

Klausur- Aufgaben



STAATLICH ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE

Grundlage dieser Klausur sind die Studienbriefe zur internationalen Unternehmensführung in der Fassung der Zweitaufgabe von Prof. Dr. Rose.

Studiengang	Betriebswirtschaft
Fach	Internationale Unternehmensführung
Art der Leistung	Prüfungsleistung, Klausur
Klausur-Knz.	BW-UFB-P21-020608
Datum	08.06.02

Die vorliegende Klausur umfasst zwei Teile, deren Aufgaben jeweils vollständig zu lösen sind:

- **Teil 1** enthält vier Aufgaben. 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 40% der Gesamtpunktzahl.
- **Teil 2** umfasst eine Hintergrundinformation sowie einen Fragenteil. Die Beantwortung dieser Fragen setzt das Verständnis eines Sachverhaltes voraus, der nicht unmittelbar Gegenstand der Studienbriefe ist, aber in enger Beziehung zu diesen steht. Es ist wesentlicher Teil der Aufgabenstellung, sich den neuen Sachverhalt im Rahmen der Hintergrundinformation so zu erarbeiten, dass die sich hierauf beziehenden anschließenden Fragen beantwortet werden können. Hierzu fließen Kenntnisse aus den Studienbriefen mit ein. Diese Fragen machen 60% der Gesamtpunktzahl aus.

Es sind keine 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. Bitte lösen Sie die Aufgaben auf den vom Aufsichtführenden ausgegebenen Blättern und geben Sie alle Lösungsblätter ab. Eine nicht vollständig abgegebenen Klausur gilt als nicht bestanden.

Bearbeitungszeit: 90 Minuten

Hilfsmittel: - Taschenrechner

Höchstpunktzahl: - 100 -

Vorläufiges Bewertungsschema

% der von der Gesamtpunktzahl erzielten Punkte	Note	
95-100	1	sehr gut
90-94,5	1,3	
85-89,5	1,7	gut
80-84,5	2	
75-79,5	2,3	
70-74,5	2,7	befriedigend
65-69,5	3	
60-64,5	3,3	
55-59,5	3,7	ausreichend
50-54,5	4	
0-49,5	5	nicht ausreichend

Teil 1:**Alle Aufgaben sind zu bearbeiten!!!****Aufgabe 1:****10 Punkte**

Skizzieren Sie folgende Ausprägungen bei der internationalen Orientierung einer Unternehmung:

- | | |
|--------------------------------------|-----------|
| a) marginale Internationalisierung, | 2,5 Pkte. |
| b) reine Exportorientierung, | 2,5 Pkte. |
| c) reine Produktionsorientierung und | 2,5 Pkte. |
| d) reine Entwicklungsorientierung! | 2,5 Pkte. |

Aufgabe 2:**10 Punkte**

- a) Im Rahmen der Marktforschung werden zwei grundlegende Formen der Forschung unterschieden. Grenzen Sie diese gegeneinander ab und ordnen Sie die experimentelle Versuchsanordnung zu! 5 Pkte.
- b) Wann ist eine experimentelle Versuchsanordnung in der Regel angezeigt? Nennen Sie zwei Ausgangssituationen 5 Pkte.

Aufgabe 3:**10 Punkte**

Kennzeichnen Sie zwei internationale Wachstumsstrategien, die vorrangig mit der Erschließung neuer internationaler Märkte in Verbindung gebracht werden!

Aufgabe 4:**10 Punkte**

Nennen Sie fünf Effizienzanforderungen an eine Organisation in multinationalen Unternehmen!

Teil 2:**Alle Aufgaben sind zu bearbeiten!!!**

Hintergrundinformationen (bitte gewissenhaft durcharbeiten!)

