

Übungsklausur



STAATLICH ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE

Studiengang	Betriebswirtschaft
Fach	Internationale Unternehmensführung
Vorbereitung auf	Prüfungsleistung
Kennzeichen	BW-UFB-K21

Sehr geehrte Fernstudierende,

die nachfolgenden Aufgaben sollen Sie auf die bevorstehende **Prüfungsleistung** im Studienfach **Internationale Unternehmensführung** vorbereiten. Der Charakter der Aufgaben und die Stoffgebiete umreißen Umfang und Anforderungsniveau dieser Prüfung. Das bedeutet jedoch *nicht*, dass die *Studieninhalte* dieser Übungsklausur in Art und Gewichtung mit der Prüfungsklausur *übereinstimmen* müssen. Auch andere, hier nicht berücksichtigte, Stoffgebiete aus den Studienbriefen können geprüft werden. Wir empfehlen Ihnen, die Übungsklausur vollständig durchzuarbeiten, um einen Überblick über Ihren Kenntnisstand zu erhalten.

Die vorliegende Klausur umfasst **zwei Teile**:

- **Teil 1** enthält vier Aufgaben, von denen drei zu bearbeiten sind. Diese Aufgaben sind auf der Ebene der Reproduktion des durch die Studienbriefe zur Internationalen Unternehmensführung erworbenen Wissens. Die vollständige und richtige Beantwortung dieser Fragen ergibt 30% der Gesamtpunktzahl.
- **Teil 2** umfasst eine Hintergrundinformation sowie einen Fragenteil, der vollständig zu bearbeiten ist. Die Beantwortung dieser Fragen setzt das Verständnis eines Sachverhaltes voraus, der nicht zwingend Gegenstand der Studienbriefe sein muss, aber in enger Beziehung zu diesen steht. Diese Fragen machen 70% der Gesamtpunktzahl aus.

Neben einem Taschenrechner sind keine weiteren Hilfsmittel zugelassen. Zum Bestehen der Klausur müssen 50% der Gesamtpunktzahl (50 von 100 möglichen) erzielt werden. Zur Bearbeitung der Aufgaben stehen Ihnen **90 Minuten** zur Verfügung.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg
und eine gute Vorbereitung auf Ihre Prüfung.

BEWERTUNGSSCHLÜSSEL

Aufgabe	Gruppe 1: Drei der vier Aufgaben sind zu lösen				Gruppe 2: Alle Aufgaben sind zu lösen		
	1	2	3	4	5	6	7
max. erreichbare Punkte	10	10	10	10	25	25	20
meine erreichten Punkte							

NOTENSPIEGEL

Note	1,0	1,3	1,7	2,0	2,3	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	5,0
notw. Punkte	100-95	94,5-90	89,5-85	84,5-80	79,5-75	74,5-70	69,5-65	64,5-60	59,5-55	54,5-50	49,5-0

Teil 1

(drei Fragen von vier sind zu bearbeiten)

Aufgabe 1:

10 Punkte

Je nachdem, welche Bedeutung der Absatz und/oder die Produktion im Ausland für eine Unternehmung hat, lassen sich bei der internationalen Orientierung unterschiedliche Ausprägungen unterscheiden. Nennen und kennzeichnen Sie die **drei unterschiedlichen Ausprägungen** und geben Sie jeweils ein Beispiel an!

Aufgabe 2:

10 Punkte

Eine Überprüfung der Vergleichbarkeit verschiedener Informationsmaterialien, die durch eine internationale Marktforschung erhoben werden, wird durch die Vielzahl der Faktoren, die eine Vergleichbarkeit gefährden könnte, erschwert, wenn nicht gar unmöglich gemacht. Nennen und skizzieren Sie **fünf Faktoren**, die zu Vergleichbarkeitsproblemen führen können!

Aufgabe 3:

10 Punkte

Kennzeichnen Sie die vier Grundtypen einer Segmentstrategie des internationalen Wachstums!

Aufgabe 4:

10 Punkte

Definieren Sie den Begriff ‚Akkreditiv‘ und kennzeichnen Sie die einzelnen Schritte, in denen ein Akkreditivgeschäft üblicherweise abläuft!

