

Studiengang	<b>Betriebswirtschaft</b>
Fach	<b>Internationale Unternehmensführung</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Knz.	<b>BW-UFB-P21-031129</b>
Datum	<b>29.11.2003</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 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	25	12	20	13
1. Korrektur								
ggf. 2. Korrektur								

**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**

Die Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland hat sich im Rahmen eines transnationalen Personalmanagements zu einem zentralen Element der Personalentwicklung entwickelt. In diesem Zusammenhang lässt sich eine Idealtypologie von Entsendungsstrategien identifizieren. Nennen Sie zunächst die beiden Differenzierungskriterien; nennen und erläutern Sie dann kurz die unterschiedlichen möglichen strategischen Ausprägungen (Strategien).

**Aufgabe 2**

**10 Punkte**

Erläutern Sie, was ein Lombardkredit ist, und kennzeichnen Sie dann die einzelnen Schritte des Ablaufs eines Lombardkredits.

**Aufgabe 3**

**10 Punkte**

Beschreiben Sie zuerst, was man unter dem Begriff „Unternehmenskultur“ versteht, und kennzeichnen Sie dann aus der Sicht einer Auslandsniederlassung vier Formen der kulturellen Anpassung.

**Aufgabe 4**

**10 Punkte**

Beschreiben Sie fünf Funktionen der internationalen Marktforschung.

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

**Aufgabe 5**

**25 Punkte**

Im Rahmen der Globalisierung wurde eine große Anzahl deutscher Unternehmen im asiatischen Raum aktiv. Strukturieren und beschreiben Sie die Gründe, welche für diese Entwicklung ermittelt werden können.

**Aufgabe 6**

**12 Punkte**

Gemäß der strategischen Grundorientierung in der internationalen Unternehmensführung lassen sich im Rahmen der organisatorischen Gestaltung des internationalen Beschaffungsmanagements drei Alternativen unterscheiden.

Beschreiben Sie diese und erklären Sie, welche Alternative Sie einem Maschinenbauer empfehlen würden, der seine Hauptproduktionsstätte in Süddeutschland (400 Beschäftigte) hat und an drei kleineren Fertigungsstandorten in Österreich, Ungarn und Tschechien (je ca. 30 Beschäftigte) tätig ist.

**Aufgabe 7**

**20 Punkte**

Durch die anstehende Osterweiterung der EU kommt es in naher Zukunft zu einer deutlichen Vergrößerung des Binnenmarktes.

Nennen Sie zuerst fünf osteuropäische Staaten, die im Zuge dieser Erweiterung EU-Mitglied werden.

Kennzeichnen Sie danach die grundlegenden Wettbewerbskräfte in einer Branche und zeigen Sie, wie diese sich durch die Osterweiterung verändern.

Beschreiben Sie anschließend, von welchen Faktoren die Möglichkeit des Markteintritts abhängt, und wie diese sich im EU-Binnenmarkt gestalten.

**Aufgabe 8**

**13 Punkte**

Kennzeichnen Sie vier Bedingungen, die beim Aufbau internationaler Marken zu beachten sind.

Beschreiben Sie die drei Grundformen internationaler Markenpolitik und nennen Sie jeweils zwei Beispiele.

**Lösung Aufgabe 1****10 Punkte****Personalentwicklung im internationalen Kontext (SB 04, S. 27 f.):**

Es kann einerseits nach der Bedeutung der Entsendung von Stammhausdelegierten als Steuerungs- und Kontrollinstrument (bzw. Bedeutung des Steuerungs- und Kontrollziels), andererseits nach der Bedeutung der Entsendung der Stammhausdelegierten als Instrument der Personalentwicklung (Bedeutung des Personalentwicklungsziels) unterschieden werden.