Eine US-amerikanische Unternehmung der Automobilbranche verfügt über ein engmaschiges Netz von Auslandsgesellschaften in Europa. Das Management der US-Mutterfirma diskutiert über den **Stellenwert einzelner Auslandsgesellschaften, über partizipative Koordinationsinstrumente** (= Koordinationsinstrumente unter Beteiligung der Auslandsgesellschaften) **und über grundsätzliche personalpolitische Entscheidungen.**

Aufgabe 5:**30 Punkte**

Diskutieren Sie vier mögliche Rollen, die Auslandsgesellschaften im Hinblick auf die strategische Bedeutung des Auslandsmarktes und die Kompetenz der Länderniederlassung übernehmen können! Verwenden Sie zur Illustration Ihrer Ausführungen eine Grafik (Matrixdarstellung), kennzeichnen Sie die Dimensionen und erläutern Sie jeweils, welche Konsequenzen die jeweilige Position der Auslandsgesellschaft für die Zusammenarbeit mit der Muttergesellschaft haben kann.

Aufgabe 6:**15 Punkte**

Diskutieren Sie drei partizipative Koordinationsinstrumente (= Koordinationsinstrumente unter Beteiligung der Auslandsgesellschaften)! Nehmen Sie dabei Stellung zu den Aufgaben (Zielen) und Vorteilen der jeweiligen Instrumente!

Aufgabe 7:**15 Punkte**

Ein zentraler Aspekt der Strategien im Rahmen des internationalen Personalmanagements besteht in eindeutigen Aussagen darüber, wie die Unternehmenskultur (und die sich darin widerspiegelnde Landeskultur) zwischen den Tochterunternehmen und der Muttergesellschaft transferiert werden soll.

Kennzeichnen und problematisieren Sie auf der Grundlage

- a) einer ethnozentrischen,
- b) polyzentrischen und
- c) geozentrischen Strategie

5 Pkte.

5 Pkte.

5 Pkte.

grundlegende personalpolitische Entscheidungen! Kennzeichnen Sie dabei jeweils knapp die ethnozentrische, polyzentrische, geozentrische Strategie im Allgemeinen.

Korrekturrichtlinie



STAATLICH ANERKANNTE
FACHHOCHSCHULE

Grundlage dieser Klausur sind die Studienbriefe zur internationalen Unternehmensführung in der Fassung der Zweitaufgabe von Prof. Dr. Rose.

Studiengang	Betriebswirtschaft
Fach	Internationale Unternehmensführung
Art der Leistung	Prüfungsleistung, Klausur
Klausur-Knz.	BW-UFB-P21-020608
Datum	08.06.02

Um größtmögliche Gerechtigkeit zu erreichen, ist nachfolgend zu jeder Aufgabe eine Musterlösung inklusive der Verteilung der Punkte auf Teilaufgaben zu finden. Natürlich ist es unmöglich, jede denkbare Lösung anzugeben. Stoßen Sie bei der Korrektur auf eine andere als die angegebene Lösung, die richtig ist, ist eine entsprechende Punktzahl zu vergeben. Sind in der Musterlösung die Punkte für eine Teilaufgabe summarisch angegeben, so ist die Verteilung dieser Punkte auf Teillösungen dem Korrektor überlassen. Rechenfehler sollten nur zur Abwertung des betreffenden Teilschrittes führen. Wird mit einem falschen Zwischenergebnis richtig weiter gerechnet, so sind die hierfür vorgesehenen Punkte zu erteilen.

50% der insgesamt zu erreichenden Punktzahl (hier also 50 Punkte von 100 möglichen) reichen aus, um die Klausur erfolgreich zu bestehen.

Die differenzierte Bewertung in Noten nehmen Sie bitte nach folgendem vorläufigem Bewertungsschema vor:

% der von der Gesamtpunktzahl erzielten Punkte	Note	
95-100	1	sehr gut
90-94,5	1,3	
85-89,5	1,7	gut
80-84,5	2	
75-79,5	2,3	
70-74,5	2,7	befriedigend
65-69,5	3	
60-64,5	3,3	
55-59,5	3,7	ausreichend
50-54,5	4	
0-49,5	5	nicht ausreichend

Lösung zu Aufgabe 1:

10 Punkte

Begriffliche Grundlagen (SB 1)

- a) Bei einer marginalen Internationalisierung besitzt der Absatz beziehungsweise die eigene Produktion im Ausland nur eine beschränkte Bedeutung. 2,5 Pkte.
- b) Bei der reinen Exportorientierung produzieren die Unternehmen zur Gänze im Inland, exportieren aber den größten Teil der von ihnen gefertigten Produkte. 2,5 Pkte.
- c) Bei der reinen Produktionsorientierung handelt es sich um Unternehmungen, die ihre Produkte weitgehend im Ausland herstellen, diese aber nur im Inland absetzen. 2,5 Pkte.
- d) Bei der reinen Entwicklungsorientierung handelt es sich um Unternehmungen, die ihre Produkt(konzepte) weitgehend im Ausland entwickeln lassen, die daraus entstehenden Produkte ggfs. im Inland herstellen und/oder im In- und Ausland absetzen. 2,5 Pkte.

