

Studiengang	<b>Bachelor Betriebswirtschaft</b>
Modul	<b>Internationale Unternehmensführung</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Knz.	<b>BB-IUF-P11-090404</b>
Datum	<b>04.04.2009</b>

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

- Verwenden Sie ausschließlich das vom Aufsichtführenden **zur Verfügung gestellte Papier** und geben Sie sämtliches Papier (Lösungen, Schmierzettel und nicht gebrauchte Blätter) zum Schluss der Klausur wieder bei Ihrem Aufsichtführenden 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 numerisch ersten drei in die Bewertung!

Bearbeitungszeit:	90 Minuten	Hilfsmittel:	HFH-Taschenrechner
Anzahl Aufgaben:	8 <b><u>davon 7 zu lösen</u></b>		
Höchstpunktzahl:	- 100 -		

**Bewertungsschlüssel**

	<b>Teil 1:</b> <b>3 von 4</b> Aufgaben sind zu lösen.				<b>Teil 2:</b> <b>Alle</b> Aufgaben sind zu lösen.			
Aufgabe	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
max. erreichbare Punkte	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>10</b>

Teil 1:

**Drei von vier Aufgaben sind zu bearbeiten!!!**

**Aufgabe 1**

**10 Punkte**

Im Rahmen der Theorie der Internalisierung haben die Transaktionskosten eine große Bedeutung.

- a. Welche beiden Transaktionskostenarten werden generell unterschieden? **1 P**
- b. Nennen Sie jeweils drei typische Kosten für die beiden Transaktionskostenarten. **9 P**

**Aufgabe 2**

**10 Punkte**

- a. Welcher Vorgang wird unter „Forfaitierung“ verstanden und was sind – in knappen Worten – die Besonderheiten der Forfaitierung? **4 P**
- b. Beschreiben Sie kurz vier Vorteile der Forfaitierung. **6 P**

**Aufgabe 3**

**10 Punkte**

- a. Benennen Sie die vier Basisstrategien des internationalen Produktionsmanagements. **6 P**
- b. Gehen Sie ferner auf die jeweils dahinter stehende Haltung des Unternehmens ein. **4 P**

**Aufgabe 4**

**10 Punkte**

Listen Sie fünf mögliche Kommunikationsbarrieren des internationalen Umfeldes in der internationalen Kommunikationspolitik auf.

Teil 2:

**Alle Aufgaben sind zu bearbeiten.**

Thomas Töpfer erstellt in seiner Manufaktur im Westerwald das typische salzglasierte, grau-blaue Steinzeug der Region und pflegt damit eine Jahrhunderte alte Handwerkskultur. Die Produkte in Form von Krügen und Töpfen werden deutschlandweit in Andenken- und Geschenkartikelläden verkauft. Töpfer glaubt, dass der deutsche Markt nicht mehr erweiterungsfähig ist; er will seine Produkte jetzt auch im Ausland verkaufen.

**Aufgabe 5**

**25 Punkte**

Im Rahmen seiner Überlegungen zur Erschließung ausländischer Märkte erinnert sich Töpfer an den Namen Ansoff und die Ansoff-Matrix.

- |    |  |             |
|----|--|-------------|
| a. | Welche vier Strategien ergeben sich aus der Ansoff-Matrix? Benennen Sie diese und charakterisieren Sie sie in Bezug auf das Produkt und den Markt. | <b>12 P</b> |
| b. | Welche der Strategien kann Töpfer für die Pläne der Expansion im Ausland nutzen? Begründen Sie Ihre Strategiewahl.                                 | <b>7 P</b>  |
| c. | Führen Sie für die von Ihnen als geeignet bewerteten Strategien jeweils ein selbst gewähltes Beispiel der Umsetzung an.                            | <b>6 P</b>  |

**Aufgabe 6**

**20 Punkte**

In Gedanken sieht Töpfer sein Unternehmen bereits im internationalen Kontext. Deshalb beschäftigt er sich auch mit der entsprechenden Personalpolitik, speziell der Besetzungsstrategie.

- |    |   |             |
|----|---|-------------|
| a. | Welche Besetzungsstrategien lassen sich im internationalen Personalmanagement unterscheiden?            | <b>3 P</b>  |
| b. | Welche Vor- und Nachteile lassen sich bei den jeweiligen Besetzungsstrategien stichwortartig auflisten? | <b>17 P</b> |

**Aufgabe 7**

**15 Punkte**

Vorerst will Töpfer jedoch vorsichtig taktieren und wählt die einfache Form des Markteintritts, indem er seine Produkte exportiert.

