

Berufsprüfung Technische Kaufleute / 2021

Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik

L Ö S U N G S V O R S C H L A G

Dieser Prüfungsteil ...

umfasst:

- 1 Postkorbaufgabe
- 2 offene Wissensfragen
- 1 Mini-Case-Aufgabe

sieht eine **Prüfungsdauer von 60 Minuten** vor,
die frei eingeteilt werden können.

Vorgesehen sind:

- ca. 30 Minuten für die Postkorbaufgabe
- ca. 15 Minuten für die 2 offenen Wissensfragen
- ca. 15 Minuten für die Mini-Case-Aufgabe

ermöglicht eine **Punktzahl von 48**, die sich aufteilt in:

- 24 Punkte für die Postkorbaufgabe
- 12 Punkte für die 2 offenen Wissensfragen (jeweils 6 Punkte)
- 12 Punkte für die Mini-Case-Aufgabe

Teil 1: Postkorbübung

Lösungsskizze für den Aktionsplan

Pendenz	Priorität (A-D)	Delegation (ja/nein)
Dokument 1a / Brief: Sicherheits-Briefing	A	nein
Dokument 2a / Telefonnotiz: Vorstellung für Studentin	C	ja
Dokument 2b / Telefonnotiz: Instruktion für Ersatzredner	B	nein
Dokument 2c / Telefonnotiz: Öffnen der Fluchtweg-Verriegelung	B	nein
Dokument 3a / E-Mail: Mittagessen mit VR und GL	B	nein
Dokument 3b / E-Mail: Berichterstattung für Nachrichtenportale	C	ja
Dokument 3c / E-Mail: Entgegennahme der Prämierung	B	nein
Dokument 4a / SMS: Führung bei Betriebsrundgang	B	nein
Dokument 4b / SMS: Informieren bezüglich Ersatzredner	B	Nein
Dokument 4c / SMS: Abholung T-Shirts	C	ja
Dokument 5a / Persönlicher Kontakt: Validierung der Batches	C	ja
Dokument 5b / Persönlicher Kontakt: Interview mit SRF	B	nein

Lösungsskizze für den Zeitplan Projektleiter*in

Zeitdauer: von - bis	Pendenz: Nummer (wie auf Aktionsplan)	Begründung zur Zeitplanung (in Stichworten)
07:30 – 08:00	2c	Als Verantwortlicher für den Rundgang muss der Fluchtweg frei sein. Zudem ist die Person bereits vor Ort
08:00 – 08:05	4b*	Information an VR und GL bezüglich Ersatzredner sollte möglichst frühzeitig erfolgen
08:05 – 08:15	5b*	Information an Assistenz u.a. bezüglich Interviewzeitraum für SRF zwischen 11:30 und 11:45 Uhr
08:15 – 08:45	2b	Ersatzredner Luca Meier muss gebrieft und vorbereitet werden, d.h. er muss wissen, was er bis dahin üben soll
08:45 – 09:30	1a	Sicherheits-Briefing ist Fixtermin und muss zwingend mit Projektleiter*in stattfinden
09:30 – 11:30	4a	Rundgang ist Fixtermin und muss zwingend von Projektleiter*in geführt werden; evtl. Ende etwas früher
11:30 – 11:45	5b	Das Interview für das SRF ist eine Führungsaufgabe, es bleiben aber nur 15 Minuten dafür Zeit
11:45 – 13:30	3a	Mittagessen mit VR und GL ist Fixtermin, jedoch ist die Anwesenheit bei der Geschenkübergabe nicht zwingend
13:30 – 14:00	3c	Preisübergabe findet unmittelbar vor den Reden statt
14.00 – 17.00	0x / Reden	<i>Beginn um 14.00 Uhr</i>

** die beiden Pendenzen 4b und 5b können in unterschiedlicher Reihenfolge ausgeführt sowie unterschiedlich lange ausgeführt werden, müssen jedoch jeweils mind. 5 Min dauern*

Teil 2: Offene Wissensfragen

2.1. Konkurrenzanalyse

Fragen

- a) Erklären Sie Ihrem Arbeitskollegen umfassend und in jeweils kurzen Sätzen *Sinn und Zweck* einer „Konkurrenzanalyse“. Machen Sie in Ihrer Antwort zwingend eine Aussage zu...
- (a1) weshalb und wozu eine Konkurrenzanalyse durchgeführt wird und
 - (a2) welche Informationen dabei erhoben resp. analysiert werden.