Lösung zu Aufgabe 2:

10 Punkte

SB 2:

- a) Die Primärforschung (Feldforschung) sucht den Informationsbedarf eigens durch *am Markt (Feld) durchgeführte Untersuchungen* zu decken. 2 Pkte.
- Die internationale Sekundärforschung ist wie jede Form der Sekundärforschung dadurch gekennzeichnet, dass das Material – in Form zu einem früheren Zeitpunkt und für andere beziehungsweise ähnliche Zwecke erhobener Daten, erstellter Analysen oder publizierter Berichte – bereits vorliegt. Dieses Material ist dem Untersuchungszweck entsprechend auszuwerten. Sekundärforschung ist somit im Wesentlichen Quellenforschung. 2 Pkte.
- Die Befragung, Beobachtung und das Experiment sind Methoden der Primärforschung. 1 Pkt.
- b) Eine experimentelle Versuchsanordnung ist in der internationalen Primärforschung dann angezeigt,
- wenn ein neues Produkt für einen einzelnen Auslandsmarkt, eine Gruppe von Auslandsmärkten oder den Weltmarkt entwickelt werden soll, oder 2,5 Pkte.
 - wenn vor der internationalen Markteinführung eines Produktes die Zahl seiner Entwicklungsalternativen reduziert und/oder die Marktchancen abgeschätzt werden sollen. 2,5 Pkte.

Lösung zu Aufgabe 3:

10 Punkte

Internationale Wachstumsstrategien (SB 3)

Die strategische internationale Unternehmensführung wird vorrangig mit der Erschließung neuer internationaler Märkte durch internationale Marktschaffung und in zunehmender Weise durch Diversifikation in Verbindung gebracht.

Je richtiger Kennzeichnung der Wachstumsstrategie: 5 Pkte.

Die Vermarktung von „alten“ (vorhandenen) Produkten in internationalen (neuen) Märkten hat dann zumeist zwei Aufgaben zu erfüllen: Zum einen wird so für eine weitere Auslastung der im Stammland aufgebauten Kapazitäten bei rückläufiger Nachfrageentwicklung durch Exporte gesorgt, zum anderen ist es das Wachstumsdenken und die Reaktion auf die Aktivitäten der Konkurrenz, die die Unternehmen dazu veranlassen, sich eine Marktposition in fremden Ländern nicht nur durch Exportaktivitäten, sondern auch durch Lizenzgeschäfte oder Direktinvestitionen zu sichern.