- |    |  |            |
|----|--|------------|
| a. | Nennen Sie die Formen des Exports.               | <b>2 P</b> |
| b. | Beschreiben Sie diese Formen.                    | <b>4 P</b> |
| c. | Erläutern Sie jeweils drei spezifische Vorteile. | <b>9 P</b> |

**Aufgabe 8**

**10 Punkte**

Wenn sich Töpfer im Ausland stärker engagiert und z.B. Tochtergesellschaften errichtet, muss er zwangsläufig damit rechnen, dass das jeweilige Gastland in die Aktivitäten eingreift. Mit welchen Interventionsrisiken muss Töpfer generell rechnen?

- a. Nennen Sie fünf der möglichen Risiken. **5 P**
- b. Charakterisieren Sie diese kurz. **5 P**

***Viel Erfolg!***

Studiengang	<b>Bachelor Betriebswirtschaft</b>
Modul	<b>Internationale Unternehmensführung</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Knz.	<b>BB-IUF-P11-090404</b>
Datum	<b>04.04.2009</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 zur 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 numerisch ersten drei zur Bewertung heranzuziehen.
- Ihre Korrekturhinweise und Punktbewertung nehmen Sie bitte in einer zweifelsfrei lesbaren roten Schrift vor.
- Die von Ihnen vergebenen Punkte und die daraus sich gemäß dem nachstehenden Notenschema ergebene Bewertung tragen Sie in den Klausur-Mantelbogen ein. Unterzeichnen Sie Ihre Notenfestlegung auf dem Mantelbogen.
- Gemäß der Prüfungsordnung 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

**22. April 2009**

in Ihrem 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 dem Prüfungsamt der Hochschule anzuzeigen (Tel. 040 / 35094-311 bzw. birgit.hupe@hamburger-fh.de).

## 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	25	20	15	10

## Lösung Aufgabe 1

10 Punkte

### Theorie der Internalisierung (SB 1, S. 19)

#### a) Arten

Interne Transaktionskosten  
Externe Transaktionskosten

je Art 0,5 P,  
max. 1 P

#### b) Typische Kosten

Interne Transaktionskosten

- Kosten für die Organisation
- Kosten für die Planung und Koordination
- Kosten für die Motivation und Beurteilung der Mitarbeiter
- Kosten für die Personalentwicklung

je 1,5 P,  
max. 4,5 P

Externe Transaktionskosten

- Kosten für die Suche nach geeigneten Partnern
- Kosten für Verhandlungen und Vertragsgestaltungen
- Kosten für eventuelle Rechtsstreitigkeiten
- Kosten für die Verbreitung von Informationen

je 1,5 P,  
max. 4,5 P

## Lösung Aufgabe 2:

10 Punkte

### Forfaitierung (SB 6, S. 25 f.)

#### a) Beschreibung/Besonderheiten:

Forfaitierung bezeichnet den (regresslosen) Ankauf von mittel- und langfristigen Forderungen aus dem Außenhandelsgeschäft durch einen Forfaieteur. Dabei verzichtet der Forfaieteur auf jeden Rückgriff gegenüber dem Verkäufer im Nichtzahlungsfall des Schuldners. Der Verkäufer der Forderung haftet nur für deren rechtlichen Bestand sowie für die vertragsgemäße Erfüllung der Lieferung.

4 P

#### b) Vorteile:

- Zur Refinanzierung eines Lieferantenkredites ist keine Selbstbeteiligung des Exporteurs erforderlich.
- Die eigene Liquidität wird durch die Umwandlung eines Zielgeschäftes in ein Sichtgeschäft erhöht.
- Die Kreditwürdigkeit des Exporteurs wird verbessert.
- Aufgrund der einfachen und schnellen Abwicklung entsteht kein Verwaltungsaufwand während der Laufzeit.
- Es ist keine Ausfuhrkreditversicherung erforderlich.
- Ein Rückgriff auf den Verkäufer der Forderung ist im Falle der Nichtzahlung des Schuldners ausgeschlossen.
- Der Exporteur kann wichtige wirtschaftliche Risiken (Kreditrisiko, Kursrisiko, Transferrisiko) und politische Risiken auf den Forfaieteur abwälzen.

je Vorteil  
1,5 P,  
max. 6 P

**Lösung Aufgabe 3:**

**10 Punkte**

**Internationales Standortmanagement/Basisstrategien des internationalen Produktionsmanagements (SB 4, S. 12 ff., insbesondere Abb. 1.2, S. 13)**

1) International Manufacturing  
Haltung: ethnozentrisch

**je Basis-  
strategie  
1,5 P,  
max. 6 P**

2) Global Manufacturing  
Haltung: geozentrisch

3) Multinational Manufacturing  
Haltung: polyzentrisch

**je Haltung  
1 P,  
max. 4 P**

4) Hybride Strategien (z.B. als Glocal Manufacturing oder als Regional Manufacturing)  
Haltung: regiozentrisch

