



Institut für Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Weiterbildung GmbH
Institut an der FernUniversität in Hagen

IWW – Studienprogramm

Aufbaustudium

Internationales Marketing

Lösungshinweise zur 2. Musterklausur

Aufgabe 1:**60 Punkte**

Die Geschäftsführung eines bereits grenzüberschreitend im Wege des Joint Venture tätigen Unternehmens beschließt, die erfolgreich etablierten Produkte zukünftig auch in weiteren Auslandsmärkten anzubieten. Um eine umfassendere Durchsetzung und Kontrolle der strategischen Ziele sicherzustellen, soll der Markteintritt in den neuen Auslandsmärkten durch Unternehmensakquisitionen erfolgen.

a) Zeigen Sie auf, inwiefern die Entscheidung zu Gunsten der Markteintrittsform ‚Akquisition‘ die anderen Entscheidungsbereiche im Rahmen des internationalen Marketing beeinflussen kann! (30 Punkte)

Vor dem Hintergrund, dass das betrachtete Unternehmen bereits grenzüberschreitend aktiv ist und die Anzahl der bislang bearbeiteten Ländermärkte nun ausgedehnt wird, handelt es sich um eine typische Ausprägung des sukzessiven Markteintritts (‚Wasserfall-Strategie‘). Mit Blick auf die zukünftig verfolgte, länderübergreifende Strategie kommt – unter Berücksichtigung der besonderen Eigenschaften von Unternehmensakquisitionen – sowohl ein simultaner als auch ein sukzessiver Eintritt in die neuen Ländermärkte in Betracht. Prinzipiell eröffnen Akquisitionen die Möglichkeit einer schnellen Markterschließung, wodurch eine rasche Marktdurchdringung realisiert werden kann. Aufgrund des hohen Ressourcenbedarfes, der mit Unternehmensakquisitionen verbunden ist, lässt sich ein simultaner Markteintritt allerdings nur bei entsprechender Ausstattung mit Kapital und qualifiziertem Personal umsetzen.

Je nachdem, ob der Markteintritt in die neuen Länder simultan oder sukzessive erfolgt, ergeben sich mit Blick auf die länderspezifische Timing-Strategie unterschiedliche Implikationen. Fällt die Entscheidung (z. B. aufgrund knapper Ressourcenverfügbarkeit) zu Gunsten der ‚Wasserfall-Strategie‘ aus, lässt sich in den meisten anvisierten Märkten vermutlich nur die ‚Folger-Strategie‘, also der vergleichsweise späte Markteintritt, realisieren.

Die Vorteilhaftigkeit einer Standardisierungs- bzw. Differenzierungsstrategie bei der Ausgestaltung des Marketing-Mix hängt maßgeblich von der Ausprägung der kulturellen, rechtlichen und technologischen Rahmenbedingungen in den neu zu erschließenden Ländermärkten ab. In diesem Zusammenhang ist davon auszugehen, dass die Umsetzung einer Standardisierungsstrategie umso Erfolg versprechender ist, je homogener die Rahmenbedingungen der bearbeiteten Ländermärkte sind. Bei stark differierenden Rahmenbedingungen empfiehlt sich entsprechend ein differenzierter Einsatz der absatzpolitischen Instrumente. Die Kenntnisse über länderspezifische Besonderheiten sind im Falle von Akquisitionen häufig im erworbenen Unternehmen vorhanden. Es kann also u. U. gelingen, wertvolle Marktinformationen zu gewinnen.

Bei der Planung der Organisationsstruktur ist es von zentraler Bedeutung, welche Eintrittsform für die Bearbeitung der ausländischen Märkte gewählt wird. Markteintritte mittels Akquisitionen erfordern häufig eine Umstrukturierung des bislang bewährten Organisationsaufbaus. Die Notwendigkeit einer Umstellung der Organisationsstruktur ergibt sich oftmals aus der Tatsache, dass die alten Strukturen nicht hinreichend flexibel sind. Um Akquisitionen innerhalb einer relativ kurzen Zeitspanne in die Unternehmensstruktur einbinden zu können, ist eine flexible Organisation unabdingbar. Über ein hohes Maß an Flexibilität verfügen beispielsweise die so genannten Holdingstrukturen, die typischerweise mehrere Dachgesellschaften und Divisionen beinhalten. In Abhängigkeit von dem jeweiligen Segment können die akquirierten Unternehmen rasch ‚ihren‘ jeweiligen Divisionen zugeordnet werden.

