

Lösungshinweise zu den Übungsaufgaben aus:

Bleuel, H.: Internationales Management – Grundlagen, Umfeld und Entscheidungen, Kohlhammer, Stuttgart 2017

Kapitel 1.1 – Grundlagen zur Globalisierung

1. Beschreiben Sie die ökonomische Bedeutung von Grenzen für Außenhandel und internationale Unternehmensaktivität!
 - Grenzen sind künstliche Handelshemmnisse.
 - Oftmals fallen Grenzen mit natürlichen Handelshemmnissen (z.B. Flüsse und Gebirge) zusammen.
 - Handelshemmnisse behindern den Austausch von Gütern. Die durch Grenzen geteilten Wirtschaftsräume sind nicht vollständig integriert.
 - Das Gesetz des einheitlichen Preises gilt nur eingeschränkt: Preisdifferenzen entstehen durch die Grenz- bzw. Raumüberwindungskosten.
 - Handelshemmnisse beeinträchtigen die gesamtwirtschaftliche Allokation und das Wirtschaftswachstum.

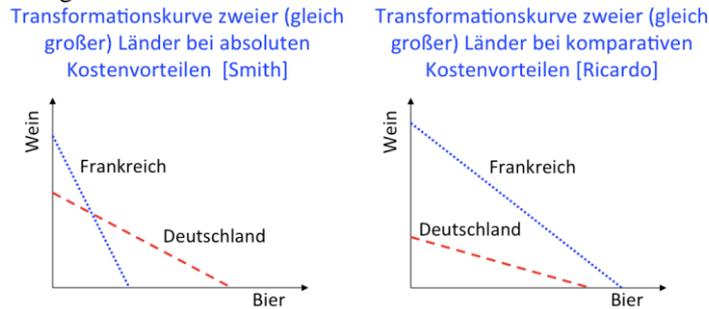
2. Wie sind Direktinvestitionen definiert? Gilt folgende Aussage Ihres Erachtens: „Nur Unternehmen, die Direktinvestitionen tätigen, sind im internationalen Geschäft tätig“?
 - Direktinvestition = Kapitalexport, bei dem im Ausland Aktiva erworben werden. Eine Direktinvestition hat zudem das Motiv, einen wesentlichen Einfluss auf die Unternehmenspolitik auszuüben (zumeist wird dies bei einem Eigenkapitalanteil > 25% unterstellt).
 - Definition Internationales Unternehmen: Unternehmen tätigt Direktinvestitionen (und setzt diese zur Produktion ein) Die im Ausland erworbenen Aktiva übernehmen damit wesentliche Teile der betrieblichen Wertschöpfung.
 - Jedoch sind auch solche Unternehmen häufig grenzüberschreitend aktiv, die nach der obigen Definition nicht als internationale Unternehmen gelten. Diese grenzüberschreitenden Aktivitäten beziehen sich z.B. auf den Export von Fertigprodukten, den Import von Inputs (jeweils direkt oder indirekt) oder internationale Finanzierungsbeziehungen.

3. Was sind Globalisierungstreiber? Versuchen Sie, die grundsätzliche Wirkung der Globalisierungstreiber auf die Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung aufzuzeigen.
 - Globalisierungstreiber senken die Distanzkosten des internationalen Geschäftsverkehrs und bauen entsprechende Hürden für den Außenhandel und die internationalen Unternehmensaktivitäten ab.
 - Beispiele: politische, technologische und sozioökonomische Globalisierungstreiber.
 - Unmittelbare Wirkung der Globalisierungstreiber auf die Kosten bzw. den Aufwand, z.B. bei Transportkosten, Telekommunikationskosten und Zollabgaben.
 - Indirekte Wirkung auch auf die Umsatzseite der GuV, da geringere Kosten zu einem größeren preispolitischen Spielraum und damit auch zu höheren Ab- und Umsätzen im Ausland führen können.

4. Wählen Sie einen speziellen Globalisierungstreiber (z.B. die sinkenden Telekommunikationskosten oder Zollsenkungen) und versuchen Sie die Wirkungsweise detailliert zu beschreiben. Gelingt Ihnen hier eine Quantifizierung?
 - Beispiel einer Literaturquelle zur Ausprägung der Globalisierungstreiber: Busse, Matthias: „Transaktionskosten und Wettbewerbspolitik“, HWWA Discussion Paper Nr. 116, 2001; Econstor-Link: <http://hdl.handle.net/10419/19435>
 - Probleme bei der Wirkungsanalyse entstehen dadurch, dass a) die Bedeutung der einzelnen Globalisierungstreiber unternehmensspezifisch sind (vgl. auch situativer Ansatz in Kapitel 2.1) und b) detaillierte Kostenstrukturen für einzelne Produkte der Unternehmen i.d.R. nicht für Externe zugänglich sind.

