

# 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-P21-021130</b>
Datum	<b>30.11.2002</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
max. erreichbare Punkte	10	10	10	10	25	20	25
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-P21-021130</b>
Datum	<b>30.11.2002</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
max. erreichbare Punkte	10	10	10	10	25	20	25
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 drei Teilinformationen im Informationsfeld: „Internationalisierungsrelevante interne Situation der Unternehmung“!

**Aufgabe 2**

**10 Punkte**

Kennzeichnen Sie den Begriff „Wasserfallstrategie“ im Rahmen der (Länder-) Markteintrittsstrategien und nennen Sie die grundsätzliche Gefahr bei der Verfolgung dieser Strategierichtung!

**Aufgabe 3**

**10 Punkte**

Kennzeichnen Sie den Begriff „differenzierte Organisationsstrukturen“ in internationalen Unternehmen! Nennen Sie vier Nachteile dieser Organisationsform!

**Aufgabe 4**

**10 Punkte**

Kennzeichnen Sie den Begriff „single sourcing“ im Rahmen des Beschaffungsmanagements! Nennen Sie drei Vorteile und zwei Nachteile, die sich aus dieser Beschaffungsstrategie ergeben!

## Teil 2:

# Alle Aufgaben sind zu bearbeiten

Das internationale Personalmanagement hat die Aufgabe, mit einem aus zahlreichen Nationalitäten rekrutierten Personal aus unterschiedlichen Kulturkreisen und Wertesystemen eine einheitliche Unternehmenspolitik zu verwirklichen. Es bezieht sich auf Mitarbeiter, die im Betätigungsland der Tochter- beziehungsweise Auslandsgesellschaften beheimatet sind oder aus Drittländern kommen, sowie auf so genannte Stammhausangestellte, die in der Zentrale arbeiten beziehungsweise von ihr in ausländische Tochtergesellschaften und Niederlassungen entsandt werden.

### Aufgabe 5

25 Punkte

Unter dem Aspekt der Weiterbildung hat sich die Auslandsentsendung von Mitarbeitern im Rahmen eines transnationalen Personalmanagements zu einem zentralen Instrument der Personalentwicklung herausgebildet. Kennzeichnen Sie **vier idealtypische Entsendungsstrategien**, bei der einerseits nach der Bedeutung der Entsendung von Stammhausdelegierten

- als Steuerungs- und Kontrollinstrument und andererseits
- nach deren Bedeutung als Instrument der Personalentwicklung

unterschieden wird!

Verwenden Sie zur Stützung Ihrer Argumentation eine Graphik und erläutern Sie die einzelnen Entsendungsstrategien!

### Aufgabe 6

20 Punkte

Kennzeichnen Sie folgende Phasen des Entsendungsprozesses:

- Auswahlphase,
- Vorbereitungsphase und
- Einsatzphase.

Nehmen Sie dabei Stellung zu möglichen und/oder notwendigen Personalmaßnahmen!

### Aufgabe 7

25 Punkte

Die Problematik einer Reintegration (einer Wiedereingliederung in das Mutterunternehmen) ist vor allem vom Grad der kulturellen Anpassung des Stammhausdelegierten an das Herkunfts- bzw. Gastland abhängig. Dabei haben sich bestimmte „Grundtypen“ herausgebildet, die zu einer „Typologie von Stammhausdelegierten“ zusammengefasst werden können.

Kennzeichnen Sie **vier „Typen“**, die durch einen unterschiedlichen Grad ihrer kulturellen Anpassung an das Herkunfts- bzw. Gastland charakterisiert werden können!

Diskutieren Sie die unterschiedliche Problemsituation der Reintegration für die Muttergesellschaft!

Studiengang	<b>Betriebswirtschaft</b>
Fach	<b>Internationale Unternehmensführung</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Knz.	<b>BW-UFB-P21-021130</b>
Datum	<b>30.11.2002</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

**18.12.2002**

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
max. erreichbare Punkte	10	10	10	10	25	20	25
1. Prüfer							
2. Prüfer							

## Lösung Aufgabe 1

10 Punkte

### Internationale Marktforschung (SB 02, S. 9)

Informationen über die internationalisierungsrelevante interne Situation der Unternehmung erstrecken sich

- auf einsetzbare Ressourcen des Unternehmens, die zur Internationalisierung beitragen können,
- auf das unternehmensintern vorhandene länderspezifische Internationalisierungs-Know-how sowie
- auf länderspezifische Internationalisierungsstärken bzw. -schwächen des Unternehmens.