b) In den bereits bearbeiteten Märkten soll weiterhin über ein Joint Venture agiert werden. Welche Konfliktpotenziale sind zwischen den Markteintrittsformen ‚Joint Venture‘ und ‚Akquisition‘ zu vermuten? (20 Punkte)

Unter bestimmten Umständen kann ein simultaner Einsatz der Markteintrittsformen ‚Joint Venture‘ und ‚Akquisition‘ dazu führen, dass das partnerschaftliche Verhältnis zwischen den am Joint Venture beteiligten Unternehmen nachhaltig beeinträchtigt wird. Von einer Gefährdung des Joint Ventures ist insbesondere dann auszugehen, wenn mindestens eines der Partnerunternehmen der Akquisition missbilligend gegenübersteht.

Als problematisch könnte sich zudem der Umstand erweisen, dass Akquisitionen mit Standardisierungsprozessen einhergehen können, die zu Kosteneinsparungen führen sollen. Unter Umständen widerspricht eine derartige Vorgehensweise den Vorstellungen der Joint Venture-Partner, wodurch ein nicht unerhebliches Konfliktpotenzial begründet werden kann.

Ferner ist es denkbar, dass durch den Unternehmenserwerb in bestimmten Auslandsmärkten eine Konkurrenzbeziehung zu einzelnen Joint Venture-Partnern entsteht, sofern diese ebenfalls in dem neu erschlossenen Ländermarkt tätig sind. In diesem Zusammenhang ist davon auszugehen, dass das Konfliktpotenzial mit zunehmender Wettbewerbsintensität ansteigt.

Schließlich kann eine Akquisition auch dann zu Spannungen zwischen den Joint Venture-Partnern führen, wenn durch den Unternehmenskauf bei dem Partnerunternehmen der Eindruck entsteht, die partnerschaftlichen Verpflichtungen könnten nicht mehr in vollem Umfang erfüllt werden. Als Ursache für die verminderte Handlungsfähigkeit kommt zum einen der zunehmende Komplexitätsgrad in Betracht, der mit dem Eintritt in weitere Ländermärkte verbunden ist. Ferner könnten infolge der Ressourcenbindung, die mit einer Unternehmensakquisition einhergeht, Engpässe personeller und finanzieller Art entstehen, die sich nachteilig auf das Joint Venture auswirken.

- c) **Wie kann den unter b) identifizierten Konfliktpotenzialen wirksam begegnet werden, ohne auf den gleichzeitigen Einsatz der Markteintrittsformen ‚Joint Venture‘ und ‚Akquisition‘ verzichten zu müssen? (10 Punkte)**

Den unter Aufgabenteil b) skizzierten Konfliktpotenzialen kann in erster Linie durch ein umsichtiges Verhalten des akquirierenden Unternehmens entgegengesteuert werden. Wird ein Markteintritt mittels Akquisition angestrebt, sind die Interessen der Partnerunternehmen u. U. frühzeitig zu berücksichtigen. So kann es sich mittel- und langfristig durchaus als vorteilhaft erweisen, auf eine standardisierte Marktbearbeitung zu verzichten, um bei dem Partnerunternehmen keinen Unmut zu erzeugen.

Darüber hinaus erscheint es zweckmäßig, dem zunehmenden Komplexitätsgrad mit einer geeigneten Organisationsstruktur zu begegnen. Gelingt es dem akquirierenden Unternehmen, die Joint Venture-Partner von der Leistungsfähigkeit der gewählten Organisationsstruktur zu überzeugen, lassen sich Vorbehalte auf Seiten der Partnerunternehmen ausräumen. Überdies lassen sich die Joint Venture-Partner u. U. davon überzeugen, dass die Akquisition auch für sie mit Vorteilen verbunden sein kann (z. B. in Form eines weltweiten Bekanntheitsgrades von vertriebenen Marken).

Aufgabe 2:

60 Punkte

Im Rahmen der internationalen Marktbearbeitung von Unternehmen kommt der länderübergreifenden Festlegung von Preisen eine bedeutende Rolle zu.