Kapitel 1.2.1.1 – Bedingungen des Außenhandels

- Grenzen Sie absolute und komparative Kostenvorteile voneinander ab! Nutzen Sie auch Ihr mikroökonomisches Know-how und zeichnen Sie entsprechende Transformationskurven im Falle von zwei Gütern und zwei Ländern.
 - Absoluter Vorteil: Der Produktivitätsvorteil eines Landes bei der Erzeugung eines bestimmten Guts (und damit letztlich die Achsenschnittpunkte der Transformationskurve bei gegebenen Inputs bzw. gegebener Ressourcenausstattung).
 - Komparativer Vorteil: Der Opportunitätskostenvorteil eines Landes bei der Erzeugung eines Guts (die Steigung der Transformationskurve).
 - Abbildung:



- Nehmen Sie im Zahlenbeispiel von Abbildung 6 zunächst einen Wechselkurs von 1 US-\$ / 1 € (sogenannte Parität) an. Wie verändert sich die preisliche Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands?
 - Halbieren Sie nun in Ihrer Berechnung zusätzlich die Arbeitskosten pro Stunde in Deutschland. Tritt in diesem Fall internationaler Handel auf? Begründen Sie kurz!

- ad a) In diesem Fall liegt der Wechselkurs außerhalb der Produktivitätsverhältnisse (bei gleichen Stundenlohnsätzen); Deutschland ist nicht mehr preislich wettbewerbsfähig.

		BRD	USA	Verhältnis
Output in Liter pro Arbeitsstunde	Bier	4,0	6,0	0,67
	Wein	1,0	3,0	0,33
Lohnkosten pro Stunde (lokale Währung)		10,00 €	\$10,00	1,00
Lohnstückkosten pro Liter (lokale Währung)	Bier	2,50 €	\$1,67	
	Wein	10,00 €	\$3,33	
Wechselkurs US-\$ / €				1,00
Lohnstückkosten in € bei unterstelltem Wechselkurs	Bier	2,50 €	1,67 €	
	Wein	10,00 €	3,33 €	
Lohnstückkosten in \$ bei unterstelltem Wechselkurs	Bier	\$2,50	\$1,67	
	Wein	\$10,00	\$3,33	

- ab b) Nunmehr wird durch die geringeren Löhne in Deutschland bei Bier erneut die Bedingung einer preislichen Wettbewerbsfähigkeit erreicht (vgl. auch die Gleichungen nach Abbildung 6 im Buch).

		BRD	USA	Verhältnis
Output in Liter pro Arbeitsstunde	Bier	4,0	6,0	0,67
	Wein	1,0	3,0	0,33
Lohnkosten pro Stunde (lokale Währung)		5,00 €	\$10,00	0,50
Lohnstückkosten pro Liter (lokale Währung)	Bier	1,25 €	\$1,67	
	Wein	5,00 €	\$3,33	
Wechselkurs US-\$ / €				1,00
Lohnstückkosten in € bei unterstelltem Wechselkurs	Bier	1,25 €	1,67 €	
	Wein	5,00 €	3,33 €	
Lohnstückkosten in \$ bei unterstelltem Wechselkurs	Bier	\$1,25	\$1,67	
	Wein	\$5,00	\$3,33	

- Zur Reduzierung der außenwirtschaftlichen Ungleichgewichte innerhalb der Eurozone wird oftmals vorgeschlagen, dass die Tarifpartner Deutschlands höhere Lohnabschlüsse tätigen sollten.
 - Welche Wirkung hätten solche Lohnsteigerungen auf die Leistungsbilanzen Deutschlands und der übrigen Länder der Eurozone? Gibt es weitere gesamtwirtschaftliche Effekte?
 - Welche Unternehmen wären negativ betroffen, welche Branchen bzw. Unternehmen könnten positive Effekte verzeichnen?

- ad a) Durch die höheren Löhne würden auch die Lohnstückkosten Deutschlands steigen. Dies würde die internationale Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen. Folglich sinken die Exporte Deutschlands; im gleichen Zuge sinkt der Leistungsbilanzüberschuss. Umgekehrt könnten die anderen Länder der EU-Zone verstärkt exportieren, woraus sich eine Aktivierungstendenz ihrer Leistungsbilanzen ergibt. In Deutschland würden die Lohnsteigerungen außerdem einen Inflationsimpuls bedeuten; gleichzeitig dämpfen geringere Exporte das gesamtwirtschaftliche Wachstum.
- ad b) Negativ betroffen wären in Deutschland die exportierenden Unternehmen; positive Effekte würden Importunternehmen verzeichnen. Die höheren Löhne würden zudem den Inlandskonsum steigern, womit bspw. der Einzelhandel und Unternehmen der Konsumgüterbranche positiv beeinflusst wären.

