

# Klausur - Mantelbogen



STAATLICH ANERKANNTE  
FACHHOCHSCHULE

Name, Vorname	
Matrikel-Nr.	
Studienzentrum	
Studiengang	<b>Betriebswirtschaft</b>
Fach	<b>Internationale Unternehmensführung</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Knz.	<b>BW-UFB-P21-021102</b>
Datum	<b>02.11.2002</b>

Lösen Sie die Klausuraufgaben bitte auf den Klausurblättern und geben Sie diese zum Schluss der Klausur vollständig bei Ihrem Aufsichtführenden ab. Verwenden Sie neben der vorbereiteten Vorlage ausschließlich die vom Aufsichtführenden zur Verfügung gestellten Arbeitsblätter. Geben Sie sämtliches Papier (Lösungen, Schmierzettel, nicht gebrauchte Blätter sowie die Klausur) ab. Eine nicht vollständig abgegebene Klausur gilt als nicht bestanden.

Beschriften Sie jeden Bogen mit Ihrem Namen und Ihrer Immatrikulationsnummer. Lassen Sie bitte auf jeder Seite 1/3 Rand für Korrekturen frei, und nummerieren Sie die Seiten fortlaufend. Schreiben Sie jeweils zu Ihren Antworten, auf welche Aufgabe bzw. Teilaufgabe sich diese beziehen. **Schreiben Sie unbedingt leserlich.**

Viel Erfolg!

**Ausgegebene Arbeitsblätter** \_\_\_\_\_

**Abgegebene Arbeitsblätter** \_\_\_\_\_

Ort, Datum

Ort, Datum

Aufsichtführende(r)

Prüfungskandidat(in)

Aufgabe	Teil 1: 3 von 4 Aufgaben sind zu lösen				Teil 2: Alle Aufgaben sind zu lösen			
	1	2	3	4	5	6	7	8
max. erreichbare Punkte	10	10	10	10	15	15	25	15
1. Prüfer								
2. Prüfer								

## BEWERTUNGSSCHLÜSSEL

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

Gesamtpunktzahl	
Note	


Datum, [Name in Druckbuchstaben], Unterschrift 1. Prüfer

Datum, Unterschrift 2. Prüfer

Anmerkungen des ersten Prüfers:

---

Datum, Unterschrift 1. Prüfer

Anmerkungen des zweiten Prüfers:

---

Datum, Unterschrift 2. Prüfer

# Klausur - Aufgaben



STAATLICH ANERKANNTE  
FACHHOCHSCHULE

Studiengang	<b>Betriebswirtschaft</b>
Fach	<b>Internationale Unternehmensführung</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Knz.	<b>BW-UFB-P21-021102</b>
Datum	<b>02.11.2002</b>

## Bezüglich der Anfertigung Ihrer Arbeit sind folgende Hinweise verbindlich:

- Verwenden Sie ausschließlich das vom Aufsichtsführenden **zur Verfügung gestellte Papier**, und geben Sie sämtliches Papier (Lösungen, Schmierzettel und nicht gebrauchte Blätter) zum Schluss der Klausur wieder bei Ihrem Aufsichtsführenden ab. Eine nicht vollständig abgegebene Klausur gilt als nicht bestanden.
- Beschriften Sie jeden Bogen mit Ihrem **Namen und Ihrer Immatrikulationsnummer**. Lassen Sie bitte auf jeder Seite 1/3 ihrer Breite als Rand für Korrekturen frei, und nummerieren Sie die Seiten fortlaufend. Notieren Sie bei jeder Ihrer Antworten, auf welche Aufgabe bzw. Teilaufgabe sich diese bezieht.
- Die Lösungen und Lösungswege sind in einer für den Korrektanten **zweifelsfrei lesbaren Schrift** abzufassen. Korrekturen und Streichungen sind eindeutig vorzunehmen. Unleserliches wird nicht bewertet.
- Bei numerisch zu lösenden Aufgaben ist außer der Lösung stets der **Lösungsweg anzugeben**, aus dem eindeutig hervorzugehen hat, wie die Lösung zustande gekommen ist.
- Zur Prüfung sind bis auf Schreib- und Zeichenutensilien ausschließlich die nachstehend genannten Hilfsmittel zugelassen. Werden **andere als die hier angegebenen Hilfsmittel verwendet oder Täuschungsversuche** festgestellt, gilt die Prüfung als nicht bestanden und wird mit der Note 5 bewertet.

Die Klausur bietet im **Teil 1** einen **Wahlbereich**, in dem **nur drei** Aufgaben zur Lösung ausgewählt werden sollen. Werden alle Aufgaben gelöst, kommen nur die ersten drei in die Bewertung!