- a) **Erläutern Sie, welche Besonderheiten die nachfrager-, anbieter- und konkurrenzorientierte Preisgestaltung im internationalen Kontext gegenüber einer rein nationalen Betätigung besitzt! (30 Punkte)**

Mit wachsender Anzahl der bearbeiteten Ländermärkte nimmt der Komplexitätsgrad der nachfrager-, anbieter- und konkurrenzorientierten Preisgestaltung zu. Die zunehmende Komplexität resultiert aus dem Umstand, dass zwischen den bearbeiteten Märkten Rückkopplungen auftreten, die im Rahmen der Preisgestaltung Berücksichtigung finden müssen. So erfordert die Bestimmung optimaler Preise nicht nur die Einbeziehung national relevanter Faktoren, sondern auch die explizite Berücksichtigung jener Faktoren, die ihren Ursprung in anderen Märkten haben.

Im Rahmen der nachfragerorientierten Preisgestaltung ist es für ein grenzüberschreitend tätiges Unternehmen z. B. von entscheidender Bedeutung, Kenntnis über die Arbitragegeneigung der Nachfrager zu erlangen. Je nach Ausprägung der Arbitragegeneigung ergeben sich für die Ausgestaltung der Preispolitik unterschiedliche Implikationen.

Ceteris paribus gilt: Je stärker (schwächer) die Arbitrageneigung in den bearbeiteten Ländermärkten ausgeprägt ist, desto eher sollte eine Preisstandardisierungsstrategie (Preisdifferenzierungsstrategie) verfolgt werden. Auf diese Weise lässt sich das Risiko unerwünschter Arbitrageprozesse minimieren.

Mit Blick auf die anbieterbezogenen Faktoren erfordert eine zielgerichtete Preisgestaltung die Berücksichtigung nationaler Unterschiede hinsichtlich der Kostensituation. So stehen z. B. signifikante Unterschiede im Bereich der länderspezifischen Herstell-, Transport- und Distributionskosten einer länderübergreifenden Preisstandardisierung entgegen. Das Ausmaß dieser Kostenunterschiede ist in hohem Maße von den länderspezifischen Markteintrittsformen und Rahmenbedingungen abhängig. Während die Höhe der länderbezogenen Transportkosten in hohem Maße vom Produktionsort abhängig ist, variieren die Distributionskosten z. B. mit der Verfügbarkeit von Absatzkanälen sowie der Höhe der landesüblichen Handelsmargen.

Erfolgt eine konkurrenzorientierte Preisgestaltung, so gilt es, die länderspezifischen Konkurrenzsituationen sowie die regional agierenden Reimporteure zu berücksichtigen. Hinsichtlich der Konkurrenzsituation gilt, dass mit zunehmenden Unterschieden eine Differenzierung der Preise aus ökonomischer Perspektive immer vorteilhafter wird. Mit Blick auf das Kriterium ‚Vorhandensein von Reimporteuren‘ erweist sich eine Preisdifferenzierungsstrategie hingegen nur dann als ökonomisch sinnvoll, wenn die bereits diskutierte Arbitrageneigung der Nachfrager nur schwach ausgeprägt ist und die Kosten der Arbitrage vergleichsweise hoch ausfallen.

b) Diskutieren Sie kritisch, inwieweit der Big-Mac-Preisindex als Entscheidungshilfe für die internationale Preisgestaltung geeignet ist! Orientieren Sie sich hierbei an der in Aufgabenteil a) vorgenommenen Dreiteilung der Einflussfaktoren im Rahmen der internationalen Preisgestaltung! (20 Punkte)

Der Big-Mac-Preisindex wurde entwickelt, um Preis- und Kaufkraftunterschiede zwischen einer Vielzahl von Ländern auf leicht verständliche Weise abzubilden. Dem stark vereinfachten Modell liegt die Annahme zugrunde, dass Preisdifferenzen eines homogenen Gutes letztlich das Ergebnis einer Über- oder Unterbewertung einer Währung gegenüber dem Dollar sind.

Angesichts der Vielzahl an Einflussfaktoren auf die internationale Preisgestaltung gibt diese Betrachtungsweise die realen Gegebenheiten nur unzureichend wieder. Mit Blick auf die nachfragerbedingten Faktoren sind z. B. unterschiedliche Käuferpräferenzen für unterschiedliche Preise ‚verantwortlich‘. So wird dem Big Mac in den verschiedenen Teilen der Erde eine variierende Wertschätzung entgegen gebracht. Dieser Umstand muss sich zwangsläufig in differierenden Preisen widerspiegeln, sofern den unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften Rechnung getragen werden soll.

