufgabe 2a)

Berechnung Kennzahl 3

Berechnung Kennzahl 4

Optimismusparameter für Indifferenz

Lösung Aufgabe 2b)

Parameter der Gewinnverteilung

Value at Risk:

Erwartete Schadenshöhe (Expected Shortfall):

Verletzungswahrscheinlichkeit

Lösung Aufgabe 2c)

Aufbau Risikomatrix

Diskussion Risikokennzahlen

Aufgabe 3 Risikoidentifikation**15 Punkte**

Der Elektronik AG liegen Daten von vier Zulieferern vor. Zulieferer 1 ist nicht ausgefallen. In der Woche vor dem Ausfall hatte er eine Liefertreue von 91 % (Faktor 1) und eine Eigenkapitalquote von 14 % (Faktor 2). Zulieferer 2 ist nicht ausgefallen. Er hatte eine Liefertreue von 88 % und eine Eigenkapitalquote von 11%. Zulieferer 3 ist ausgefallen (Liefertreue: 83%, Eigenkapitalquote 9%). Zulieferer 4 ist ebenfalls ausgefallen (Liefertreue: 79%, Eigenkapitalquote 7%).

Berechnen Sie die Likelihood-Werte für die Zulieferer basierend auf obiger Stichprobe. Nutzen Sie die Parameterkombinationen $\hat{\beta}_A = (1; 0; 0)$ und $\hat{\beta}_B = (-1,2; 0,01; 0,02)$. Welche Parameterkombination ist vorzuziehen? Begründen Sie Ihre Auswahl in einem Satz. Wie beurteilen Sie die Güte des Modells?

Lösung Aufgabe 3)

Parameterkombination $\hat{\beta}_A = (1; 0; 0)$

Lösung Aufgabe 3)

Parameterkombination $\hat{\beta}_B = (-1,2; 0,01; 0,02)$:

Wahl der Parameter

Beurteilung der Güte

Aufgabe 4 Risikohandhabung

28 Punkte

Die Käse AG produziert Bio-Butterkäse am Standort Hintertupfingen und vertreibt diesen auf dem deutschen Markt. Der [ehem.] Vorstandsvorsitzende Herr Dr. Klüngel gab in einem Zeitungsinterview mit der Hintertupfinger Allgemeinen vor knapp drei Jahren Einblicke in seine Geschäftsstrategie:

„Oberstes Gebot ist die Sparsamkeit! Wir produzieren schon seit 36 Jahren mit denselben Maschinen in der gleichen Halle. Die ist zwar etwas klein, aber dafür kenne ich jeden Quadratmeter. Sehr wichtig ist auch die lange Verbindung mit unserem Haus- und Hoflieferanten Alois Kuhgräser, der liefert schon seit ich denken kann die Milch. Immer wenn gerade was gebraucht wird, rufe ich an und er bringt es vorbei. Außerdem sage ich immer: „Schuster, bleib bei deinem Leisten!“ Etwas anderes als der Butterkäse kommt mir nicht ins Haus!“

Schon wenige Monate später war Dr. Klüngel seinen Job los. Eine ganze Reihe unvorhergesehener Ereignisse brachte das Unternehmen nahe an die Insolvenz. Ein positives Firmenportrait im Fernsehen ließ die Bestellungen der Supermarktketten in die Höhe schießen. Leider konnten diese nicht bedient werden, was hohe Vertragsstrafen verursacht hat. Kurze Zeit später konnte der Lieferant Kuhgräser mehrere Tage nicht liefern, ein sofortiger Produktionsstopp war die Folge. Als Konsequenz kündigten einige Großkunden Lieferverträge fristlos und schwenkten kurzfristig auf Ziegen-Butterkäse des lokalen Konkurrenten um. Der Ausfall der Schneidemaschine Ende letzten Jahres verhagelte schließlich auch noch das Weihnachtsgeschäft. Dr. Klüngel hatte alle diese Entwicklungen nicht kommen sehen. Auch die anderen Führungskräfte und Mitarbeiter waren mit der Situation völlig überfordert.

Dass die Käse AG im abgelaufenen Geschäftsjahr doch noch den Turnaround schaffte, hatte sie nicht zuletzt Ihren klugen Ideen im Bereich der Risikoverminderung zu verdanken, die Sie kurz nach Ihrer Einstellung durchgesetzt haben. Anlässlich Ihrer einjährigen Firmenzugehörigkeit geben Sie vor versammelter Belegschaft nochmal eine Zusammenfassung Ihrer damaligen Maßnahmen und Analysen.

Listen Sie dazu vier, auf unterschiedlichen prinzipiellen Ansatzpunkten basierende, **Maßnahmen der Risikoverminderung** auf, die Sie getroffen haben. Nutzen Sie dazu die folgenden Tabellen (eine Tabelle je Maßnahme). Die erste Tabelle ist teilweise vorausgefüllt und muss vervollständigt werden. Die anderen drei Tabellen sind vollständig auszufüllen.

Beachten Sie beim Ausfüllen unbedingt folgende Hinweise zu den einzelnen Feldern der Tabellen:

- Ansatzpunkt: Geben Sie den prinzipiellen Ansatzpunkt an, auf den sich die Maßnahme generell zurückführen lässt.
- Beschreibung: Beschreiben Sie, was unter dem Ansatzpunkt generell zu verstehen ist.
- Maßnahme: Erläutern Sie eine Maßnahme der Risikoverminderung, die einen konkreten Bezug zum Aufgabentext hat.
- Realisierungsform: Geben Sie den zeitlichen Bezug der Maßnahme an. Greifen Sie dabei auf die im Studienbrief vorgestellten drei konzeptionellen Realisierungsformen zurück.
- Auswirkung: Erläutern Sie mit konkretem Bezug zum Aufgabentext, wie sich die angegebene Maßnahme positiv auf das Unternehmensrisiko ausgewirkt hat.
- Voraussetzung: Erläutern Sie eine Voraussetzung, die erfüllt sein musste, damit die Maßnahme greifen konnte.
- Nebeneffekte: Erläutern Sie einen Nebeneffekt, der eingetreten ist oder hätte eintreten können.

Lösung Aufgabe 4, Beispiel 1:

Prinzipieller Ansatzpunkt	Risikomanagementkompetenz
Beschreibung des Ansatzpunktes	Aufbau von Fähigkeiten zur Bewältigung von Risikoereignissen
Konkrete Maßnahme	Einberufung Krisensitzung mit Ad-hoc Zuweisung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben an die Führungskräfte der Käse AG im Falle des Eintritts von Risikoereignissen wie Lieferantenausfall, Qualitätsproblemen usw.
Realisierungsform der Maßnahme	Reaktiv
Konkrete Auswirkung	
Voraussetzung	
Nebeneffekt	

Lösung Aufgabe 4, Beispiel 2:

Prinzipieller Ansatzpunkt	
Beschreibung des Ansatzpunktes	
Konkrete Maßnahme	
Realisierungsform der Maßnahme	
Konkrete Auswirkung	
Voraussetzung	
Nebeneffekt	

Lösung Aufgabe 4, Beispiel 3:

Prinzipieller Ansatzpunkt	
Beschreibung des Ansatzpunktes	
Konkrete Maßnahme	
Realisierungsform der Maßnahme	
Konkrete Auswirkung	
Voraussetzung	
Nebeneffekt	

Lösung Aufgabe 4, Beispiel 4:

Prinzipieller Ansatzpunkt	
Beschreibung des Ansatzpunktes	
Konkrete Maßnahme	
Realisierungsform der Maßnahme	
Konkrete Auswirkung	
Voraussetzung	
Nebeneffekt	