Je Nennung  
3,5 Pkt.,  
max. 10 Pkt.

## Lösung Aufgabe 2

10 Punkte

### Timing des Markteintritts (SB 03, S. 29)

Unter einer „Wasserfallstrategie“ versteht man die sequenzielle Erschließung der Schlüsselmärkte, die sich über einen längeren Zeitraum erstreckt – nach einer ausgiebigen Informationssuche.

Die Gefahr dieser Strategie liegt vor allem in der Vernachlässigung weiterer Märkte begründet, zu denen gegebenenfalls zu einem späteren Zeitpunkt nur noch schwer ein Zutritt geschaffen werden kann.

Bei richtiger  
Darstellung der  
Strategie und  
der grundsätz-  
lichen Gefahr  
10 Pkt.

## Lösung Aufgabe 3

10 Punkte

### Organisationsstrukturen in multinationalen Unternehmen (SB 04, S. 7 ff.)

Differenzierte Organisationsstrukturen sind dadurch gekennzeichnet, dass das internationale Geschäft in einer rechtlich selbstständigen Gesellschaft zusammengefasst wird; es also zu einer organisatorischen Trennung in einen Inlands- und einen Auslandsbereich kommt.

Nachteile

- ergeben sich vor allem aus einer Situation, die durch starke Interdependenzen zwischen rein national tätigen Einheiten und der internationalen Abteilung gekennzeichnet ist.

Weitere generelle Nachteile:

- Isolierungstendenzen der separaten Einheit,
- die daraus resultierende Gefahr einer unterlassenen Nutzung von Synergieeffekten
- sowie der potenzielle kulturelle Konflikt zwischen „internationalen“ Managern, die im Ausland arbeiten, und lokalen Managern, welche auf den nationalen Kontext bezogen tätig sind.

Begriff „diffe-  
renzierte Orga-  
nisationsstruk-  
turen“ 2 Pkt.

Je Nachteil  
2 Pkt.

**Internationales Beschaffungsmanagement (SB 05, S. 8)**

Unter dem Begriff „single sourcing“ versteht man die Beschaffung bestimmter Sachgüter und/oder Dienstleistungen innerhalb eines Zeitabschnitts bei nur einem einzigen Lieferanten.

**2,5 Pkt.****Vorteile:**

Im Rahmen des „single sourcing“ kann das international tätige Unternehmen seine Nachfragemacht dazu benutzen, beim Lieferanten als Großkunde Preiszugeständnisse zu erreichen und Sonderwünsche besser geltend zu machen. Zudem ist die logistische Abwicklung bei nur einer Bezugsquelle leichter. Naturgemäß ist die Qualität der zu beschaffenden Vormaterialien bei nur einem Lieferanten konstant. Ein weiterer Aspekt für die Wahl nur eines Vorlieferanten liegt in der Möglichkeit einer engeren Zusammenarbeit, insbesondere auf dem Gebiet der Forschung und Entwicklung.

**Je Vorteil  
1,5 Pkt.;  
insgesamt  
4,5 Pkt.****Nachteile:**

Die entstehende Abhängigkeit von einem Lieferanten kann dazu führen, dass die eigene Produktions- und Liefersicherheit bei einem Ausfall des Vorlieferanten (zum Beispiel durch einen Streik) gefährdet wird. Ferner kann eine längerfristige Bindung des Lieferanten an die internationale Unternehmung und der dadurch fehlende Wettbewerb dazu führen, dass zwar ein zuverlässiger Partner gehalten wird, jedoch die Kosten höher und/oder die erbrachten Leistungen geringer sind als es bei konkurrierenden Lieferanten der Fall wäre.