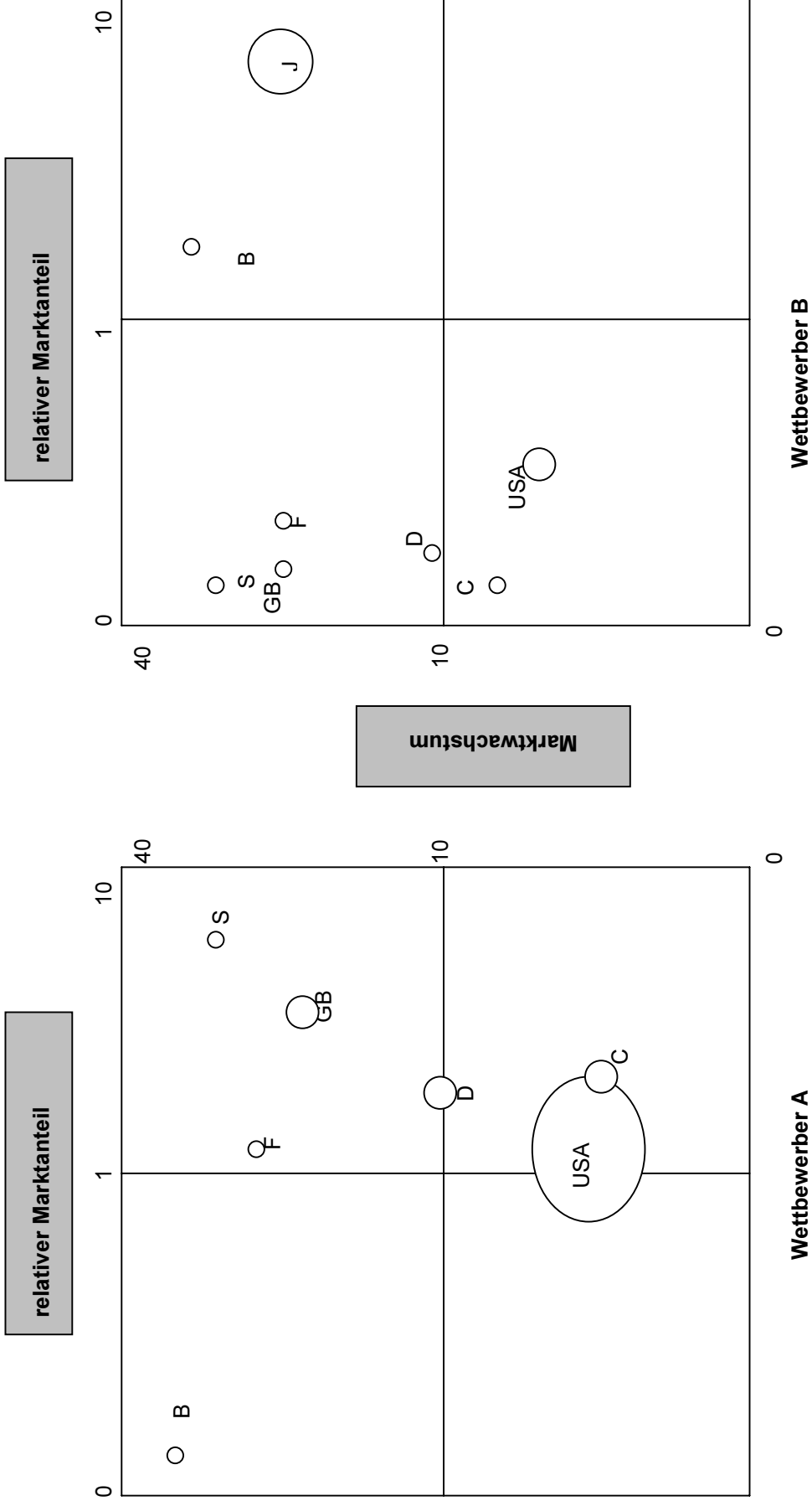
Teil 2

Hintergrundinformationen

Um die relative Position des Unternehmens A in Bezug auf den Produktbereich X in verschiedenen Ländern ermitteln zu können, wird ein Vergleichsportfolio für den Wettbewerber B erstellt

(vgl. Abb. 1 auf der folgenden Seite!)