Kapitel 1.2.1.1 – Gründe nationaler Kostenvorteile

1. Grenzen Sie interindustriellen und intra-industriellen Außenhandel voneinander ab! Was sind mögliche Gründe für diese beiden Arten des internationalen Handels?
 - Interindustrieller Handel: Außenhandel mit Produkten unterschiedlicher Branchen (z.B. Export von Kfz und Import von Wein).
 - Intra-industrieller Handel: Außenhandel mit Produkten gleicher Branchen (z.B. Export deutscher Automobile nach Frankreich und Import französischer Automobile nach Deutschland).
 - Mögliche Gründe interindustrieller Handel: Nicht-Verfügbarkeiten, Produktivitätsunterschiede, verschiedene Faktorausstattungen und Größenvorteile.
 - Mögliche Gründe intra-industrieller Handel: Binnennachfrage und Produktdifferenzierung sowie Größenvorteile.
2. Industrieländer exportieren auch Dienstleistungen, z.B. in Form von Ingenieur Tätigkeiten („Engineering“). Wieso kommt es hierzu, obwohl doch Dienstleistungen arbeitsintensiv und damit in Industrieländern vermeintlich nicht rentabel sind? Könnte sich die internationale Arbeitsteilung beim Engineering kurz- und langfristig verändern?
 - Ingenieurdienstleistungen sind i.d.R. humankapitalintensiv, deswegen passen diese Dienstleistungen sehr gut in das Muster, welches für die Exporte von Industrieländern nach dem Leontief-Paradoxon beschrieben wird.
 - Realistischerweise sollten die Ingenieurdienstleistungen unterschieden werden z.B. einerseits nach konzeptionellen Anteilen, die humankapitalintensiv sind („Conceptual Engineering“) sowie andererseits eher ausführenden Tätigkeiten, die nicht humankapitalintensiv sind und deswegen auch oft in Entwicklungsländern stattfinden („Detail Engineering“).
 - Zu beobachten ist auch, dass humankapitalintensive Ingenieur Tätigkeiten vermehrt in Schwellen- und Entwicklungsländern ausgelagert werden. Dies resultiert aus dem steigenden Bildungsniveau in diesen Ländern, womit auch in der internationalen Arbeitsteilung Aufgaben mit höheren Ansprüchen an das Know-how übernommen werden. Dies ist zugleich kennzeichnend für die Aufholprozesse dieser Länder („Catching-up“).
3. Suchen Sie in Ihrer unmittelbaren Umgebung Ihres aktuellen Arbeitsplatzes nach einem importierten Produkt. Woher stammt dieses Produkt und welche komparativen Kostenvorteile hat das Produktionsland vermutlich?
 - Vermutlich fallen Ihnen zuerst elektronische Produkte ins Auge, z.B. ein Smartphone, ein Taschenrechner, ein USB-Stick oder Ihr PC. Diese Produkte sind heute fast durchgängig in der VR China gefertigt bzw. dort aus den Einzelkomponenten montiert. Der Grund dafür sind Arbeitskostenvorteile Chinas.
4. Bedeutet Außenhandel auch immer, dass die in den Exportunternehmen tätigen Arbeitnehmer ihre Wohlfahrt steigern können?

- Die klassische Außenhandelstheorie nach Smith und Ricardo weist für den Freihandel eine gesamtwirtschaftliche Wohlfahrtssteigerung nach; Aussagen über die Einkommensverteilung innerhalb eines Landes werden nicht abgeleitet.
- Allerdings lassen sich aus dem Faktorproportionentheorem verteilungspolitische Aussagen ableiten: Die Länder spezialisieren sich auf diejenigen Produkte, bei denen sie infolge der Faktorausstattung komparative Vorteile haben. Damit verändert sich durch den Außenhandel die Faktornachfrage. In Entwicklungsländern, die relativ reichlich mit Arbeit ausgestattet sind, ergibt sich eine tendenzielle Lohnsteigerung. In Industrieländern hingegen steigt die Verzinsung des Kapitals bei gleichzeitigem Lohndruck, insbesondere für einfache Tätigkeiten (vgl. in der Literatur zum Faktorpreisausgleichstheorem); hier kommt es also aus Sicht der Arbeitnehmer zu negativen Verteilungseffekten.