**2 Pkte**

1. **Entwicklungs- oder Nachwuchsstrategie:** Hierbei steht das Ziel der Personalentwicklung im Vordergrund. Besonders förderwürdige Führungsnachwuchskräfte von Muttergesellschaften werden im Rahmen von Trainee-Programmen in ausländische Tochtergesellschaften entsandt (bzw. Trainees ausländischer Tochtergesellschaften in die Muttergesellschaft oder in andere Tochtergesellschaften). Ziel ist, die jeweilige Landes- und Unternehmenskultur kennen zu lernen, persönliche Kontakte zu knüpfen und informelle Kommunikationsnetzwerke aufzubauen.
2. **Senior-Management- oder High-Potential-Strategie:** Die Auslandsentsendungen dienen sowohl Steuerungs- und Kontrollzielen als auch Personalentwicklungszielen. Es erfolgt eine Entsendung von Mitarbeitern insbesondere in strategisch bedeutsame Tochtergesellschaften. Die Personalauswahl ist am langfristigen Potenzial der Mitarbeiter, weniger an den gastlandspezifischen Anforderungen orientiert. Nach Ablauf des Einsatzes ist eine möglichst reibungslose Reintegration in die Muttergesellschaft bzw. der Einsatz in eine andere Tochtergesellschaft intendiert.
3. Die **Isolationsstrategie („Abstellgleisstrategie“)** misst Steuerungs- und Kontrollzielen sowie Entwicklungszielen keine große Bedeutung zu. Mitarbeiter mit geringem Entwicklungspotenzial oder wichtigen Positionen in der Muttergesellschaft werden in ausländische Tochtergesellschaften mit geringer strategischer Bedeutung für die Gesamtunternehmung entsandt („abgeschoben“).
4. Bei der **„Wachhund“- oder Trouble-Shooting-Strategie** werden Auslandseinsätze primär zu Steuerungs- und Kontrollzwecken durchgeführt. Sie haben das Ziel, Auslandsaktivitäten zu kontrollieren und insbesondere bei Neuaufbau von Tochtergesellschaften sowie in Krisensituationen eine ausreichende Berücksichtigung der strategischen Zielsetzungen der Muttergesellschaft sicherzustellen.

**je Nennung  
1 Pkt; je Beschreibung  
1 Pkt.**

**Lösung Aufgabe 2****10 Punkte****Lombardkredit (SB 06, S. 17):**

Bei Lombardkrediten handelt es sich um kurzfristige Bankkredite, die gegen Verpfändung von Waren- oder Wertpapieren gewährt werden, wobei der Schuldner Eigentümer des Pfandes bleibt. An die Stelle der dinglichen Übergabe tritt beim Warenlombard häufig die Sicherungsübereignung. Im Falle des Konkurses (der Insolvenz) des Gläubigers hat der Schuldner Anspruch auf Rückgabe des Pfandes gegen Rückzahlung des Kredites.

**3 Pkte.**

1. Warenversand
2. Beleihung der Transportdokumente bis zu 80% des Verkaufspreises
3. Präsentation der Dokumente im Rahmen eines Inkassos
4. Beleihung der Dokumente bis zu 100% des Einkaufspreises
5. Zahlung und Einlösung der Dokumente aus Importvorschuss

**je Schritt 1  
Pkt. / max.  
7 Pkte.**

6. Tilgung des Lombardkredits aus Zahlungseingang
7. Tilgung des Lombardkredits aus Verkaufserlös

### Lösung Aufgabe 3

10 Punkte

#### Unternehmenskultur und Kulturanpassung (SB 01, S. 50):

Unter der Unternehmenskultur versteht man die Summe der Wertvorstellungen, Denkweisen und Normen, von denen sich die Mitarbeiter leiten lassen und die das Erscheinungsbild des Unternehmens nach innen und außen prägen.

2 Pkte.

1. Integration, die ein Fließgleichgewicht zwischen hoher eigener Kulturbewahrung und Anpassung an das Stammhaus aufrecht erhält.
2. Assimilation meint eine erfolgreich verlaufene Kulturanpassung mit allerdings geringer Kulturbewahrung bei der Auslandsniederlassung.
3. Segregation steht für eine negativ verlaufende Kulturanpassung mit jedoch hoher eigener Kulturbewahrung.
4. Dekulturation gilt als erfolglos verlaufene Kulturanpassung mit einem geringen Maß an Kulturbewahrung des Stammlandes.

je Nennung  
mit Erläute-  
rung 2 Pkte.  
/ max. 8  
Pkte.