Abb. 1 Das Länder-Portfolio auf Grund der länderspezifischen Position eines Unternehmens



B= Brasilien; C= Kanada; D= Deutschland; F= Frankreich; GB= Großbritannien; J= Japan; S= Spanien; USA = USA

Aufgabe 5:**25 Punkte**

Erläutern und bewerten Sie die Ausgangssituation für die Wettbewerber A und B und schlagen Sie für das Unternehmen A geeignete Portfolio-Strategien vor!

Aufgabe 6:**25 Punkte**

Betrachten Sie ausschließlich die (linke) Portfolio-Matrix des Wettbewerbers A (vgl. Abb.1)! Gehen Sie davon aus, dass Deutschland (D) der Stammmarkt für den Wettbewerber A ist.

Diskutieren Sie jeweils für jeden Ländermarkt geeignete Markteintrittsstrategien für den Wettbewerber A und begründen Sie jeweils Ihre Ansicht!

Aufgabe 7:**20 Punkte**

Gehen Sie davon aus, dass der Wettbewerber A einen Eintritt in den Ländermarkt USA plant!

Für den Ländermarkt USA stellt der geplante Markteintritt des Wettbewerbers A eine „Bedrohung durch einen neuen Wettbewerber“ dar.

Diskutieren Sie **aus der Sicht der etablierten Wettbewerber auf dem Ländermarkt USA**

- mögliche Auswirkungen des Eintritts neuer Wettbewerber auf die Marktsituation des bestehenden Ländermarktes und
- die Frage, von welchen Faktoren, die auf die Bedingungen des bestehenden Ländermarktes zurückzuführen sind, das Ausmaß der Bedrohung durch neue Wettbewerber abhängen kann.

Lösungshinweise

Lösung zu Aufgabe 1:

10 Punkte

Internationale Orientierung (SB 01)

Es handelt sich um folgende Ausprägungen: Marginale Internationalisierung, reine Exportorientierung, reine Produktions- und/oder Entwicklungsorientierung 1 Punkt

- Marginale Internationalisierung
Der Absatz beziehungsweise die eigene Produktion im Ausland besitzt nur eine beschränkte Bedeutung. 3 Punkte
Diesem Strategietypus sind viele kleine Unternehmungen zuzuordnen, so Industrieunternehmen mit gelegentlicher Belieferung ausländischer Abnehmer und gewisse Beratungsunternehmen. Die grenzüberschreitenden Aktivitäten werden praktisch ausschließlich in Form von Exporten betrieben.
- Reine Exportorientierung
Auch in diesem Strategietypus finden sich vor allem kleine und mittlere Industrieunternehmen. Diese produzieren zur Gänze im Inland, exportieren aber den größten Teil der von ihnen gefertigten Produkte. 3 Punkte
Beispiele hierfür sind die Industriezweige Textilien, Maschinen und Apparate, Chemie, Elektrotechnik und Elektronik
- Reine Produktions- und/oder Entwicklungsorientierung
Hierbei handelt es sich um Unternehmungen, die ihre Produkte weitgehend im Ausland herstellen, diese aber nur im Inland absetzen. Diese Fälle sind selten und unbedeutend. Häufiger sind dagegen Fälle einer auftragsbezogenen Fertigung im Ausland (passive Lohnveredelung). 3 Punkte

Lösung zu Aufgabe 2:

10 Punkte

Faktoren, die zu Vergleichbarkeitsproblemen führen können (SB 02)

Faktoren, die zu Vergleichbarkeitsproblemen führen können, sind unter anderem (5 Nennungen aus folgendem Katalog): 10 Punkte