Mögliche Antwortschizze

Fragestellung	Antwort (jeweils in kurzen Sätzen)
(a1) Weshalb und wozu wird eine Konkurrenzanalyse durchgeführt?	<ul style="list-style-type: none">• um nachhaltigen Erfolg zu haben – d.h. seine Marktposition zu festigen oder zu verbessern – muss ein Unternehmer (ein Unternehmen) innovativ sein, muss sein Angebot interessant gestalten und muss auf seine Kunden und deren Wünsche eingehen.• dazu aber muss er (das Unternehmen) wissen, wie seine Konkurrenten und Mitbewerber am Markt agieren, d.h. er muss sie beobachten. Um das herauszufinden setzt er eine Konkurrenzanalyse ein• unter einer Konkurrenzanalyse versteht man somit eine ganz gezielte Auswertung von Informationen über seine <i>direkten</i> als auch <i>indirekten</i> Wettbewerber auf dem Markt• mit einer Konkurrenzanalyse verfolgt ein Unternehmen das <i>Ziel</i>, die Stärken und die Schwächen von Produkten oder Dienstleistungen ihrer Mitbewerber zu erfahren• aus den <i>Ergebnissen</i> dieser Konkurrenzanalyse ist es dann möglich, entscheidende Massnahmen für das eigene Unternehmen zu treffen• wichtig für den Erfolg eines Unternehmens ist es, diese Analyse regelmässig durchzuführen• zusammenfassend wird Konkurrenzanalyse durchgeführt...<ul style="list-style-type: none">– bei der Einführung neuer Produkten oder Dienstleistungen– um neue Zielgruppen zu erschliessen– bei der Entwicklung von Innovationen, um sich von seinen Wettbewerbern klar abzugrenzen– zur Überprüfung von Marketing-/Vertriebsstrategien
(a2)	<p><i>Vorbemerkung zur Konkurrenzanalyse: Informationen über den Wettbewerb lassen Rückschlüsse auf die Erfolgsaussichten der eigenen Geschäftsidee zu – daraus lassen sich wichtige strategische Erkenntnisse zu Preisgestaltung, Marketingmassnahmen oder auch der Marketing-/Vertriebsstrategie ableiten. Die Konkurrenzanalyse kann auch ein wichtiger Teil des Business Plans sein.</i></p>

Fragestellung	Antwort (jeweils in kurzen Sätzen)
<p>Welche Informationen werden in einer Konkurrenzanalyse erhoben resp. analysiert?</p>	<p>Daraus abgeleitet können die Kandidatinnen / Kandidaten eine Vielzahl an zu ermittelnden Informationen / Kennzahlen ableiten (als korrekt bewertet wurden u.a. folgende Informationen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alleinstellungsmerkmale (USP/UAP, Patente) der Konkurrenz • Distributionsdichte der Konkurrenz • Firmengrösse der Konkurrenz • Image (Kultur) der Konkurrenz • Innovationen (künftig geplante) der Konkurrenz • Kundenstruktur (Zielgruppen, Kundengruppen) der Konkurrenz • Kundenzufriedenheit der Konkurrenz • Lieferzeiten, Lieferbedingungen der Konkurrenz • Marktanteil (Marktentwicklung) der Konkurrenz • Mitarbeitende (Anzahl, Qualifikation) der Konkurrenz • Nähe (geografisch) der Konkurrenz • Organisation (Abläufe/Prozesse) der Konkurrenz • Preise der Konkurrenz • Produkte/Dienstleistungen (Sortiment) der Konkurrenz • Strategie (Produkte, Dienstleistung etc.) der Konkurrenz • Technologiestandards der Konkurrenz • Umsatz (Absatz) der Konkurrenz • ...

b) Nennen Sie Ihrem Arbeitskollegen den Ablauf, d.h. in welchen Schritten Sie konkret eine "Konkurrenzanalyse" durchführen würden.

Nennen Sie – nebst der Beschreibung der Aktivität – jeweils auch 1 Beispiel zur Veranschaulichung resp. zur besseren Verständlichkeit des jeweiligen Schrittes.