### Lösung Aufgabe 4

10 Punkte

#### Funktionen der internationalen Marktforschung (SB 02, S. 11)

1. Frühwarn-Funktion: Sie sorgt dafür, dass Risiken auf ausländischen Märkten frühzeitig erkannt und abgeschätzt werden können.
2. Innovations-Funktion: Sie trägt dazu bei, dass Chancen und Entwicklungen im Auslandsgeschäft aufgedeckt und antizipiert werden können.
3. Intelligenzverstärker-Funktion: Sie trägt im willensbildenden Prozess zur Unterstützung der internationalen Unternehmensführung bei.
4. Unsicherheitsreduktions-Funktion: Sie trägt in der Phase der Entscheidungsfindung zur Präzisierung und Objektivierung der Sachverhalte bei.
5. Strukturierungs-Funktion: Sie fördert das Verständnis bei der Zielvorgabe und die Lernprozesse im Unternehmen.
6. Selektions-Funktion: Sie sorgt dafür, dass aus der Informationsflut die für die unternehmerischen Ziel- und Maßnahmenentscheidungen relevanten Informationen selektiert werden.

je Nennung  
mit Erläute-  
rung 2 Pkte./  
max. 10 Pkte.

## Lösung Aufgabe 5

25 Punkte

### Gründe für Unternehmensaktivitäten in Asien (SB 01, S. 21 ff., 25 ff. und SB-übergreifend)

max. 5 Pkte.  
für eine  
sinnvolle  
Strukturie-  
rung

#### Inputbezogene Gründe

##### Asien:

- niedrige Lohnkosten
- günstige Rohstoffe
- komparative Kostenvorteile
- Nutzung von staatlichen Vergünstigungen, verbesserte infrastrukturelle Gegebenheiten, insb. Transport- und Kommunikationssysteme
- Verfügbarkeit von Grund und Boden sowie Immobilien

max. 20  
Pkte. für die  
Nennung  
von Grün-  
den

##### Deutschland:

- starre Tarifverträge
- hohes Lohnkostenniveau
- mangelnde Flexibilität am Arbeitsmarkt, insb. fehlende Mobilität
- abnehmende Grenzproduktivität der Arbeit
- Grenzen der Humankapitalsubstitution durch Automatisierung
- schwierige Kapitalbeschaffung

#### Politisch-rechtliche Gründe

##### Asien:

- geringe Umweltauflagen
- Abbau von Handelsbarrieren
- einfache Genehmigungsverfahren

##### Deutschland:

- komplexes Steuer-, Arbeits-, Sozial- und Verwaltungsrecht
- Förderprogramme des Bundes und der Länder für Asienaktivitäten
- Kapitalverkehrsfreiheit

#### Unternehmensinterne Gründe

##### Deutschland:

- Folgen von Großkunden
- Folgen von Konkurrenten
- Verwirklichung von Wachstumszielen, die wegen rechtlicher Vorschriften im Inland nicht erreicht werden können
- Verlängerung des Lebenszyklus von Produkten, die sich im Inland bereits in der Degenerationsphase befanden
- Stabilisierung des Gesamtunternehmensumsatzes
- Prestigestreben
- Verfolgung von Einfluss- und Machtbedürfnissen
- Zeitersparnis

#### Outputbezogene Gründe

##### Asien:

- staatliche Aufträge
- großes Marktpotenzial
- Massenproduktion mit Kostendegressionseffekten möglich
- Local Content Vorschriften

Deutschland:

- gesättigte Märkte
- hohe Wettbewerbsintensität auf den Gebrauchs- und Verbrauchsgütermärkten
- extremer Preisdruck und daraus resultierender Kostendruck

*Eine Gliederung nach kosten-, erlös- und zeitbezogenen Gründen wäre beispielsweise auch möglich.*

**Lösung Aufgabe 6**

**12 Punkte**

**Organisatorische Gestaltung der Beschaffung (SB 05, S. 11 f.)**

Beim ethnozentrisch organisierten internationalen Beschaffungsmanagement übernimmt die Beschaffungsabteilung der Muttergesellschaft die Aufgabe, alle generellen Verhandlungen mit den Lieferanten über die gesamte Beschaffungsmenge, die Konditionen, die Vorratspolitik und sonstige wichtigen Aspekte der Beschaffung zentral zu führen. Die Tochtergesellschaften übernehmen die operativen und primär taktisch orientierten Aufgaben der Beschaffung.

**je Nennung  
1 Pkt, je Erläuterung 2  
Pkte. /  
insg. max.  
9 Pkte.**

Beim polyzentrisch organisierten Beschaffungsmanagement wird die Beschaffungspolitik weitgehend durch die Tochtergesellschaften im Ausland bestimmt. Nur Koordinations- und Beratungsaufgaben werden von der Muttergesellschaft übernommen.