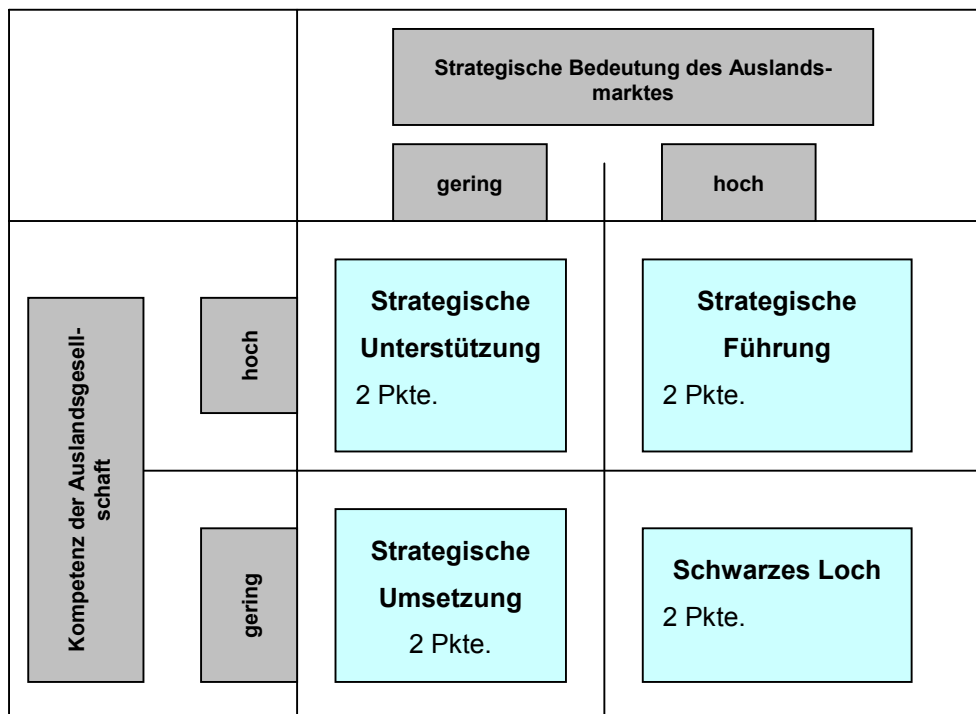
Lösung zu Aufgabe 4: 10 Punkte

Effizienzanforderungen an eine Organisation in multinationalen Unternehmen (SB 4)

- Einfache transparente Struktur; 2 Pkte.
- Berücksichtigung unterschiedlicher Internationalisierungsniveaus einzelner Geschäftsbereiche, 2 Pkte
- Beitrag zu einer hohen Koordination und Integration aller internationaler Aktivitäten; 2 Pkte
- Sicherstellung der Motivation und Identifikation des lokalen Managements und 2 Pkte
- Nutzbarmachung des Know-hows vor Ort und Gewährleistung einer ausreichenden Flexibilität. 2 Pkte

Lösung zu Aufgabe 5: 30 Punkte

Rollen von Auslandsgesellschaften (SB 4)



Der Stellenwert eines bestimmten Landesmarktes wird von dessen Bedeutung für die globale Strategie des Gesamtunternehmens beeinflusst. 1 Pkt.

Die in der zweiten Dimension aufgegriffenen strategischen Fähigkeiten oder Kompetenzen einer bestimmten Auslandsgesellschaft können in Funktionen wie Technologie, Produktion oder Marketing liegen. 1 Pkt.

- Die Rolle der „Strategischen Führung“ wird hochkompetenten Auslandsgesellschaften, die in einem strategisch wichtigen Markt tätig sind, zugewiesen. Solche Auslandsgesellschaften fungieren als gleichwertige Partner der Muttergesellschaft bezüglich der Strategieentwicklung oder -implementierung. Auslandsgesellschaften mit hoher Kompetenz werden in der neueren Literatur als Centers of Competence oder Excellence bezeichnet. 5 Pkte.
- Die Rolle der „Strategischen Unterstützung“ wird Auslandsgesellschaften zugewiesen, die zwar in einem kleinen oder strategisch unbedeutenden Markt operieren, allerdings über besondere Kompetenzen verfügen. 5 Pkte.

- Die Rolle der „Strategischen Umsetzung“ werden Auslandsgesellschaften übernehmen, die auf einem strategisch unbedeutenden Markt agieren und gerade so viele Kompetenz besitzen, um ihre eigenen Geschäfte aufrechtzuerhalten. Das Marktpotenzial ist begrenzt, was sich in der Behandlung durch die Konzernzentrale widerspiegelt. Da diese Auslandsgesellschaften keinen Zugang zu entscheidenden Informationen haben und nur über eine geringe Mittelausstattung verfügen, sind sie nicht in der Lage, zur strategischen Planung der Muttergesellschaft beizutragen. 5 Pkte.
- Die Situation des „Schwarzen Loches“ wird dadurch charakterisiert, dass der Auslandsmarkt strategisch hochrelevant ist, also eine lokale Präsenz auf diesem Markt für die Aufrechterhaltung einer globalen Position unverzichtbar ist, die Auslandsgesellschaft allerdings kaum Kompetenzen für diesen Markt besitzt. Die betroffenen Auslandsgesellschaften sollten diese Rolle langfristig durch den Aufbau von Fähigkeiten und Kompetenzen beispielsweise über die Bildung von strategischen Allianzen überwinden. 5 Pkte.