Mögliche Antwortskezze

Schritt	Aktivität	Welche Frage soll mit der definierten Aktivität jeweils geklärt werden? (Erläuterung der Aktivität und 1 Beispiel dazu)
1	Kriterien für die Konkurrenzanalyse festlegen	<p>Ich muss wissen, was genau ich bei der Konkurrenz vergleichen will und wozu das Ergebnis der Konkurrenzanalyse anschliessend konkret verwendet werden soll. Mögliche Fragestellungen: Will ich zum Beispiel...</p> <ul style="list-style-type: none"> – herausfinden wer die grössten Konkurrenten/Mitbewerber sind? – warum Kunden ggf. zum Mitbewerber wechseln? – wissen, ob meine Marketingstrategie beim Kunden ankommt? – herausfinden, wo ich mich von meiner Konkurrenz abhebe und wo die Konkurrenz besser ist?

Schritt	Aktivität	Welche Frage soll mit der definierten Aktivität jeweils geklärt werden? (Erläuterung der Aktivität und 1 Beispiel dazu)
		<p>Mögliches Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wir wollen unser Sortiment mit demjenigen der Konkurrenz vergleichen. - Wir wollen wissen welche Preispolitik die Konkurrenz verfolgt. - ...
2	zu betrachtende Konkurrenten festlegen	<p>Ich muss festlegen, wen ich als (wichtige) Konkurrenz betrachte – und wen nicht. Mögliche Fragestellungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wer sind meine heutigen/künftigen Konkurrenten (z.B. aufgrund technischer Entwicklungen)? - Aufgrund welcher Vergleichskriterien betrachte ich jemanden als Konkurrenten? - Kenne ich die potentiellen Konkurrenten oder müssen diese ermittelt werden? - In welchem geografischen Umkreis vergleiche ich mich mit Konkurrenten? (falls kein Online-Konkurrent) - ... <p>Mögliches Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wer verkauft dieselben (oder ähnliche) Produkte in einem Umkreis von 30 km zu meinem Geschäft? - Welche Online-Shops konkurrenzieren mein aktuelles Angebot? - ...
3	Profile der Hauptkonkurrenz festlegen	<p>Aufgrund der in Schritt 1 definierten Kriterien mache ich eine Erhebung der notwendigen Informationen und bewerte (analysiere) anschließend die erhaltenen Informationen/Ergebnisse. Mögliche Fragestellungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ist der Konkurrent durch günstige Preise beliebt? - Wie sieht es mit der Qualität der Produkte aus? - Haben die Konkurrenten eine bessere Auswahl / mehr Produkte? - Wie sind die Kunden mit Standort und Erreichbarkeit zufrieden? - Gibt es besondere Serviceleistungen? Welche USP hat der Konkurrent sonst noch? Wie wird das Marketing der Konkurrenz eingeschätzt? - Welches ist der Preisunterschied unseres Produktes A im Vergleich zur Konkurrenz? - Wie hat sich der Umsatz unseres Unternehmens in den letzten 6 Monaten im Vergleich zur Konkurrenz entwickelt? <p>Mögliches Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konkurrent A verkauft Produkt X 10% billiger als wir; dafür ist die gewährte Garantiedauer 12 Monate kürzer. - Konkurrent B verkauft Produkt X 5% teurer, gewährt aber beim Kauf von mind. 3 Stück einen Mengenrabatt von 20%. - ...

Schritt	Aktivität	Welche Frage soll mit der definierten Aktivität jeweils geklärt werden? (Erläuterung der Aktivität und 1 Beispiel dazu)
4	eigene Stärken und Schwächen und diejenige der Konkurrenz identifizieren	<p>Aufgrund der erhobenen und analysierten Konkurrenzinformationen wird ein Vergleich resp. eine Bewertung der definierten Kriterien gemacht (z.B. in Form einer SWOT-Analyse). Mögliche Fragestellungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Was ist für die Kunden bei der Konkurrenz generell besser? Was schlechter? - Welche Produkte/DL sind bei der Konkurrenz besser? Welche bei uns? - Wie lässt sich die Kundenorientierung, Servicequalität etc. vergleichen/bewerten? (Werden evtl. Sonderwünsche besser erfüllt?) - Ist Ware im erforderlichen Umfang vorhanden (Lieferversprechen, Lieferfristen)? <p>Mögliches Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unsere Stärke für Produkt X ist – im Vergleich zu Konkurrent X – die Verkaufsberatung und die Servicegarantie; unsere Schwäche hingegen ist der um 10% höhere Preis.
5	Ergebnisse der Konkurrenzanalyse auswerten	<p>Die gewonnenen Erkenntnisse der Konkurrenz (resp. deren Produkte) fließen nun ein in unsere Marketing-/Verkaufs-/Produktentwicklungsstrategie etc. Mögliche Fragestellungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Erkenntnisse sind besonders interessant/wichtig? - Welchen Einfluss haben die Ergebnisse auf die eigenen UN-/Produkte-/Marketing-/Verkaufs-Strategien? - Entscheide zur Positionierung gegenüber Mitbewerber treffen: Welche Massnahmen müssen <i>sofort</i>, welche <i>mittelfristig</i> und welche <i>langfristig</i> eingeleitet werden? <p>Mögliches Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Um den Absatz von Produkt X zu erhöhen reduzieren wir ab 1. Oktober 2021 den Preis um 5%. Zudem reduzieren wir die Garantiefrist von heute zwei auf neu ein Jahr. Dafür bieten wir den Kundendie Option einer Garantieverlängerung bis max. 3 Jahre an.