<b>Bearbeitungszeit:</b>	90 Minuten
<b>Aufgaben:</b>	8 insgesamt, davon 7 zu lösen
<b>Höchstpunktzahl:</b>	-100-

<b>Hilfsmittel:</b>
Taschenrechner

## Bewertungsschlüssel

Aufgabe	Teil 1: 3 von 4 Aufgaben sind zu lösen				Teil 2: Alle Aufgaben sind zu lösen			
	1	2	3	4	5	6	7	8
max. erreichbare Punkte	10	10	10	10	15	15	25	15
1. Prüfer								
2. Prüfer								

## 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 von vier Aufgaben sind zu bearbeiten

**Aufgabe 1**

**10 Punkte**

Nennen Sie vier Indikatoren, durch die die Markt- und Wettbewerbsbedingungen eines Ländermarktes in erster Linie geprägt werden!

**Aufgabe 2**

**10 Punkte**

Nennen Sie die vier Dimensionen interkultureller Kompetenz!

**Aufgabe 3**

**10 Punkte**

Beschreiben Sie, wie anhand der Theorie des internationalen Produktlebenszyklus eine Produktionsverlagerung in Auslandsmärkte zu erklären ist!

**Aufgabe 4**

**10 Punkte**

Kennzeichnen Sie die drei wichtigsten Beurteilungsmethoden im Rahmen des internationalen Controlling!

## Teil 2: Alle Aufgaben sind zu bearbeiten

Für zahlreiche Unternehmen sind internationale und globale Strategien lebensnotwendig geworden. Unternehmenszusammenschlüsse, Übernahmen oder strategische Allianzen sollen Marktpositionen ausbauen und Synergieeffekte realisieren. Nicht selten prallen dabei jedoch ganz unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinander. Unweigerlich bestehen Friktionen, Abschottungsstrategien einzelner Unternehmensgruppen drohen die erhofften Synergiewirkungen zunichte zu machen.

### Aufgabe 5

15 Punkte

Inwieweit können strategische Allianzen Marktpositionen ausbauen und Synergieeffekte realisieren?

**Hinweis:** Klären Sie zunächst die Begriffe „strategische Allianzen“ und „Synergieeffekte“ im internationalen Kontext und nehmen Sie daran anschließend Stellung zu der o.a. These!

### Aufgabe 6

15 Punkte

Erklären Sie die grundsätzliche Problematik unterschiedlicher Unternehmenskulturen!

**Hinweis:** Klären Sie zunächst den Begriff „Unternehmenskultur“ im internationalen Kontext und nehmen Sie daran anschließend Stellung zu der o.a. These!

### Aufgabe 7

25 Punkte

Nennen und beschreiben Sie vier Formen der kulturellen Anpassung **aus der Sicht einer Auslandsniederlassung!** Verwenden Sie zur Unterstützung Ihrer Argumentation eine Graphik mit den Dimensionen: „Ausmaß der Kulturbewahrung“ und „Verhältnis zum Stammhaus“!

Welche dieser Formen müssen besonders kritisch gesehen werden? Begründen Sie Ihre Ansicht!

### Aufgabe 8

15 Punkte

Nennen Sie zwei Extremtypen von Unternehmenskulturen **aus der Sicht des Stammhauses** und ordnen Sie sie Ihrer Graphik zu (vgl. Aufgabe 7)!

Welche Unternehmenskultur führt tendenziell zu einer Verschlechterung des Verhältnisses zwischen der Tochtergesellschaft und dem Stammhaus?



Studiengang	<b>Betriebswirtschaft</b>
Fach	<b>Internationale Unternehmensführung</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Knz.	<b>BW-UFB-P21-021102</b>
Datum	<b>02.11.2002</b>

**Für die Bewertung und Abgabe der Prüfungsleistung sind folgende Hinweise verbindlich vorgeschrieben:**

- Die Vergabe der Punkte nehmen Sie bitte so vor, wie in der Korrekturrichtlinie ausgewiesen. Eine summarische Angabe von Punkten für Aufgaben, die in der Korrekturrichtlinie detailliert bewertet worden sind, ist nicht gestattet.
- Nur dann, wenn die Punkte für eine Aufgabe nicht differenziert vorgegeben sind, ist ihre Aufschlüsselung auf die einzelnen Lösungsschritte Ihnen überlassen.
- Stoßen Sie bei Ihrer Korrektur auf einen anderen richtigen Lösungsweg, dann nehmen Sie bitte die Verteilung der Punkte sinngemäß zur Korrekturrichtlinie vor.
- Rechenfehler sollten grundsätzlich nur zu Abwertung eines Teilschritts führen. Wurde mit einem falschen Zwischenergebnis richtig weiter gerechnet, so erteilen Sie die hierfür vorgesehenen Punkte ohne weiteren Abzug.
- Sollte ein Prüfling im Wahlbereich alle Aufgaben bearbeitet haben, so sind nur die ersten drei zur Bewertung heranzuziehen.
- Ihre Korrekturhinweise und Punktbewertung nehmen Sie bitte in einer zweifelsfrei lesbaren Schrift vor: Erstkorrektur in **rot**, evtl. Zweitkorrektur in **grün**.
- Die von Ihnen vergebenen Punkte und die daraus sich gemäß dem nachstehenden Notenschema ergebene Bewertung tragen Sie in den Klausur-Mantelbogen sowie in die Ergebnisliste ein.
- Gemäß der Diplomprüfungsordnung ist Ihrer Bewertung folgendes Notenschema zu Grunde zu legen:

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

- Die korrigierten Arbeiten reichen Sie bitte spätestens bis zum

## 20. November 2002

an Ihr Studienzentrum ein. Dies muss persönlich oder per Einschreiben erfolgen. Der angegebene Termin **ist unbedingt einzuhalten**. Sollte sich aus vorher nicht absehbaren Gründen eine Terminüberschreitung abzeichnen, so bitten wir Sie, dies unverzüglich Ihrem Studienzentrumsleiter anzuzeigen.

### BEWERTUNGSSCHLÜSSEL

Aufgabe	Teil 1: 3 von 4 Aufgaben sind zu lösen				Teil 2: Alle Aufgaben sind zu lösen			
	1	2	3	4	5	6	7	8
max. erreichbare Punkte	10	10	10	10	15	15	25	15
1. Prüfer								
2. Prüfer								

## Lösung Aufgabe 1

10 Punkte

### Markt- und Wettbewerbsbedingungen (SB 01, S. 34 f.):

- Die Größe des anvisierten Ländermarktes (ausgedrückt in Marktvolumen und -potenzial),
- die Marktstruktur,
- das Vorhandensein von Substitutionsgütern und
- die Anzahl und Machtposition der Absatzmittler.

je Nennung  
2,5 Punkte

## Lösung Aufgabe 2

10 Punkte

### Interkulturelle Kompetenz (SB 01, S. 52 f.):

- Respekt,
- Unvoreingenommenheit und Vorurteilsfreiheit,
- Frustrationstoleranz und
- Lernaktivität/Kontaktfreude.

je Nennung  
2,5 Punkte

## Lösung Aufgabe 3

10 Punkte

### Internationale Produktlebenszyklusanalysen (SB 02, S. 33 f.):

Während in der Einführungsphase innovative Produkte meist hohe Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen sowie die Nähe zu potenziellen Abnehmern (bei geringer Preiselastizität der Nachfrage) erfordern, setzt mit zunehmender Reife des (inzwischen standardisierten) Produktes ein Preiswettbewerb ein, der zu einer Verlagerung der Produktion in Industrieländer mit niedrigerem Lohnniveau (aber ähnlicher Nachfrage) und später in Entwicklungsländern (verbunden mit Export in das jeweilige Mutterland) führt.

Bei sinn-  
gemäß  
richtigen  
Ausfüh-  
rungen:  
10 Pkte.

## Lösung Aufgabe 4

10 Punkte

### Internationales Controlling (SB 04, S. 33 f.):

- Vergleich einzelner Kennzahlen einer Tochtergesellschaft zu unterschiedlichen Zeitpunkten (Zeitvergleich),
- der Vergleich der Kennzahlen einer Tochtergesellschaft mit der Muttergesellschaft, anderen Tochtergesellschaften oder unverbundenen Unternehmen (Betriebsvergleich)
- sowie der Vergleich der in einer Tochtergesellschaft realisierten Werte mit den geplanten Werten (Soll-Ist-Vergleich).

Beschrei-  
bung:  
je 3 Pkte.  
Richtige Zu-  
ordnungen:  
1 Pkt.

## Lösung Aufgabe 5

15 Punkte

### Strategische Allianzen / Synergieeffekte (SB 03, S. 27; SB-übergreifend):

Strategische Allianzen sind Bündnisse zweier oder mehrerer unabhängiger Unternehmen, die durch den Einsatz ihrer gemeinsamen Ressourcen eine Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit anstreben. Bewirken zwei oder mehr Einflussfaktoren beim Bündeln mehr als ihre additive Wirkung bei isoliertem Einsatz, spricht man von Synergieeffekten. Bei strategischen Allianzen bringt jeder Partner spezifische Fähigkeiten ein, die in der Regel gemeinsam einen „2+2 = 5 - Effekt“ erbringen.

Bei sinn-  
gemäß  
richtigen  
Ausfüh-  
rungen:  
15 Pkte.