Lösung zu Aufgabe 6:

15 Punkte

Internationale partizipative Koordinationsinstrumente (SB 4)

Beim Lead-Country-Konzept übernimmt eine Landesgesellschaft für ein Produkt oder eine Produktgruppe weltweit oder für eine bestimmte Region die Koordinationsfunktion und damit die Position eines „primus inter pares“. Voraussetzung dafür ist eine hohe strategische Bedeutung des Auslandsmarktes und eine entsprechende Kompetenz der Landesgesellschaft. In kleinen oder strategisch bedeutungslosen Märkten verfügen gelegentlich Tochtergesellschaften über ein besonderes Know-how. Sie können Co-Lead-Funktionen ausüben und so die Rolle der strategischen Unterstützung vor allem bei strukturellen Maßnahmen und die Durchsetzung innovativer Konzepte übernehmen. Die von der betreffenden Niederlassung erarbeiteten Konzepte sind jeweils Grundlage für die Marktbearbeitung in den anderen Ländern. Die Vorteile dieses relativ einfachen, aber effizienten Systems liegen neben den niedrigen Kosten in der besonderen Motivation für Aktivitäten, auf die sich die Lead-Funktion bezieht. 5 Pkte.

Regelmäßige Gesprächskreise zwischen Vertretern der Zentrale und der Landesgesellschaften sind keineswegs als Routinesitzungen zur Motivation des lokalen Managements zu verstehen. Vielmehr ist im Rahmen dieser Gespräche die erforderliche dezentrale Koordination der internationalen Aktivitäten sicherzustellen. 5 Pkte.

Globale Koordinationsgruppen sollten je nach Aufgabenbereich aus Vertretern bestimmter Niederlassungen und der Zentrale zusammengesetzt sein und tragfähige, standardisierte Konzepte für eine internationale Betätigung erarbeiten. So werden beispielsweise Marktforschungsgruppen institutionalisiert, die sich mit der Bestimmung strategischer Schlüsselmärkte oder der Identifizierung länderübergreifender Zielgruppen auseinandersetzen. 5 Pkte.

Lösung zu Aufgabe 7:

15 Punkte

Personalmanagement in multinationalen Unternehmen (SB 4)

- a) Bei der monokulturellen beziehungsweise ethnozentrischen Strategie wird die Unternehmenskultur der Heimatbasis auf die Auslandsniederlassung übertragen. Das Personalmanagement sorgt dafür, dass in den ausländischen Niederlassungen eine zur Muttergesellschaft identische Unternehmenskultur entsteht. 5 Pkte.
- Die Führungs- und die Schlüsselpositionen im In- und Ausland werden vorrangig mit Mitarbeitern aus dem Heimatland besetzt. Sie erleichtert vor allem die Verwirklichung einer einheitlichen Unternehmenspolitik, eine problemlosere Kommunikation und Koordination mit dem Stammhaus, einen besseren Know-how-Transfer von technischem und Managementwissen und die Gewinnung von Erfahrungen bei den Stammhausangestellten. Auch die bessere Kenntnis der Organisationsabläufe im Stammhaus und die vielleicht höhere Loyalität der inländischen Entsandten stellen Vorteile dar. Die ethnozentrische Strategie ist oft notwendig, wenn im Gastland das Potenzial an

geeigneten Mitarbeitern nicht ausreicht, um die entsprechenden Führungspositionen zu besetzen. Sie ist meist auch erforderlich, wenn sich die Auslandsniederlassung in der Aufbauphase befindet.

Bevorzugung von Stammhausangestellten bei der Besetzung von Führungspositionen im Ausland führt allerdings oft zu einer Demotivierung der Führungskräfte aus dem Gastland. Ihre Karriere bleibt in der Regel auf die Niederlassung und auf die zweite Ebene im Unternehmen beschränkt. Es besteht die Gefahr, dass ein Großteil der leistungsfähigen lokalen Mitarbeiter nach Erreichen der ihnen offen stehenden Spitzenpositionen ausscheiden, um aus Karrieregesichtspunkten eine Stelle in einem einheimischen Unternehmen anzunehmen.