2.2. ABC-Analyse

Fragen

- a) Berechnen Sie anhand der obigen Angaben jeweils den *Umsatzanteil in %* pro Kunden aus. Ordnen Sie anschliessend alle Kunden jeweils der richtigen **Kundenklasse** zu.

Musterlösung:

Kunde	Umsatz in CHF	Umsatzanteil in %		Umsatz kumuliert	Umsatz in % kumuliert	Kundenklasse
Hübner AG	98 000	24,87%	= 57,11 %	98 000	24,87%	A
Glauser AG	72 000	18,27%		170 000	43,15%	A
Autogewerbeverband	55 000	13,96%		225 000	57,11%	A
Kramer GmbH	39 000	9,90%	= 28,81 %	264 000	67,01%	B
Egloff AG	34 000	8,63%		298 000	75,63%	B
Blanchard SA	24 500	6,22%		322 500	81,85%	B
Suter & Söhne	16 000	4,06%		338 500	85,91%	B
Wenger & Co.	14 000	3,55%	= 14,09 %	352 500	89,47%	C
Donner & Partner	11 000	2,79%		363 500	92,26%	C
Gerber AG	9 500	2,41%		373 000	94,67%	C
Compedio Medien AG	8 000	2,03%		381 000	96,70%	C
Fasani Elektro GmbH	5 500	1,40%		386 500	98,10%	C
Roth Sanitär	4 500	1,14%		391 000	99,24%	C
Schmid Storen AG	2 000	0,51%		393 000	99,75%	C
Schreinerei Rohrbach	1 000	0,25%		394 000	100,00%	C
	394 000	100,0%				

Kundenklasse	Rabattstufe	Umsatzanteil in %
A	3%	> 55
B	1%	16 - 30
C	-	1 - 15

Hinweise zur Korrektur:

- primärer (finaler) Fokus der Korrektur war, ob die Kategorisierung in die Kundenklassen ABC korrekt gemacht wurde (= korrekte Ableitung aufgrund der berechneten Ergebnisse gemäss der obigen Tabelle)
- danach wurde überprüft werden, ob der "Umsatzanteil in %" korrekt gerechnet und anschliessend korrekt kumuliert wurde (für die korrekte Kumulation muss die Kandidatin / der Kandidat realisiert haben, dass vorgängig eine Sortierung nach "Umsatz in CHF" notwendig ist)
- allfällige Rechenfehler wurden in der Bewertung weniger gewichtet werden als die korrekte Logik zur Erstellung der ABC-Analyse

- b) Die ABC-Analyse bietet einige Vorteile, aber der Einsatz der Methode hat auch seine Grenzen und Nachteile. Beschreiben Sie jeweils in kurzen Sätzen **2 Vorteile** und **2 Nachteile** der ABC-Analyse.

Mögliche Antwortschritte

Vorteile

- übersichtliche **Trennung, was wesentlich und unwesentlich** für das Unternehmen ist (Komplexität wird durch Einteilung in nur drei Klassen reduziert)
- die **Erstellung ist einfach** und nachvollziehbar
- die ABC-Analyse ist flexibel / **in vielen Bereichen und Situationen einsetzbar**
- Ergebnisse werden logisch visualisiert / können übersichtlich grafisch dargestellt werden
- ...