Eine zentrale Schwäche des Big-Mac-Index ergibt sich zudem aus der Vernachlässigung von anbieter- und konkurrenzbezogenen Faktoren. In der Realität spielen diese Faktoren im Rahmen der Preisgestaltung allerdings eine tragende Rolle, sodass ihr Ausschluss einer realitätsnahen Betrachtung entgegen steht. Im Hinblick auf die anbieterbedingten Faktoren sind internationale Preisunterschiede auch Ergebnis divergierender Lohn- und Mietpreinsniveaus. Darüber hinaus spielen auch die örtlichen Beschaffungskosten eine wichtige Rolle bei der Preisgestaltung.

Unterschiedliche Big-Mac-Preise sind nicht zuletzt auch auf unterschiedliche Konkurrenzsituationen zurückzuführen. In Abhängigkeit von den vorherrschenden Wettbewerbsverhältnissen (z. B. Dichte konkurrierender Fast-Food-Restaurants) können die jeweils optimalen Preise demzufolge stark voneinander abweichen.

c) Zeigen Sie auf, welche Bedeutung der Kaufkraft im Rahmen der internationalen Preispolitik zukommt! Welcher Kategorie von Einflussfaktoren ist die Kaufkraft zuzuordnen? Ermittelt der Big-Mac-Preisindex Kaufkraftparitäten? Begründen Sie Ihre Antwort! (10 Punkte)

Dem *nachfragerbedingten* Faktor ‚Kaufkraft‘ kommt im Rahmen der internationalen Preisgestaltung eine gewichtige Rolle zu. So wird das Ausmaß ökonomisch sinnvoller Preisdifferenzierung/-standardisierung maßgeblich durch die Frage der Ähnlichkeit länderspezifischer Kaufkraftniveaus determiniert. Mit zunehmenden Kaufkraftunterschieden zwischen den bearbeiteten Ländermärkten ist davon auszugehen, dass eine länderübergreifende Preisstandardisierung immer größere Probleme aufwirft. So würde eine grenzüberschreitende Vereinheitlichung der Preise bei stark divergierenden Kaufkraftniveaus dazu führen, dass das betreffende Unternehmen erhebliche Absatzschwierigkeiten erleidet oder aber Deckungsbeiträge ‚verschenkt‘. Mit Blick auf den ökonomischen Erfolg sind beide Fälle als suboptimal einzustufen.

Zur Abbildung von Kaufkraftunterschieden hat der sogenannte Big-Mac-Index in der Literatur große Beachtung gefunden. In diesem Zusammenhang kommt der sog. Big-Mac-Kaufkraftparität (KKP) eine überragende Bedeutung zu. Die KKP lässt sich als fiktiver Wechselkurs begreifen, der die Preise zweier Länder – umgerechnet in eine der beiden Währungen – in Übereinstimmung bringt. Aufgrund der stark vereinfachten Annahmen, die dem Big-Mac-Index zugrunde liegen, ist das Modell zur Abbildung von Kaufkraftunterschieden zwischen den einbezogenen Ländern allerdings ungeeignet. Die Gründe hierfür sind vielfältiger Natur:

1. Zur Ermittlung von Kaufkraftparitäten genügt es nicht, ein einziges Gut zu betrachten. Vielmehr ist es erforderlich, ein Bündel an Waren und Dienstleistungen zu einem Warenkorb zusammenzufassen.

2. Die Kaufkraftparität beruht auf der i. d. R. nicht zutreffenden Annahme, dass ein Gut weltweit zu einem identischen Preis angeboten wird, da anderenfalls Arbitrageprozesse in Gang gesetzt würden. Arbitrage kommt jedoch naturgemäß nur für international handelbare Güter in Betracht. Der Big Mac gehört aufgrund seiner produktspezifischen Eigenschaften nicht dazu.
3. Die Gültigkeit der Kaufkraftparität setzt die Abwesenheit von Transaktions- und Transportkosten sowie Handelshemmnissen voraus. Da diese Faktoren jedoch faktisch auftreten, wird nur ein verzerrtes Abbild der Realität geliefert.