**Lösung Aufgabe 4:**

**10 Punkte**

**Internationale Kommunikationspolitik (SB 3, S. 29 f.)**

**Kommunikationsbarrieren:**

- Sprachunterschiede
- Unterschiede in den staatlichen Regulierungen
- Unterschiede in der Verfügbarkeit von Medien
- Ökonomische Unterschiede
- Unterschiede in den lokalen Handelsstrukturen
- Unterschiede im Geschmack der Kunden
- Unterschiede in den Verhaltensweisen der Kunden
- Unterschiede in der Verfügbarkeit von Werbeagenturen

**je Nennung  
2 P,  
max. 10 P**

*(Die Nennung anderer, plausibler Kommunikationsbarrieren ist möglich und entsprechend zu bewerten.)*

**Lösung Aufgabe 5:**

**25 Punkte**

**Wachstumsstrategien (SB 2, S. 13 ff.)**

**a) Strategien und Charakterisierung**

1) Marktdurchdringung (auch als Penetrationsstrategie bezeichnet)  
Auf einem bestehenden Markt werden mehr der bereits vorhandenen Produkte verkauft.

je Nennung  
1 P, max.  
4 P

2) Markterweiterung  
Auf neuen Märkten werden vorhandene Produkte verkauft.

je  
Charakterisierung 2 P,  
max. 8 P

3) Produktdifferenzierung  
Auf bestehenden Märkten werden neue Produkte verkauft.

4) Diversifikation  
Auf neuen Märkten werden neue Produkte verkauft.

*Alternativ kann die grafische Darstellung gewählt werden:*

<i>Märkte</i>		
	<i>alt</i>	<i>neu</i>
<i>Produkte</i>		
<i>alt</i>	Marktdurchdringung	Markterweiterung
<i>neu</i>	Produktdifferenzierung	Diversifikation

**b) Strategieauswahl**

In Frage kommen die Markterweiterung und die Diversifikation.

Auswahl  
2 P

**Begründung**

Diese Strategien richten sich auf neue Märkte, im Fall von Töpfer auf die Auslandsmärkte.

Begründung  
5 P

(Alternativ: Die Marktdurchdringung und die Produktdifferenzierung richten sich auf bereits bearbeitete Märkte, im Falle von Töpfer auf den deutschen Markt.).

**c) Beispiele**

Markterweiterung: Töpfer verkauft seine Krüge und Töpfe in Frankreich.

je Beispiel  
3 P,  
max. 6 P

Diversifikation: Töpfer kreiert Ofenkacheln und verkauft diese in den Niederlanden.

*(Jedes andere sinnvolle Beispiel ist zu bewerten.)*

**Lösung Aufgabe 6:**

**20 Punkte**

**Grundlegende besetzungspolitische Strategien (SB 5, S. 30, Tab. 2.2)**

je Nennung  
(1. Spalte) 1 P,  
max. 3 P;

je Vor- und  
Nachteilsrubrik  
(„Zelle“) 3 P,  
max. 17 P !!!

Personalpolitische Grundhaltung (Herkunft der Führungskräfte)	Vorteile	Nachteile
<b>ethnozentrisch (Stammland)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• einheitliche Unternehmens- und Sozialpolitik</li> <li>• bessere Kommunikation zwischen Stammhaus und Auslandsgesellschaft</li> <li>• keine kulturelle Distanz zwischen Führungskräften der Zentrale und den Auslandsgesellschaften</li> <li>• persönliche Bekanntschaft der Interaktionspartner</li> <li>• effektivere Kontrolle</li> </ul> teilweise: <ul style="list-style-type: none"> <li>• höhere Akzeptanz der Repräsentanten eines internationalen Unternehmens bei Gastlandinstitutionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• langwieriger Eingewöhnungsprozess (Gefahr des Scheiterns hoch)</li> <li>• beträchtliche Einkommensunterschiede zwischen Expatriates und Einheimischen</li> <li>• vergleichsweise hohe Kosten</li> <li>• Begrenzung der Karrierechancen für Führungskräfte, die nicht aus dem Stammland kommen</li> <li>• geringere Sensitivität für Probleme der lokalen Mitarbeiter</li> <li>• Widerstände gegen Expatriates</li> </ul> teilweise: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaktionsprobleme mit Gastlandsinstitutionen</li> </ul>
<b>polyzentrisch (Gastland)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eingliederungsprobleme der Expatriates (und ihrer Familien) entfallen</li> <li>• keine Kommunikationsprobleme mit lokalen Mitarbeitern (hohe Akzeptanz)</li> <li>• Kontinuität im Management der Auslandsgesellschaft</li> <li>• Entsendungskosten entfallen</li> <li>• Aufstiegschancen lokaler Führungskräfte in der Auslandsgesellschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uneinheitliche Unternehmenspolitik</li> <li>• Werte- und Loyalitätskonflikte</li> <li>• Kommunikations-/ Interaktionskonflikte mit Stammhaus</li> <li>• schwierige Kontrolle</li> <li>• aufwändige Personalentwicklung zur Vermittlung der notwendigen Fach- und Führungsfähigkeiten</li> <li>• lokale Unternehmenszentrale steht nur Mitarbeitern aus dem Gastland offen</li> </ul>
<b>regio- bzw. geozentrisch (Stamm-, Gast-, Drittland)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau einer internationalen Führungsmannschaft</li> <li>• Förderung einer einheitlichen Unternehmenskultur</li> <li>• geringe Gefahr der Verfolgung nationaler Interessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sehr hohe Kosten aufgrund des umfangreichen grenzüberschreitenden Personaleinsatzes</li> <li>• Akzeptanz- und Loyalitätsprobleme in den Gesellschaften</li> <li>• Probleme bei der kulturellen Einbindung internationaler Führungskräfte</li> <li>• zentrale Steuerung des Führungskräfteinsatzes reduziert die Unabhängigkeit der Auslandsgesellschaft und verursacht Widerstände</li> <li>• möglicherweise Probleme bei der gesetzlich vorgeschriebenen Beschäftigung lokaler Mitarbeiter</li> </ul>