Nachteile

- die **Kennzahlen der Objekte müssen sich ausreichend unterscheiden**, um eine Klassifizierung vornehmen zu können
- **Einteilung in nur drei Klassen** kann für bestimmte Problemstellungen **zu grob** gewählt sein (dieser Nachteil könnte durch die Definition eigener Klassen eliminiert werden)
- Einstufung hängt von nur einem (oder zwei) Kriterium ab und **vereinfacht damit die Fragestellung zu sehr**
- **Klassenbildung geschieht willkürlich** und muss nicht zwingend zur Situation passen
- es handelt sich nur um eine **Bestandsaufnahme der aktuellen Situation**, zukünftige Entwicklungen / Potenziale werden nicht berücksichtigt
- **qualitative Faktoren** Aspekte werden **nicht miteingeschlossen**
- die weiteren Handlungsschritte müssen selbst abgeleitet werden (**keine Empfehlungen**)
- ...

Teil 3: Mini Case «Risikomanagement Firma Huber Solar AG»

Ausgangslage

Die Huber Solar AG ist ein Pionier für Solar-Lösungen. Die Kernkompetenz des innovativen Solarenergieunternehmens liegt in der Entwicklung und in der Produktion von hochwertigen und hocheffizienten Solarmodulen „Made in Europe“ für Dachanlagen im privaten und gewerblichen Bereich, aber auch in einer kundennahen und kompetenten Beratung sowie erfahrenen Montageteams.

Die Firma ist eine Familien-Aktiengesellschaft und wird von Geschäftsführer Fritz Huber geführt. Während die technische Weiterentwicklung der Solarmodule weiterhin in der Schweiz erfolgt, wurde die Produktionsstätte vor 5 Jahren nach Polen ausgelagert, um die Herstellungskosten zu senken.

Die Solarmodule werden ausschliesslich in der Schweiz vertrieben; hierfür besitzt die Huber Solar AG schweizweit sechs Verkaufsorganisationen. Der ① grösste Kunde der Huber Solar AG ist mit rund **60 % des Umsatzes** die schweizweit tätige Futurabau AG. Die übrigen Kunden sind kleinere, meist regionale Bau- und Installationsfirmen.

Die letzten Monate waren für Huber Solar aber nicht nur wegen der **COVID-19-Pandemie** turbulent. Die ② **Konkurrenz** ist stark und die **Qualität** der chinesischen Konkurrenzprodukte wird immer besser – auch weil diese mehr **finanzielle Mittel** für die Entwicklung neuer technischer Innovationen zur Verfügung haben. Die Gefahr ist daher sehr gross, dass immer mehr chinesische Produkte gekauft werden. Diese Verkaufsverluste sowie ein hoher **Margendruck** führt zu starken Umsatzeinbussen: Der ③ **rückläufige Umsatz** in den vergangenen fünf Jahren um durchschnittlich **2 % pro Jahr** ist gut spürbar.

Das Silizium für die Produktion der Solarzellen bezieht Huber Solar aus dem Ausland, vornehmlich von ④ **zwei grossen Produzenten** aus China und Südkorea. Die weltweit zunehmende **Nachfrage** nach Silizium führt indes nicht nur zu **steigenden Einkaufspreisen**, sondern auch zu **häufigen Lieferengpässen**, was ein erhebliches **Produktionsrisiko** darstellt.

Zusätzlich erschwerend sind die in den letzten Monaten ⑤ gehäuften **Maschinenausfälle** in der Produktionsstätte in Polen, die zu jeweils mehrtägigen Betriebsunterbrüchen mit erheblichen Kostenfolgen führten. Der Produktionsleiter vor Ort begründete die Ausfälle mit **fehlendem eigenem Fachpersonal**, welches für die Wartungen zuständig wäre. In einem Fall war zudem ein ⑥ **Blitzeinschlag** schuld daran, dass die Produktion für zwei Tage unterbrochen werden musste und somit ein relativ kleiner, aber trotzdem ungewollter finanzieller Schaden entstand.

① = expliziter Hinweis auf **Risikosituationen**

die weiteren rot markierten Texte wurden ebenfalls als mögliche Risiken akzeptiert (ggf. auch wenn diese in eigenen Worten umschrieben waren)