Die Demotivierung der lokalen Mitarbeiter kann noch verstärkt werden, wenn die aus dem Stammland Entsandten nicht fähig oder willens sind, ihren Führungsstil an die lokalen Gegebenheiten anzupassen. Nachteilige Auswirkungen auf das Betriebsklima und auf die Kontinuität der Unternehmenspolitik können aus häufigen Wechsels in der Führung der Auslandsniederlassung entstehen. Ein weiteres Problem der ethnozentrischen Strategie liegt im hohen Bedarf an auslandsfähigen und -willigen Mitarbeitern.

- b) Bei der zweiten Grundorientierung der multikulturellen beziehungsweise polyzentrischen Strategie wird die Eigenständigkeit der Kulturen betont. Dabei entwickeln Tochtergesellschaften eigene Unternehmenskulturen und passen diese der eigenen Landeskultur an. Das Ergebnis ist dann eine Situation, bei der die Tochtergesellschaften sogar eine vollkommen andere Unternehmenskultur aufweisen können als die Muttergesellschaft. Eine friedliche „Koexistenz“ unterschiedlicher Unternehmenskulturen wird nicht nur geduldet, sondern auch explizit gewünscht. Die Konsequenz ist der weit gehende Verzicht auf die Entsendung von Stammhausmitarbeitern in ausländische Tochtergesellschaften. 5 Pkte.

Die Führungs- und Leitungspositionen im Ausland werden fast ausschließlich von lokalen Mitarbeitern wahrgenommen. Probleme entstehen dabei bei der Abstimmung zwischen dem lokalen Management und dem des Stammhauses. Auch Loyalitätsprobleme, mangelnde Subordinationsbereitschaft, höhere Kommunikationskosten, mangelnder Know-how-Transfer, Zielkonflikte zwischen Stammhaus und ausländischen Niederlassungen sind weitere Problemfelder.

Lokale Führungskräfte haben die wichtige Funktion, Bindeglied und Mittler zwischen zwei Kulturen zu sein. Lokalen Führungskräften fällt es leichter, die länderspezifischen Belange der Mitarbeiter zu verstehen, jedoch müssen sie auch die Fähigkeit besitzen, Handlungsmotive der Muttergesellschaft zu verstehen und die vorgegebenen Ziele durchzusetzen.

- c) Schließlich kann eine strategische Grundorientierung in einer Kultursynthese bestehen. Bei einer Mischkultur- beziehungsweise geozentrischen Strategie findet eine Kulturvermischung zwischen den Tochtergesellschaften und der Muttergesellschaft statt, und als Ergebnis entsteht eine einheitliche Unternehmenskultur, die nicht nur von Werten und Grundeinstellungen der Muttergesellschaft geprägt ist, sondern kulturelle Elemente aus allen Niederlassungen enthält. Jede Niederlassung soll einen Beitrag zur Gesamtkultur des Unternehmens leisten, um sich in ihr als Teil wieder zu finden und sich mit ihr identifizieren zu können. 5 Pkte.

Die geozentrisch ausgerichtete Unternehmung versteht sich als transnationales Unternehmen mit globalen Interessen und Zielsetzungen. Sie wird von Managern geführt, die vornehmlich auf Grund ihrer Qualifikation ausgewählt werden. Ihre Nationalität spielt bei der Stellenbesetzung nur eine untergeordnete Rolle. Eine vakante Position in den ausländischen Tochtergesellschaften kann von Einheimischen, Mitarbeitern des Stammhauses oder von Personen aus Drittländern besetzt werden. In einer geozentrisch orientierten Unternehmung stehen nicht nur die Stellen der Tochtergesellschaften für alle Mitarbeiter zur Disposition, sondern auch die in der Zentrale.

Problemfelder ergeben sich bei der geozentrischen Strategie insofern, als die Kosten der Entsendung sehr hoch und die Widerstände die gleichen sein können, wie bei Delegierten aus der Muttergesellschaft. Oft fehlt die Vertrautheit mit der Umwelt des Gastlandes und der Unternehmensphilosophie; das Produktprogramm und die Kommunikationsbeziehungen zwischen der Muttergesellschaft und den ausländischen Tochtergesellschaften sind weniger bekannt als bei Stammhausentsandten.