**Lösung Aufgabe 7:**

**15 Punkte**

**Exporte (SB 2, S. 21 f.)**

**a) Formen des Exportes:**

- Direkter Export
- Indirekter Export

je Nennung  
1 P,  
max. 2 P

**b) Beschreibung**

Unter **direktem Export** wird die unmittelbare Lieferung an ausländische Geschäftspartner ohne Beteiligung von Handelsmittlern *im Inland* verstanden. Der Distributionsweg erfordert auch nicht zwingend ausländische Absatzmittler.

je Beschreibung 2 P,  
max. 4 P

Bei der Form des **indirekten Exportes** schaltet Töpfer einen inländischen Absatzmittler für seine Außenhandelsaktivitäten ein.

**c) Erläuterung der Vorteile**

**Direkter Export**

Vorteile:

- Im Vergleich zum indirekten Export bessere Kontrolle der Distributions-, Kommunikations- und Preispolitik.
- Im Vergleich zum indirekten Export höhere Gewinnspannen.
- Bei Einschaltung ausländischer Mittler kann Töpfer deren Wissen über die lokalen Märkte nutzen.
- Sammlung wertvoller Erfahrungen und Informationen über ausländische Märkte und Kunden. Diese Erfahrungen dienen Töpfer als Basis für weitere internationale Aktivitäten.

je Vorteil  
1,5 P, max.  
4,5 P

**Indirekter Export**

Vorteile:

- Inländische Absatzmittler verfügen meist über einschlägige Erfahrungen, Marktkenntnisse und Kundenbeziehungen.
- Risiken für Töpfer als exportierendes Unternehmen geringer.
- Indirekte Exporttätigkeit kann vergleichsweise schnell beendet oder rückgängig gemacht werden.
- Einsatz von Ressourcen gering

je Vorteil  
1,5 P, max.  
4,5 P

**Lösung Aufgabe 8:**

**10 Punkte**

**Politische Rahmenbedingungen / Interventionsrisiken (SB 1, S. 26, Abb. 3.1)**

**a) und b) zusammengefasst:**

**Enteignungsrisiko**

Teilweise oder vollständiger Entzug von Vermögen oder Rechten.

a) je Nennung  
1 P.,  
max. 5 P.

**Transferrisiko**

Gefahr, dass Regierungen den Transfer von Gewinnen, Lizenz- und Managementgebühren, Gütern oder Personal einschränken.

b) je Charakterisierung  
1 P.,  
max. 5 P.

**Dispositionsrisiko**

Politisch motivierte Eingriffe staatlicher Institutionen, die unmittelbar zu einer Beschränkung des Handlungsspielraumes des international operierenden Unternehmens innerhalb des Gastlandes führen.

**Substitutionsrisiko**

Wirtschaftspolitische Maßnahmen, die nach einer besonders erfolgreich verlaufenden Exportphase darauf abzielen, die Unternehmen zum Aufbau einer lokalen Produktion im Gastland zu bewegen.

**Fiskalisches Risiko**

Geld- und Fiskalpolitik des Gastlandes führt zur Verschlechterung der Relation zwischen finanzwirksamen Zuwendungen und Abgaben an die öffentlichen Haushalte.

**Sicherheitsrisiko**

Potenzielle Gefährdung von Leben, Gesundheit oder Freiheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie deren Angehöriger im Gastland.

**Risiken aus protektionistischen Maßnahmen**

Handelspolitische Schutzmaßnahmen für einzelne Sektoren vor Importkonkurrenz. Dieser Schutz erfolgt durch tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse.