



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

IWW – Studienprogramm

Vertiefungsstudium

Internationales Marketing

Lösungshinweise zur 3. Musterklausur

Aufgabe 1:

30 Punkte

Geben Sie bei den folgenden Aussagen jeweils durch Ankreuzen an, ob diese richtig oder falsch sind! Für jede zutreffende Angabe erhalten Sie zwei Punkte. Für jede nicht zutreffende oder nicht eindeutig gekennzeichnete Antwort erhalten Sie null Punkte.

		richtig	falsch
01	Supranationales Marketing bezieht sich auf sehr viele Länder außerhalb des ‚Heimatlandes‘.		X
02	Im Rahmen der polyzentrischen Orientierung konzentriert sich ein Unternehmen ausschließlich auf die Bearbeitung seines Heimatmarktes.		X
03	Ein Grund für die zunehmende Erschließung internationaler Märkte ist in der kostengünstigen Beschaffung von Produktionsfaktoren auf ausländischen Märkten zu sehen.	X	
04	Markteintrittsbarrieren bezeichnen alle Nachteile, die ein Unternehmen beim Markteintritt gegenüber etablierten Anbietern hat, z. B. Zölle oder der fehlende Zugang zu Ressourcen.	X	
05	Verfolgt ein Unternehmen mit dem Eintritt in ausländische Märkte Beschaffungsziele, so möchte es neben dem Zugang zu Rohstoffquellen stets auch die Erschließung neuer Absatzmärkte sichern.		X
06	Zu den ökonomischen Rahmenbedingungen eines Landes zählen u. a. seine Rohstoffvorräte, seine Energieversorgung sowie seine Verkehrs- und Transportsysteme.	X	
07	Das Bruttonationaleinkommen entspricht dem Nettonationaleinkommen abzüglich der Abschreibungen.		X
08	Mit Hilfe des R-Faktors wird die Zahlungsfähigkeit eines Landes anhand qualitativer Daten abgebildet.		X

		richtig	falsch
09	Die besonderen Vorteile des Franchising als Markteintrittsform sind in der Möglichkeit eines schnellen Markteintritts bei begrenztem Kapitaleinsatz sowie umfangreichen Kontrollmöglichkeiten zu sehen.	X	
10	Hohe Rationalisierungspotenziale zählen zu den Vorteilen der Differenzierung des internationalen Marketing-Mix.		X
11	Verfolgt ein Unternehmen die Regionalmarkenstrategie, bietet es eine Marke nur in einer Teilmenge der anvisierten Zielländer in identischer Weise an, während das Produkt in anderen Ländern unter anderem Markennamen vertrieben wird.	X	
12	Im Rahmen der anbieterbezogenen Preisfestsetzung erfolgt die Preisbestimmung unter Berücksichtigung der Kostensituation des international tätigen Unternehmens.	X	
13	Zahlungskonditionen können in zwei Bereiche eingeteilt werden. Von Kreditkonditionen spricht man, wenn der Käufer die Ware ausgehändigt bekommt und diese sofort bezahlen muss.		X
14	Bei der Wahl der Absatzwege innerhalb der anvisierten Zielmärkte bezeichnet man als Modifikation die Anpassung der Absatzwege an die im Auslandsmarkt existierenden Vertriebswege.		X
15	Die internationale Division wird in der Regel als selbstständige Hauptsparte im Stammhaus geführt und dient der Kontrolle und Steuerung des Auslandsgeschäftes.	X	

Aufgabe 2:

60 Punkte

Im Rahmen des internationalen Markteintritts von Unternehmen kommt der Entscheidung über die Wahl der Markteintrittsform eine bedeutende Rolle zu.

- a) Beschreiben Sie drei verschiedene Markteintrittsformen, die sich für einen internationalen Markteintritt anbieten! Verdeutlichen Sie Ihre Ausführungen jeweils mit einem selbst gewählten Beispiel! (30 Punkte)**

Eine in der Literatur häufig verwandte Systematik der im internationalen Kontext anzutreffenden Markteintrittsformen unterscheidet zwischen Export, vertraglichen und direktinvestiven Formen.

Beschreibung der 1. Markteintrittsform:

Als Export bezeichnet man den gewerblichen und grenzüberschreitenden Absatz von Produkten oder Dienstleistungen. Es werden die beiden Grundtypen des direkten und indirekten Exports unterschieden, je nachdem, ob die Bearbeitung ohne Einschaltung (direkter Export) oder mit Einschaltung (indirekter Export) von weiter veräußernden Unternehmen (z. B. Importeuren) erfolgt.

Selbst gewähltes Beispiel:

Als Beispiel für den Export kann ein Autohersteller genannt werden, der seine Produkte entweder ohne (direkter Export) oder mit (indirekter Export) Einschaltung von im Zielland ansässigen Importeuren vertreibt.

Beschreibung der 2. Markteintrittsform:

Im Rahmen vertraglicher Markteintrittsformen werden Rechte an Leistungen des eigenen Unternehmens an einen Vertragspartner im Gastland veräußert oder aber dort ansässige Unternehmen beauftragt, bestimmte Leistungen zu erstellen. Als Beispiele für die erste Form vertraglicher Markteintrittsformen lassen sich die Lizenzvergabe, das Franchising und Know-how-Verträge nennen. Im Rahmen der Lizenzvergabe stellt ein Unternehmen einem anderen (hier: ausländischen) Unternehmen Rechte an Erfindungen, Patenten, Gebrauchsmustern, Warenzeichen, technischem oder kaufmännischem Know-how zeitlich begrenzt und gegen Entrichtung einer Gebühr zur Verfügung. Im Rahmen des Franchising verpflichtet der Franchise-Geber den Franchise-Nehmer durch den Franchise-Vertrag dazu, als selbstständiger Unternehmer mit eigenem Kapitaleinsatz Waren oder Dienstleistungen nach einem vom Franchise-Geber festgelegten Absatzprogramm zu produzieren oder am Markt anzubieten.

Stellt ein Unternehmen seinem ausländischen Partner hingegen nur das notwendige Know-how gegen Zahlung einer festen Vergütung zur Verfügung, spricht man von Know-how-Verträgen. Als Beispiel für die zweite Form vertraglicher Markteintrittsformen kann die Vertragsfertigung angesehen werden, bei der z. B. ein Unternehmen einem anderen Unternehmen auf vertraglicher Basis die Herstellung bestimmter Produkte oder Produktteile überlässt, sich selber aber dessen Vertrieb vorbehält.

Selbst gewähltes Beispiel:

Als Beispiel für eine vertragliche Markteintrittsform kann ein Fastfood-Unternehmen genannt werden, welches als Franchise-Geber die Herstellung und das Angebot seiner Produkte durch Franchise-Verträge mit den Franchise-Nehmern vereinbart.

Beschreibung der 3. Markteintrittsform:

Der Begriff ‚direktinvestive Markteintrittsformen‘ umfasst solche Maßnahmen, bei denen Kapital – in Form von Geld oder Sachmitteln – ins Ausland transferiert wird. Im Rahmen dieser Markteintrittsform kann zwischen Joint-Ventures, der Akquisition ausländischer Unternehmen und der Gründung eigener Tochtergesellschaften unterschieden werden. Als Joint Venture bezeichnet man die (hier: grenzüberschreitende) zumeist auf Kapitalbeteiligungen beruhende und vertraglich festgelegte, dauerhafte Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren Partnerunternehmen, von denen i. d. R. mindestens eines seinen Sitz im Gründungsland des Joint-Ventures hat. Der Erwerb einer gewissen Anteilshöhe an anderen Unternehmen wird als Akquisition bezeichnet, wobei man (implizit) unterstellt, dass diese Anteilshöhe ausreicht, den gewünschten Einfluss auf das Unternehmen auszuüben. Das Gegenstück zum Kauf eines Unternehmens stellt die Gründung einer Tochtergesellschaft dar. Hierunter wird eine Eigentumsform verstanden, bei der die Muttergesellschaft die alleinige Verfügungsgewalt über das Unternehmen im Ausland erwirbt oder behält.

Selbst gewähltes Beispiel:

Als Beispiel für eine ‚direktinvestive Markteintrittsform‘ kann ein Hersteller von Unterhaltungselektronik angeführt werden, der eine Tochtergesellschaft im Zielland gründet, um dort seine Produkte zu produzieren und zu verkaufen.

- b) Die Wahl einer Markteintrittsform hängt von unterschiedlichen Determinanten ab, z. B. von den Marktchancen des Auslandsmarktes und dem Risiko des Markteintrittes. Ordnen Sie den unterschiedlichen Ausprägungen dieser Determinanten jeweils eine Form des Markteintritts zu und erläutern Sie diese kurz! Verdeutlichen Sie Ihre Erläuterung anhand eines selbst gewählten Beispiels! (20 Punkte)**

Markteintritt bei geringen Marktchancen und hohem Risiko:

Ein Unternehmen sollte bei geringen Marktchancen und hohem Risiko des Markteintritts den Export oder vertragliche Formen des Markteintritts wählen, um die Bearbeitung geringer Marktpotenziale bei begrenztem Risiko zu ermöglichen.

Selbst gewähltes Beispiel:

Der Verkauf von Smartphones an einen weltweit tätigen Elektronikhändler kann als Beispiel für eine vertragliche Form des Markteintritts angeführt werden. Wenn der Smartphone-Hersteller die Produkte selber an die Kunden im Zielland verkauft, handelt es sich um den direkten Export.

Markteintritt bei hohen Marktchancen und geringem Risiko:

Mit zunehmenden Marktchancen sollte die Bereitschaft zu direktinvestiven Markteintrittsformen wachsen, um die größeren Marktpotenziale besser ausschöpfen zu können. Diese Bereitschaft wird durch ein mit Blick auf den Markteintritt abnehmendes Risiko noch begünstigt.

Selbst gewähltes Beispiel:

Wenn ein Unternehmen z. B. eine Tochtergesellschaft oder ein Joint-Venture im Zielland gründet, liegt eine direktinvestive Markteintrittsform vor.

- c) **Angenommen, ein Unternehmen möchte ein know-how-intensives Produkt im Ausland vermarkten – welche Formen des Markteintritts sind in diesem Zusammenhang mit welchen Vor- und Nachteilen verbunden? (10 Punkte)**

Im Rahmen der Bearbeitung dieser Aufgabenstellung soll davon ausgegangen werden, dass das betreffende Unternehmen ein großes Interesse daran hat, auch bei einem internationalen Markteintritt einen Know-how-Vorsprung beizubehalten. Somit wird es insbesondere darauf achten, dass es solche Formen des internationalen Markteintritts wählt, die ihm die Realisierung dieser Zielsetzung erlauben.

Da bei den oben erwähnten vertraglichen Markteintrittsformen ein gewisser Abfluss von Know-how an ausländische Partner möglich ist, kommen diese Formen angesichts der oben formulierten Zielsetzung u. U. nicht in Frage.

1. Form des Markteintritts:

Als eine mögliche Markteintrittsform kommt hier der Export (sowohl direkter als auch indirekter) in Frage.

Vorteile:

Hier wird kein Know-how an Partner abgegeben. Zusätzlich ist das Risiko des Markteintritts durch einen Export i. d. R. moderat und die Flexibilität bei der Anbahnung und dem Abbruch von Geschäftsbeziehungen hoch.

Nachteile:

Als ein Problem bei der Exportstrategie kann die häufig unzureichende Kontrollmöglichkeit genannt werden. Problematisch kann zusätzlich sein, dass den Endabnehmern vor Ort keine Anwendungsberatung zur Verfügung steht, die z. B. aufgrund der Komplexität oder Erklärungsbedürftigkeit bestimmter Produkte notwendig ist.

2. Form des Markteintritts:

Wendet man diese Argumentation analog auf direktinvestive Formen des Markteintritts an, bieten sich hierbei Joint-Ventures, die Akquisition ausländischer Unternehmen oder aber der Aufbau eigener Tochterunternehmen an.