- Begriffliche Unterschiede: In Informationsmaterialien, die aus verschiedenen nationalen Quellen stammen, werden häufig Begriffe unterschiedlich definiert, abgegrenzt und operationalisiert. (2 P. je Nennung/Erläuterung, max. 10 P.)
- Kategoriale und klassifikatorische Unterschiede: Kategoriale Unterschiede von Umfragedaten unterschiedlicher nationaler Herkunft äußern sich in der Anzahl der erhobenen Ausprägungen einzelner Merkmale. Diese Unterschiede können vermieden werden, wenn die Datensätze im Nachhinein neu geordnet werden.
- Unterschiede bei den Strukturdaten: Bei jeder Umfrage werden von den Befragten demographische Strukturdaten erhoben, wie zum Beispiel: Geschlecht, Alter, Anzahl der Personen im Haushalt, Haushaltführende/ Hauptverdiener usw. Sollen verschiedene nationale Umfragedaten miteinander verglichen werden, ist es erforderlich, dass in allen nationalen Umfragen ein Satz gleicher Basisvariablen erhoben worden ist.
- Unterschiede bei den Messeinheiten: Unterschiede bei den Messeinheiten bereiten in den meisten Fällen keine Probleme, da Umrechnungsfaktoren in der Regel existieren.
- Unterschiedliche Grundgesamtheiten: Unterschiedliche Grundgesamtheiten können bereits die Vergleichbarkeit von Studien erschweren, die in einem nationalen Markt durchgeführt wurden.

- Unterschiedliche Erhebungszeiträume, -stichtage oder -rhythmen: Gewisse Einschränkungen der Vergleichbarkeit können auch Differenzen bei den Erhebungszeiträumen, Erhebungsstichtagen oder Erhebungsrhythmen bedingen. Das kann dazu führen, dass sich die nationalen Datensätze auf unterschiedliche Jahre, Jahreszeitpunkte oder Zeitabschnitte beziehen.
- Unterschiedliche Auswertungsprozeduren: Schließlich gefährdet die unterschiedliche Vorgehensweise bei der Auswertung der Erhebungsdaten die Vergleichbarkeit.

Lösung zu Aufgabe 3:

10 Punkte

Segmentstrategien des internationalen Wachstums (SB 3)

- „Reine“ Ausdehnungsstrategie: Mit einem unveränderten Produkt werden international gleiche Marktsegmente bearbeitet. 2,5 Punkte
- Produktadaptionsstrategie: Es werden zwar international gleiche Marktsegmente bearbeitet, nun aber nicht mit einem unveränderten, sondern mit einem von Ländermarkt zu Ländermarkt modifizierten Produkt. 2,5 Punkte
- Segmentadaptionsstrategie: Es werden international unterschiedliche Marktsegmente mit ein und demselben Produkt bearbeitet. 2,5 Punkte
- Strategie der (selektiven) Anpassung: Abdeckung international unterschiedlicher Marktsegmente mit modifizierten Produkten oder jeweils „maßgeschneiderten“ Produktneuentwicklungen. 2,5 Punkte

Lösung zu Aufgabe 4:

10 Punkte

Dokumentenakkreditiv (SB 6)

Definition: Ein Akkreditiv stellt ein abstraktes Zahlungsverprechen einer Bank dar, bei Vorlage der erforderlichen Dokumente oder innerhalb einer vereinbarten Frist einen bestimmten Geldbetrag oder eine andere finanzielle Leistung (z. B. Akzeptleistung) an den im Akkreditiv genannten Begünstigten auszuzahlen / zu erbringen. 2 Punkte

Ein Akkreditivgeschäft läuft üblicherweise in folgenden Schritten ab:

1. Entsprechend einer Vereinbarung im Exportvertrag beauftragt der Importeur seine Hausbank, ein Akkreditiv zu Gunsten des Exporteurs zu eröffnen. 1 Punkt
2. Die Bank des Importeurs eröffnet das Akkreditiv zu den angebotenen (oder auch geänderten) Bedingungen und teilt die Eröffnung der Bank des Exporteurs mit. 1 Punkt
3. Die Bank des Exporteurs informiert ihren Firmenkunden über den Eingang des Akkreditivs und bestätigt es gegebenenfalls. 1 Punkt
4. Daraufhin versendet der Exportbetrieb seine Ware und 1 Punkt
5. reicht alle zahlungsauslösenden und akkreditivkonformen Dokumente bei seiner Bank ein.
6. Nach Prüfung der Dokumente auf Konformität mit dem Akkreditiv zahlt die Bank des Exporteurs den Gegenwert des Rechnungsbetrages aus bzw. bevorschusst diesen und 1 Punkt
7. leitet die Dokumente an die Bank des Importeurs weiter. 1 Punkt
8. Die Bank des Importeurs zahlt und holt sich gegen Aushändigung der Dokumente den Rechnungsbetrag vom Importeur wieder. 1 Punkt