Kapitel 1.2.2.1 – Internationalisierung bei Kapital- und Gütermobilität

1. Eine der zentralen Annahmen der realen Außenhandelstheorie ist die Immobilität der Produktionsfaktoren. Wie verändern sich die Aussagen, wenn man unterstellt, dass die Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit international mobil sind?
 - Wenn Kapital und Arbeit als international mobil angenommen werden, kommt es nicht nur zu internationalem Handel, sondern auch zu internationalen Faktorbewegungen. Insbesondere das Kapital, welches in der Realität die stärkste Mobilität ausweist, fließt in Richtung der relativ kapitalarmen Schwellen- und Entwicklungsländer.
 - Im Ergebnis werden bspw. in Entwicklungsländern nach dem Zufluss von Kapital auch kapitalintensive Produkte produziert; in Industrieländern nach der Migration (und bei funktionsfähigen Arbeitsmärkten) auch arbeitsintensive Produkte (vgl. in der Literatur zum Rybczynski-Theorem).
2. Nehmen Sie zur folgenden Aussage Stellung: „Zölle behindern den internationalen Handel, fördern aber Direktinvestitionen“.
 - Dies ist die zentrale Aussage des Handelsschrankenansatzes zur Erklärung von Direktinvestitionen: Unternehmen umgehen z.B. Zölle durch die lokale Produktion und profitieren dabei zusätzlich von den höheren Preisen, die sich in dem Zielland aufgrund der Handelschranken ergeben.
 - Inwiefern die Unternehmen tatsächlich solche Direktinvestitionen tätigen hängt z.B. davon ab, wie kapitalintensiv die Fertigungsanlagen sind, wie groß der jeweilige Ländermarkt ist bzw. ob im Zielland hinreichende Größeneffekte erreicht werden können und ob im Zielland notwendige Produktionsfaktoren beschafft werden können.
3. Skizzieren Sie anhand einiger Beispiele, wie unterschiedliche Standortfaktoren die betrieblichen Erträge und Aufwendungen beeinflussen.
 - Absatzbezogene Standortfaktoren wie die Marktgröße, die Konkurrenzsituation und der Marktzugang beeinflussen die Absatzmengen- und Preise und damit letztlich die betrieblichen Erträge.
 - Beschaffungsorientierte Standortfaktoren, wie die Verfügbarkeit und die Preise von Inputs, beeinflussen hingegen die Aufwendungen. Dies gilt auch für generelle Standortfaktoren wie die Infrastruktur, die bspw. über die Transportkosten auf die betrieblichen Aufwendungen einwirken.
4. Oftmals wird als Vorteil von Direktinvestitionen angeführt, dass diese eine internationale Diversifizierung und damit Risikoreduktion bewirken. Wie beurteilen Sie dieses Argument? Beziehen Sie kapitalmarkttheoretische Argumente in Ihre Antwort ein!
 - Wenn ein internationales Unternehmen in unterschiedlichen Wirtschaftsräumen tätig ist, kann es z.B. bei unterschiedlichen Konjunkturverläufen in diesen Regionen tatsächlich eine Risikoreduktion erreichen.
 - Aus kapitalmarkttheoretischen Überlegungen bzw. aus Sicht des Shareholder-Value-Ansatzes ist diese Reduktion dann wertsteigernd, wenn ein einzelner Anleger nicht in der Lage ist, eine entsprechende internationale Diversifikation zu erreichen. Bei funktionsfähigen Kapitalmärkten

dürfte genau dies regelmäßig möglich sein. Eine wertsteigernde internationale Diversifikation setzt also voraus, dass Anleger durch hohe Transaktionskosten oder (Kapital-)Marktzugangsbeschränkungen nicht in der Lage sind, hinreichend international zu diversifizieren.