Vorteile:

Durch diese Formen des Markteintritts können potenzielle Marktchancen genutzt werden. Zusätzlich kann das Unternehmen durch direktinvestive Formen eine gewisse Präsenz in dem Zielland erreichen und u. U. Produktstandards setzen. Mit Blick auf Joint-Ventures können Economies of Scale sowie Lernkurveneffekte realisiert und der Zugang zu Know-how, Ressourcen und qualifiziertem Personal ermöglicht werden. Die Risikoteilung stellt einen weiteren Vorteil eines Joint-Ventures dar. Durch die Akquisition kann eine schnelle Etablierung in dem Zielland begünstigt werden und bestehende Strukturen (wie z. B. Absatzkanäle) können genutzt werden. Mit Blick auf ein Tochterunternehmen als Markteintrittsform ist insbesondere die reibungslose Entscheidungsfindung gegenüber anderen Markteintrittsformen als Vorteil zu nennen.

Nachteile:

Ein entscheidender Nachteil bei diesen drei Markteintrittsformen könnte darin begründet liegen, dass sie u. U. sehr zeitintensiv sind und potenzielle Konkurrenten somit Gelegenheit bekommen, den Know-how-Vorsprung aufzuholen. Mit Blick auf Joint-Ventures können Ziel- und Verhaltenskonflikte zwischen den partizipierenden Unternehmen entstehend. Ein Nachteil bei der Akquisition kann insbesondere die kosten- und zeitintensive Suche nach geeigneten Akquisitionsobjekten genannt werden. In Bezug auf ein Tochterunternehmen als Markteintrittsform kann der fehlende direkte Zugriff auf länderspezifisches Know-how sowie auf etablierte Geschäftsbeziehungen ein Nachteil darstellen.

Aufgabe 3:

30 Punkte

Tochtergesellschaften werden häufig als Form des internationalen Markteintritts gewählt. Gibt es Ihrer Meinung nach im Rahmen der Gründung von Tochtergesellschaften eine bestimmte Form der Marketingorganisation, die idealtypisch zu wählen ist? Begründen Sie Ihre Antwort anhand eines selbst gewählten Beispiels!

„Die“ idealtypische Organisationsform des Marketing im Rahmen einer ‚Mutter-Tochter-Beziehung‘ gibt es nicht. So existiert eine Vielzahl von Faktoren, die einen Einfluss auf die Größe und Struktur der Marketingorganisation haben kann.

Welche Form der Marketingorganisation letztlich zweckmäßig erscheint, ist beispielsweise von der Bedeutung des Auslandsgeschäfts im Vergleich zum Inlandsgeschäft abhängig. Kommt dem Auslandsengagement eine vergleichsweise geringe Bedeutung zu, sollte eine unspezifische Organisationsstruktur etabliert werden. Mit zunehmender Zahl an Tochtergesellschaften erscheint der Wechsel hin zu einer differenzierten oder integrierten Struktur vorteilhaft. Allerdings ist das Erreichen einer Mindestzahl an Tochtergesellschaften nicht als notwendige Bedingung für die Bildung differenzierter oder integrierter Strukturen anzusehen. So kann es u. U. auch sinnvoll sein, eine internationale Division zu errichten, wenn die Anzahl ausländischer Tochtergesellschaften noch relativ gering ausfällt.

Welche Form der Organisationsform als geeignet anzusehen ist, hängt zudem in hohem Maße von den Kenntnissen der Muttergesellschaft über die Marktverhältnisse im Ausland ab. Während ein niedriger Kenntnisstand typischerweise die Folge einer unspezifischen Struktur ist, spiegeln sich zunehmende Marktkenntnisse i. d. R. auch in einer stärkeren Integration des Auslandsgeschäfts in die Gesamtorganisation wider. Der anfangs hohe Autonomiegrad der ausländischen Tochtergesellschaft(en) weicht dann u. U. einer strikteren Steuerung durch die im Stammland ansässige Muttergesellschaft. Auf diese Weise lassen sich z. B. Entscheidungen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften abstimmen, die die Entstehung eines grenzüberschreitend einheitlichen Unternehmensbildes begünstigen.