Lösung zu Aufgabe 5:**25 Punkte****Das Länder-Portfolio auf Grund der länderspezifischen Position eines Unternehmens (SB 3)**Angangssituation Wettbewerber A:

Der Stammmarkt Deutschland befindet sich auf den Übergang von der Star- zur Cash-Kuh-Phase und verfügt über ein vergleichsweise geringes Umsatzpotenzial. Der Kernmarkt USA mit seinem Anhängsel Kanada droht den Cash-Kuh-Bereich zu verlassen. Die europäischen Märkte Frankreich, Spanien und Großbritannien sind im Star-Bereich positioniert, wobei Großbritannien das größte Potenzial aufweist. Brasilien ist ein Wachstumsmarkt mit geringem Potenzial. 7,5 Punkte

Angangssituation Wettbewerber B:7,5 Punkte;

Der Wettbewerber B verfügt über einen (wachstumsträchtigen und zukunftsorientierten) Kernmarkt Japan. Brasilien mit vergleichsweise geringem Potenzial befindet sich im Starbereich. Die europäischen Märkte Spanien, Großbritannien, Frankreich und Deutschland sind noch Wachstumsmärkte. Für die Märkte USA und Kanada ist der Sättigungsbereich erreicht. Der Wettbewerber B verfügt über keine Cash-Kuh-Märkte, die die Wachstumsmärkte subventionieren könnten und dürfte von daher erhebliche Cash-Flow-Probleme haben. Auf der anderen Seite ist das Unternehmen in Wachstums- beziehungsweise Schwellenländer präsent.

Portfolio-Strategien für den Wettbewerber A:10 Punkte

Zwar ist der Wettbewerber A in den meisten Ländern der Marktführer, der Hauptteil seiner Umsätze stammt aber aus dem reifen US-amerikanischen Markt, während zukunfts-wichtige, da wachstumsträchtige Märkte wie Japan oder Brasilien bislang für A kaum eine Bedeutung haben. Daher empfiehlt es sich für A, die Cash-Flow(=Zahlungsmittel) Überschüsse des nordamerikanischen Markts hauptsächlich gezielt auf dem brasilianischen Markt zu investieren. Die Lage erscheint für A noch bedrohlicher, wenn die strategische Position von B hinzugezogen wird. Obwohl B sich offenbar in Cash-Flow-Problemen befindet, hat er in den „Zukunftsmärkten“ gegenüber A deutliche Vorteile. Ferner gilt es für den Wettbewerber A die Position für den Ländermarkt USA durch geeignete Maßnahmen (zum Beispiel: Relaunch durch „Made in“- Imageverbesserung des Ursprungslandes) zu stabilisieren.

Lösung zu Aufgabe 6:**25 Punkte****Internationale Markteintrittsstrategien (SB 3)**

Bei plausibler Beschreibung der Ausgangssituation sind auch andere Eintrittsstrategien zu bewerten! (5 P. je geeignete Ländermarktstrategie)

Die Lösungshinweise sind nur beispielhaft aufgeführt! Zu jedem Ländermarkt (fünf Ländermärkte) sollen Eintrittsmethoden diskutiert werden. Die Zusammenfassung der europäischen Ländermärkte ist nicht obligatorisch. So könnten die Ausführungen z.B. zum Joint Venture wesentlich ausführlicher gestaltet werden (Möglichkeiten und Risiken). So bleibt: 5 Ländermärkte á 5 Punkte = 25 Punkte bei ausführlicher Diskussion der Möglichkeiten und Risiken der einzelnen vorgeschlagenen Eintrittsstrategien!