**Je Nachteil  
1,5 Pkt.;  
insgesamt  
3 Pkt.**

**Personalentwicklung im internationalen Kontext (SB 04, S. 28 ff.)**

		<b>Bedeutung des Steuerungs- und Kontrollziels</b>	
		<b>gering</b>	<b>hoch</b>
<b>Bedeutung des Personalentwicklungsziels</b>	<b>hoch</b>	Entwicklungs- oder Nachwuchsstrategie	Senior-Management oder High-Potenzial-Strategie
	<b>gering</b>	Isolations- oder Abstellgleis-Strategie	Wachhund- oder Trouble-Shooting-Strategie

**Grafik  
5 Pkt.**

Im Kontext der internationalen Personalentwicklung ist die Entwicklungs- oder Nachwuchsstrategie sowie die Senior-Management-Strategie von besonderer Bedeutung. Die Felder im Einzelnen:

- Bei der Entwicklungs- oder Nachwuchs-Strategie steht das Ziel der Personalentwicklung im Vordergrund. Vor allem im Rahmen von Trainee-Programmen werden besonders förderungswürdige Führungsnachwuchskräfte der Muttergesellschaft in ausländische Tochtergesellschaften und Trainees ausländischer Tochtergesellschaften in die Muttergesellschaft oder andere Tochtergesellschaften entsandt, um die jeweilige Landes- und Unternehmenskultur kennen zu lernen, persönliche Kontakte zu knüpfen und informelle Kommunikationsnetzwerke aufbauen zu können.
- Die Senior-Management- oder High-Potenzial-Strategie zeichnet sich dadurch aus, dass Auslandsentsendungen sowohl Steuerungs- und Kontrollzielen als auch Entwicklungszielen dienen. Stammhausdelegierte werden insbesondere in diejenigen Tochtergesellschaften entsandt, die für die Gesamtunternehmung von strategischer Bedeutung sind. Die Auswahl der entsandten Mitarbeiter ist dabei weniger an den spezifischen Anforderungen der jeweiligen Gastländer als vielmehr am langfristigen Entwicklungspotenzial der Mitarbeiter orientiert. Die Grundlage dafür bildet eine systematische und langfristige internationale Personalplanung, die insbesondere eine reibungslose Reintegration in die Muttergesellschaft beziehungsweise eine frühzeitige Vorbereitung auf den Einsatz in einer anderen Tochtergesellschaft garantiert.
- Im Rahmen einer Isolations- oder Abstellgleis-Strategie kommt weder Steuerungs- und Kontrollzielen noch Entwicklungszielen eine große Bedeutung zu. Entsprechend werden insbesondere solche Mitarbeiter in ausländische Tochtergesellschaften entsandt, deren Entwicklungspotenzial als gering eingestuft wird und die aus wichtigen Positionen in der Muttergesellschaft in ausländische Tochtergesellschaften mit geringer strategischer Bedeutung für die Gesamtunternehmung „abgeschoben“ werden sollen.

**Je Strategie  
5 Pkt.**

- Die Wachhund- oder Trouble-Shooting-Strategie ist dadurch gekennzeichnet, dass Auslandseinsätze primär zu Steuerungs- und Kontrollzwecken durchgeführt werden. Sie dienen dazu, die Auslandsaktivitäten zu kontrollieren und insbesondere bei Neuaufbau von Tochtergesellschaften sowie in Krisensituationen die ausreichende Berücksichtigung der strategischen Zielsetzungen der Muttergesellschaft sicherzustellen. Entsprechend werden im Rahmen dieser Strategie insbesondere Schlüsselpositionen in der Geschäftsführung mit Stammhausdelegierten besetzt.

## Lösung Aufgabe 6

20 Punkte

### Einsatz von Stammhausdelegierten im Ausland (SB 04, S. 29 ff.)

#### Auswahlphase:

Bei der Auswahlphase müssen besondere Anforderungsprofile berücksichtigt werden: Bei der fachlichen und beruflichen Qualifikation kommt es vor allem auf technische Fähigkeiten, auf ein Führungs- und Organisationsverständnis, sowie auf Kenntnisse der Produkte und der Politik der entsendeten Unternehmen an. In der Aufbauphase befindliche Auslandsniederlassungen benötigen vor allem die Bereitstellung von Spezialistenstäben zur Unterstützung der dortigen Führungskräfte.

Bei sinngemäß richtigen Ausführungen  
20 Pkt.

#### Vorbereitungsphase:

Durch eine umfassende Vorbereitung sollen die während der Auswahlphase diagnostizierten Defizite ausgeglichen und den zukünftigen Delegierten die zur Ausübung ihrer zusätzlichen Aufgaben notwendigen Qualifikationen vermittelt werden. Nach Möglichkeit sollte eine drei- bis sechsmonatliche Vorbereitungsphase der Entsendung ins Ausland vorangehen.