## Lösung Aufgabe 6

15 Punkte

### Unternehmenskultur (SB 01, S. 49 f.):

Versteht man unter der Unternehmenskultur die Summe von Wertvorstellungen, Denkweisen und Normen, von denen sich die Mitarbeiter leiten lassen und die das Erscheinungsbild der Unternehmung nach innen und außen prägen, so ist der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Nationalität bereits offensichtlich. Kulturelle Einflüsse lassen sich auch ausschließlich auf der Ebene des Unternehmens und seiner ausländischen Niederlassungen und Tochtergesellschaften betrachten: Dabei ist der Kultureinfluss unterschiedlich bei inländischen Unternehmungen im Stammland gegenüber Niederlassungen und Tochtergesellschaften im Gastland. Im letzteren Fall ist die Niederlassung/Tochtergesellschaft in der Regel zumindest teilweise durch die Landeskultur des Stammlandes geprägt, muss sich aber auch in der andersartigen Kultur des Gastlandes zurechtfinden. Daraus erklärt sich die Relevanz der jeweiligen „Unternehmenskultur“.

Bei sinn-  
gemäß  
richtigen  
Ausfüh-  
rungen:  
15 Pkte.

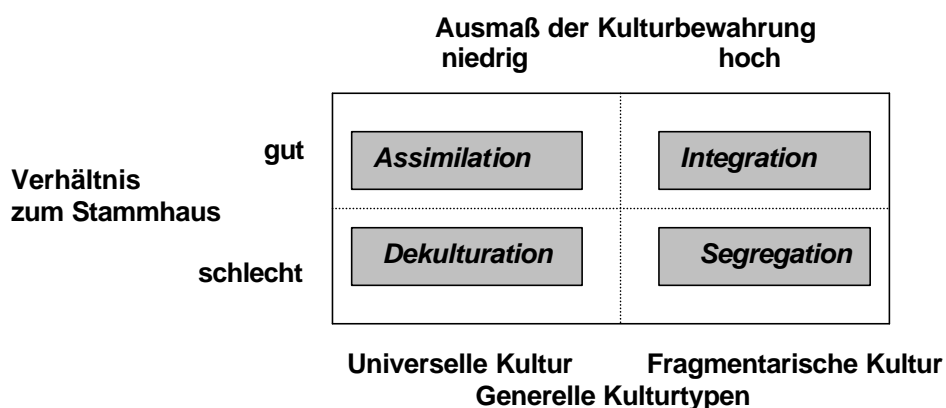
## Lösung Aufgabe 7

25 Punkte

### Formen der kulturellen Anpassung (SB 01, S. 50):

Aus der Sicht einer Auslandsniederlassung lassen sich vier Formen der kulturellen Anpassung kennzeichnen, die in folgender Abb. 1 dargestellt sind:

Abb.1 Ergebnisse der Kulturanpassung



Nennung  
und Be-  
schreibung  
der vier  
Formen  
(inkl.  
Grafik):  
20 Pkt.

- Integration kann als die ideale Form der Kulturanpassung bezeichnet werden, die ein Fließgleichgewicht zwischen hoher eigener Kulturbewahrung und Anpassung an das Stammhaus aufrecht erhält.
- Assimilation meint eine erfolgreich verlaufende Kulturanpassung mit allerdings geringer Kulturbewahrung bei der Auslandsniederlassung.
- Segregation steht für eine negativ verlaufende Kulturanpassung mit jedoch hoher (eigener) Kulturbewahrung.
- Dekulturation gilt als erfolglos verlaufende Kulturanpassung mit einem geringen Maß an Kulturbewahrung des Stammhauses.

Besonders kritisch müssen „Dekulturation“ und „Segregation“ als Ergebnisse von Kulturanpassungsprozessen bewertet werden. Sie sind Formen kultureller Dysfunktionalitäten, also einer Funktionsstörung im Unternehmensverbund.

**5 Pkte.**

## **Lösung Aufgabe 8**

**15 Punkte**

### **Extremtypen von Unternehmenskulturen (SB 01, S. 51):**

**Aus Sicht des Stammhauses** können sich zwei Extremtypen von Unternehmenskulturen nach Akquisition im internationalen Rahmen ergeben, zwischen denen beliebige Abstufungen denkbar sind:

- Universelle Unternehmenskultur als vereinheitlichte Unternehmenskultur zwischen Stammhaus und Tochtergesellschaft sowie **5 Punkte**
- Fragmentarische Unternehmenskultur, bei der sich die Kultur der Tochtergesellschaft in dem Maße von derjenigen des Stammhauses unterscheidet, in der sich die nationalen Kulturen voneinander unterscheiden. **5 Punkte**

### **Zuordnungen vgl. Abb. 1 (Lösung zu Aufgabe 7):**

Universelle Unternehmenskulturen dürften dabei zu einem tendenziell schlechteren Verhältnis zwischen der Tochtergesellschaft und dem Stammhaus führen als fragmentarische Unternehmenskulturen. **5 Punkte**