Ländermarkt USA:5 Punkte

Durch die Wichtigkeit des Kernmarktes und auf Grund der großen Entfernung ist eine Direktinvestition in Form einer vollbeherrschten Tochterfirma unabdingbar. Es müssen direkte Maßnahmen vor Ort ergriffen werden, um diesen Ländermarkt in die Cash-Kuh-Zone zurückzuführen. Eine Alternative ist ein Joint Venture, um die Imagevorteile eines eingessenen Partnerunternehmens zu nutzen.

Europäische Ländermärkte Frankreich, Spanien und Großbritannien:15 Punkte

Auf Grund der Positionen im EU-Bereich kommen als Eintrittsmethoden der direkte bzw. indirekte Export (je nach Entfernung) in Frage. Wegen des vergleichsweise höheren Marktpotenzials des Ländermarktes Großbritannien ist auch eine Dependance denkbar.

Ländermarkt Brasilien:5 Punkte

Auf Grund der Zukunftsorientierung ist die Präsenz in Brasilien als Schwellenland wichtig. Wegen vermutlich geringer Kenntnisse über kulturelle und wirtschaftspolitische Besonderheiten empfiehlt sich ein „lernender Markteintritt“, der je nach Erfolg in Lizenzierung bzw. Franchising münden könnte.

Lösung zu Aufgabe 7:**20 Punkte****Internationale Wettbewerbsstrategien (SB 3)**

Auswirkungen: 10 Punkte

Einflussfaktoren bzw. Begleitumstände: 10 Punkte

Mögliche Auswirkungen:

Neue Marktteilnehmer bringen neue Kapazitäten, den Wunsch nach Gewinn und oft erhebliche Mittel in die Branche ein. Das gilt insbesondere für ausländische Mitbewerber, die sich durch den Erwerb von (inländischen) Beteiligungen beziehungsweise durch Direktinvestitionen ein neues Standbein schaffen wollen und zum Teil erhebliche Mittel investieren. Dadurch können die *Preise heruntergedrückt* und somit die *Rentabilität der etablierten Unternehmen gesenkt* werden.

Mögliche Faktoren, von denen das Ausmaß der Bedrohung durch neue Wettbewerber abhängen kann:

Die Bedrohung durch neue Konkurrenten beziehungsweise die Möglichkeit des Markteintritts in neue Ländermärkte hängt von den existierenden Eintrittsbarrieren sowie von den absehbaren Reaktionen der etablierten Wettbewerber ab. Sind die Barrieren hoch und/oder muss das „neue“ Unternehmen scharfe Gegenmaßnahmen seitens der eingesessenen Anbieter erwarten, so ist die Gefahr des Eintritts neuer Konkurrenten gering.

Es gibt fünf wesentliche Ursprünge von Eintrittsbarrieren:

- Betriebsgrößensparnisse („economies of scale“),
- Produktdifferenzierung,
- Kapitalbedarf,
- Umstellungskosten und
- Zugang zu Vertriebskanälen.

Die Erwartungen des potenziellen Konkurrenten im Hinblick auf die Reaktion der etablierten Wettbewerber werden ebenfalls die Gefahr des Eintritts beeinflussen. Der Eintritt kann sehr wohl verhindert werden beziehungsweise der Eintritt in neue Ländermärkte wird vermieden, wenn die Erwartung besteht, dass die Wettbewerber heftig reagieren werden, um dem Eintretenden das Leben schwer zu machen.

Die folgenden Bedingungen signalisieren eine hohe Vergeltungswahrscheinlichkeit:

- harte Vergeltungsmaßnahmen gegen frühere Eintretende;
- die etablierten Unternehmen verfügen über umfangreiche Mittel zur Vergeltung;
- etablierte Unternehmen sind mit der Branche eng verwachsen und haben hohe Mittel in sie investiert und
- langsames Wachstum, das die Fähigkeit der Branche begrenzt, ein neues Unternehmen aufzunehmen, ohne dass dadurch die Umsätze der eingesessenen Wettbewerber geschmälert und ihre Finanzlagen verschlechtert werden.