Mögliche Lösungsskizze

	Beschreibung von 6 Risiken
①	• Kundenstrukturrisiko („Klumpenrisiko“): ein einziger Kunde macht 60% des Umsatzes aus – wenn dieser wegfällt hat Huber Solar ein grosses finanzielles Problem
②	• Konkurrenzrisiken : grosse Konkurrenz und Mitbewerber haben mehr finanzielle Mittel zur Verfügung um technische Innovationen / bessere Qualität zu erzielen (auch ein Technolgie risiko)
③	• Wirtschaftsentwicklung : jährlicher Umsatzrückgang von jährlich durchschnittlich 2% jährlich (hoher Margendruck und durch zunehmende Konkurrenz); 15% Umsatzrückgang in den letzten 5 Jahren ist sehr viel
④	• Beschaffungsrisiko : Lieferengpässen in der Rohstoffanlieferung und höhere Einkaufspreise (Gründe: zunehmende Nachfrage aus China; Lieferantenabhängigkeit)
⑤	• Maschinenausfälle in der Produktion in Polen (Produktions-/Maschinenrisiken) durch fehlendes Fachpersonal vor Ort (welches die Wartungen nicht ordnungsgemäss durchführen kann)
⑥	• Blitzeinschlag (Umweltrisiko): führt zu ungeplanten Produktionsausfällen und damit evtl. zu Lieferschwierigkeiten und/oder finanziellen Einbussen

Hinweise zur Korrektur:

- In der Ausgangslage sind sechs „Hauptrisiken“ formuliert; entsprechend wurde in der Aufgabe deutlich der Hinweis gemacht: „Halten Sie sich bei der Risiko-Identifikation exakt an die Ausgangslage!“. → **Zusätzliche (= frei erfundene, im Text nicht erwähnte) Risiken wurden deshalb als falsch bewertet!**
- Beispiel: Das Risiko „Übernahme der Firma Huber Solar AG durch einen Mitkonkurrenten“ ist vielleicht real tatsächlich ein Risiko – in der Ausgangslage liest sich jedoch nichts dergleichen und ist deshalb kein identifiziertes Risiko. Auch darf z.B. nicht davon ausgegangen werden, dass in Polen schlechte Qualität produziert wird.

3.2. Risiko-Behandlung

- a) Bestimmen Sie auf dem Lösungsblatt aufgrund der eingangs beschriebenen Ausgangslage das vermutete **Schadensausmass**. (nur 1 Auswahl ankreuzen – ansonsten wird die Antwort als „falsch“ korrigiert)
- b) Wählen Sie auf dem Lösungsblatt jeweils eine von Ihnen gewählte **Risikostrategie**; das „Akzeptieren“ eines Risikos ist dabei nicht vorgesehen. (nur 1 Auswahl ankreuzen – ansonsten wird die Antwort als „falsch“ korrigiert)
- c) Beschreiben Sie jeweils eine konkrete mögliche **Massnahme**, wie die Huber Solar AG mit dem Risiko umgehen könnte. (beschreiben und begründen Sie die vorgeschlagene Massnahme zur Risikobehandlung in je 1 kurzen Satz)

Mögliche Lösungsskizze

Risikofelder (gemäss 3.1)	Schadensausmass (3.2 a) nur eine Auswahl ankreuzen	Risikostrategie (3.2 b) nur eine Auswahl ankreuzen	Vorgeschlagene Massnahmen (3.2 c) (beschreiben und begründen in 1 kurzen Satz)
①	<input type="checkbox"/> gering / wenige <input type="checkbox"/> mittel / spürbar <input checked="" type="checkbox"/> hoch / stark	<input checked="" type="checkbox"/> vermeiden <input type="checkbox"/> reduzieren <input type="checkbox"/> abwälzen (verlagern)	Das „Klumpenrisiko“, d.h. eine allzu grosse Abhängigkeit von einem einzigen Kunden ist möglichst zu vermeiden und durch möglichst weitere neue Kunden zu diversifizieren. weitere Alternative: langfristige Verträge mit bestehendem Kunden, ...
②	<input type="checkbox"/> gering / wenige <input type="checkbox"/> mittel / spürbar <input checked="" type="checkbox"/> hoch / stark	<input type="checkbox"/> vermeiden <input checked="" type="checkbox"/> reduzieren <input type="checkbox"/> abwälzen (verlagern)	Eine hohe Bindung zu bestehenden Kunden kann die Gefahr eines Wechsels zur Konkurrenz vermindern. Zudem mit einem perfekten Montageservice versuchen, die Kundenzufriedenheit hoch zu halten.
③	<input type="checkbox"/> gering / wenige <input checked="" type="checkbox"/> mittel / spürbar <input type="checkbox"/> hoch / stark	<input type="checkbox"/> vermeiden <input checked="" type="checkbox"/> reduzieren <input type="checkbox"/> abwälzen (verlagern)	Mit Verkaufsmassnahmen muss versucht werden, den in den letzten Jahren rückläufigen Umsatz zu stabilisieren resp. zu steigern.
④	<input type="checkbox"/> gering / wenige <input checked="" type="checkbox"/> mittel / spürbar <input type="checkbox"/> hoch / stark	<input checked="" type="checkbox"/> vermeiden <input type="checkbox"/> reduzieren <input type="checkbox"/> abwälzen (verlagern)	Wenn möglich weitere Silizium-Produzenten suchen um die Einkaufsabhängigkeit zu verkleinern. Mit bisherigen Lieferanten versuchen Liefergarantieren auszuhandeln.
⑤	<input type="checkbox"/> gering / wenige <input checked="" type="checkbox"/> mittel / spürbar <input type="checkbox"/> hoch / stark	<input type="checkbox"/> vermeiden <input checked="" type="checkbox"/> reduzieren <input type="checkbox"/> abwälzen (verlagern)	Fachpersonal zumieten (z.B. von Maschinenlieferanten) oder vor Ort ausbilden (Ausbildungsinitiative), um die Maschinenausfälle zu reduzieren.
⑥	<input checked="" type="checkbox"/> gering / wenige <input type="checkbox"/> mittel / spürbar <input type="checkbox"/> hoch / stark	<input type="checkbox"/> vermeiden <input type="checkbox"/> reduzieren <input checked="" type="checkbox"/> abwälzen (verlagern)	Blitzeinschläge kommen zum Glück relativ selten vor; die Folgen eines Produktionsausfalls können zudem mit einer Versicherung reduziert werden. auch richtig: Risikostrategie „vermeiden“ = Blitzableiter installieren