Das geozentrisch organisierte Beschaffungsmanagement ist dadurch gekennzeichnet, dass die Beschaffung nach Hauptbedarfsträgern im Konzern gegliedert wird. Tochtergesellschaften, die einen besonders hohen Bedarf an bestimmten fremdbezogenen Materialgruppen aufweisen, sind für deren Beschaffung verantwortlich. Sie schließen stellvertretend für den Konzern alle Verträge mit den Lieferanten ab und verhandeln über die entsprechenden Konditionen.

Empfehlung:

**3 Pkte.**

→ ethnozentrisch organisiertes internationales Beschaffungsmanagement

- Nachfragemacht kann gebündelt werden.
- Es kann auf die Erfahrung und Spezialisierung der Mitarbeiter einer zentralen Beschaffungsabteilung zurückgegriffen werden -> kleinere und mittlere Unternehmen verfügen meist nur über eine dünne Personaldecke.
- Organisationsstrukturen können schlank gehalten werden.
- keine Doppelarbeiten.
- sinkende Verwaltungskosten.
- Zeitersparnis.

**Lösung Aufgabe 7**

**20 Punkte**

**EU-Osterweiterung / Markteintrittsbarrieren (SB 03, S. 11 f.)**

osteuropäische EU-Beitrittskandidaten:

z.B. Estland, Lettland, Litauen, Polen, Tschechien, Slowakei, Ungarn

**5 x 0,5 Pkte,  
max. 2,5  
Pkte.**

fünf grundlegende Wettbewerbskräfte:

1. Bedrohung durch neue Konkurrenten → steigt
2. Rivalität unter bestehenden Unternehmen → konstant/steigt
3. Verhandlungsmacht der Abnehmer → steigt
4. Bedrohung durch Ersatzprodukte → konstant/steigt
5. Verhandlungsstärke der Lieferanten → sinkt

je richtiger  
Kombina-  
tion 2 Pkte.

Die Möglichkeit des Markteintritts hängt von den Markteintrittsbarrieren ab:

- Betriebsgrößensparnis
- Produktdifferenzierung über Marken
- Kapitalbedarf
- Umstellungskosten
- Zugang zu Vertriebskanälen
- rechtliche Restriktionen

je Nennung  
1 Pkt., max.  
5 Pkte.

Der EU-Binnenmarkt ist durch die Niederlassungs-, Warenverkehrs-, Dienstleistungs-, Zahlungsverkehrs- und Kapitalverkehrsfreiheit sowie die Arbeitnehmerfreizügigkeit gekennzeichnet, so dass rechtliche Restriktionen als Markteintrittsbarriere fast gänzlich entfallen.

2,5 Pkte.

## Lösung Aufgabe 8

13 Punkte

### Internationale Markierungsstrategien (SB 03, S. 31 ff.)

Bedingungen, die beim Aufbau internationaler Marken zu beachten sind:

4 Pkte.

- leichte Aussprechbarkeit in allen verwendeten Sprachen
- leicht zu erinnernder, kurzer Name
- Erweckung von beabsichtigten Assoziationen zum Produkt
- gesetzlicher Markenschutz in allen Ländern

### Grundformen internationaler Markenpolitik:

Weltmarken basieren auf einem länderübergreifend einheitlichen Markenauftritt. Diese Strategie entspricht einer geozentrischen bzw. globalen Orientierung. Beispiele: Coca-Cola, Marlboro, Microsoft, IBM, McDonalds, Pampers.

Je Be-  
schreibung  
2 Pkte. /  
max. 6 Pkte.

Demgegenüber werden lokale oder nationale Marken im Hinblick auf einzelne Länder konzipiert. Hierbei wird ein multinationaler Ansatz verfolgt. Beispiele: Sarotti, Alete, Duden, blind-a-dent.

je Beispiel  
0,5 Pkte. /  
max. 3 Pkte.

Werden Marken für kleinere Gebiete oder nationale Untereinheiten (d.h. einzelne Regionen) entwickelt, so spricht man von Regionalmarken mit einer regiozentrischen Orientierung. Beispiele: Südmilch, Der Beck, Paladin.