Sie dient dazu, die Mitarbeiter mit den standortspezifischen Besonderheiten vertraut zu machen. Dabei muss das Vorbereitungsprogramm dem Eignungsprofil des Delegierten aus der Muttergesellschaft angepasst werden.

#### Einsatzphase:

In der Einsatzphase spielen die Einsatzdauer und die Betreuung eine besonders wichtige Rolle.

Die Einsatzdauer beträgt gewöhnlich drei bis fünf Jahre. Diese Entsendungsdauer erscheint ausreichend lang, um den Auslandseinsatz hinsichtlich der Kosten und der Einarbeitungszeit wirtschaftlich zu rechtfertigen. Zwar führen längere Auslandstätigkeiten zu verbesserten Umweltkenntnissen, gleichzeitig nehmen aber die unternehmensspezifischen Kenntnisse über die Muttergesellschaft ab, sodass die Wiedereingliederung erschwert wird. Ferner besteht bei Auslandseinsätzen mit einer Dauer von mehr als fünf Jahren die Gefahr, dass durch eine zu starke Assimilation an die Gastlandsverhältnisse seitens des Entsandten und seiner Familie eine Reintegration abgelehnt wird.

Im Rahmen der Betreuung während des Einsatzes dienen regelmäßige Zusendungen von Werks- und Kundenzeitschriften, persönliche Gespräche bei Besuchen in der jeweiligen Tochtergesellschaft, der Verbleib in bestimmten Verteilern sowie ein fester Ansprechpartner für persönliche und berufliche Probleme in der Muttergesellschaft dazu, den Kontakt zwischen dem Stammhausdelegierten und der Zentrale nicht zu unterbrechen.

**Einsatz von Stammhausdelegierten im Ausland (SB 04)****Typ „Eingebürgerte“**

Als „Eingebürgerte“ werden diejenigen Führungskräfte bezeichnet, die nur einmal entsandt werden, sich schnell an die Bedingungen im Gastland anpassen, dort häufig persönliche und familiäre Bindungen knüpfen und nach ihrer Entsendung dort verbleiben beziehungsweise ihre Entsendungsdauer verlängern. Bei diesem Stammhausdelegierten-Typus tritt das Problem der Reintegration nicht auf.

**Typ „Lokale“**

Als „Lokale“ werden diejenigen Führungskräfte bezeichnet, die nach einer einmaligen Auslandsentsendung wieder in die Muttergesellschaft zurückkehren und dort verbleiben. Während des Auslandseinsatzes halten lokal orientierte Führungskräfte zumeist intensive Beziehungen zur Muttergesellschaft, sodass deren Reintegration nur geringe Probleme bereitet.

**Typ „Nicht-Sesshafte“**

Nicht-Sesshafte kehren erst nach zwei oder drei häufig aufeinander folgenden Auslandsentsendungen wieder in ihre Herkunftsland zurück. Dieser Typus zeichnet sich durch eine hohe internationale Mobilität während der frühen Karrierephase aus. Auf Grund der hohen Entsendebereitschaft werden nicht-sesshafte Führungskräfte jedoch häufiger und länger in ausländische Tochtergesellschaften entsandt als aus Gründen der Personalentwicklung notwendig wäre. Nicht-Sesshafte verursachen deshalb häufig die größten Reintegrationsprobleme.

**Typ „Kosmopoliten“**

Als Kosmopoliten werden schließlich diejenigen Führungskräfte bezeichnet, die mehrere Auslandseinsätze absolvieren und anschließend im Ausland verbleiben oder die Unternehmung verlassen. Kosmopoliten zeichnen sich häufig durch eine weniger stark ausgeprägte Loyalität zur Muttergesellschaft aus, auf Grund ihres ausgeprägten Beziehungsnetzwerkes zu Mitarbeitern innerhalb und außerhalb der Unternehmung tragen sie jedoch in hohem Maße zur Organisationsentwicklung bei. Das Problem der Reintegration ist für diesen Führungskräfte-Typ zumeist nicht relevant.

**Je „Typ“-  
Beschreibung 5 Pkt.;  
richtige  
Ausführungen  
zur  
Problemsituation für  
die Muttergesellschaft  
5 Pkt.**