Hinweise zur Korrektur:

Die gewählte *Risikostrategie* muss mit den beschriebenen Massnahmen übereinstimmen (resp. umgekehrt: Die Massnahmen müssen zur angekreuzten Risikostrategie passen):

- **Risiken vermeiden:** Das Vermeiden eines Risikos geht immer mit Änderungen im Tagesgeschäft oder im Projekt einher. Diese Anpassungen können sich unter anderem auf einen internen Prozess, die IT-Sicherheitsmassnahmen, den Austausch eines Lieferanten oder den Umfang eines Projektes beziehen. Erscheint ein Vorhaben zu riskant, sollte man Alternativen für eine weniger risikoreiche Durchführung entwickeln oder die Variante bedenken, es ganz aufzugeben. **Das Ziel des Vermeidens liegt stets darin, die potenzielle Gefahrenquelle zu beseitigen oder ihr Bedrohungspotenzial zu schmälern.**
- **Risiken reduzieren:** Beim Reduzieren von Risiken kommt es darauf an, vorausschauende Massnahmen zu ergreifen, wie etwa technische Hilfsmittel einzusetzen (z. B. Brandschutz oder Diebstahlsicherung). **Dabei zielen die Massnahmen auf die Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit des jeweiligen Risikos ab oder auf die Abmilderung der Folgen im Falle des Ereigniseintritts.** Aber auch andere Risiken lassen sich verringern. Hat man beispielsweise eine neue Dienstleistung in das Portfolio aufgenommen und bereits Zeit und/oder Geld in eine Idee investiert, unterliegt man dem Risiko, dass man keine oder zu wenige Aufträge bekommst. Die Eintrittswahrscheinlichkeit eines solchen Szenarios reduziert man zuvor, indem man eine Kundenbefragung durchführt, ob das Angebot überhaupt auf Interesse trifft.
- **Risiken abwälzen bzw. verlagern:** Risiken, die sich dem Einflussbereich eines Unternehmens entziehen – wie etwa der Bereich höhere Gewalt – sollten versucht werden zu versichern. Bei der Abwälzung/Verlagerung von Risiken übernimmt somit eine dritte Partei teilweise oder die komplette Verantwortung, was die finanziellen Auswirkungen betrifft. Dabei ist die Ausgestaltung von Versicherungsverträgen wichtig. Es kann sich als lohnend erweisen, einen unabhängigen Versicherungsberater hinzuzuziehen, dessen Neutralität im Gegensatz zum Versicherungsvertreter oder -vermittler gewährleistet ist. Beim Abwälzen handelt es sich somit um eine Spielart des Reduzierens von Risiken, die allerdings lediglich die finanziellen Auswirkungen eines Risikoeintritts abfedert.