Kapitel 1.2.2.2 – Internationalisierung bei unvollkommenem Wettbewerb

1. Beschreiben Sie die Liability of Foreignness (LoF) und deren Wirkung! Führen Sie selbstgewählte Beispiele für die LoF an!
 - LoF bedingen zusätzliche Kosten internationaler Unternehmen im Vergleich zu den lokalen Anbietern. Um den daraus resultierenden Kostennachteil auszugleichen und im Zielmarkt wettbewerbsfähig zu sein, benötigen internationale Unternehmen kompensierende Wettbewerbsvorteile.
 - Beispiele: a) geringere Kenntnis des Rechtssystems, b) geringere Marktkenntnisse und c) Sprach- bzw. Kommunikationsprobleme. Hieraus folgen (teils schwer quantifizierbare) Kosten z.B. durch höhere Beratungskosten und/oder höhere Wahrscheinlichkeiten von Fehlentscheidungen.
2. Warum ist davon auszugehen, dass internationale Unternehmen über nicht übertragbare Wettbewerbsvorteile verfügen?
 - Wenn das Unternehmen seine Wettbewerbsvorteile an Dritte übertragen könnte, wäre die Bearbeitung des Zielmarktes ohne LoF möglich. Es ergäbe sich also ein höherer Gewinn bzw. Wertzuwachs. Oftmals verhindern aber insbesondere die Transaktionskosten die Übertragung an Wettbewerber im Zielmarkt; es kommt also nicht zu Joint Ventures oder Lizenzvereinbarungen.
3. Welchen Grund haben nicht-kooperative Wettbewerbsstrategien in internationalen Oligopolmärkten? Welches sind die beiden Hauptreaktionsmechanismen auf aggressives Wettbewerberverhalten?
 - Im Angebotsoligopol haben die Aktionen eines Unternehmens (z.B. eine Preissenkung) einen direkten Einfluss auf die Wettbewerber. Letztere sind zu Reaktionen gezwungen um ihre Marktposition zu halten.
 - Als internationale Strategien auf Oligopolmärkten werden insbesondere „Cross-Investments“ und „Follow-the-Leader“-Maßnahmen diskutiert. Ziel ist es hier, den globalen Marktanteil zu halten, um bei den Größenvorteilen und damit der Kostenposition auf dem Niveau des Wettbewerbs zu bleiben.

Kapitel 1.2.2.2 – Internationalisierung infolge von Transaktionskosten

1. Systematisieren Sie ex ante und ex post Transaktionskosten!
 - Ex ante TAK (= vor dem Vertragsabschluss bzw. der Transaktion), insbesondere:
 - Anbahnungskosten, die vor der Transaktion anfallen und sich bspw. auf die Informationssuche und –beschaffung über potentielle Transaktionspartner und deren Konditionen beziehen und
 - Vereinbarungskosten, die von Beginn des Verhandlungsprozesses bis zum Vertragsabschluss entstehen.
 - Ex post TAK (= nach dem Vertragsabschluss bzw. der Transaktion), insbesondere:
 - Abwicklungskosten, die aus der Steuerung und dem Management der vereinbarten arbeitsteiligen Aufgabenerstellung resultieren,
 - Kontrollkosten, die anfallen bei Überprüfung bzgl. vertragsgemäßer Qualität und Quantität der Arbeit bzw. Leistungserstellung sowie
 - Anpassungskosten, die auftreten, wenn nachträgliche Änderungen an der vereinbarten Transaktion durchgesetzt werden sollen, bspw. Termin- oder Preisänderungen.
2. Unterscheiden sich Ihrer Ansicht nach die Transaktionskosten bei nationalen und internationalen Transaktionen in ihrer Höhe? Begründen Sie!
 - Die Anbahnung und Abwicklung internationaler Transaktionen dürften i.d.R. langwieriger und aufwendiger sein als im rein nationalen Kontext. Damit fallen auch höhere Transaktionskosten an.

- Gründe höherer Transaktionskosten im internationalen Bereich ergeben sich zunächst bei den ex ante Transaktionskosten:
 - unbekannte Märkte, die eine stärkere Informationsbeschaffung und damit höhere Anbahnungskosten bedingen sowie
 - unbekannte Verhandlungspraktiken und rechtliche Regelungen, welche die Vereinbarungskosten steigern.
 - Auch die ex post Transaktionskosten dürften oftmals höher sein, da sich alleine aus der räumlichen Entfernung eine Tendenz zur Steigerung der Abwicklungs-, Kontroll- und Anpassungskosten ergibt.
3. Wie wirken sich die Globalisierungstreiber aus Kapitel 1 auf die Höhe der Transaktionskosten aus?
- Die Globalisierungstreiber senken auch die Transaktionskosten internationaler Geschäfte, z.B. durch:
 - Höhere Markttransparenz bei stärker integrierten Märkten (vgl. politische Globalisierungstreiber), wodurch Informationskosten sinken;
 - Neue Informationstechnologien (vgl. technologische Globalisierungstreiber), die Verhandlungs- und damit Vereinbarungskosten senken.
 - Einheitliche technische Normen (vgl. sozioökonomische Globalisierungstreiber), die sowohl den Umfang der notwendigen Vereinbarungen als auch die Kontrolle der ausgetauschten Güter vereinfachen und somit ex ante wie ex post Transaktionskosten reduziert.
4. Nennen Sie Beweggründe horizontaler und vertikaler Direktinvestitionen!
- Bei horizontalen Direktinvestitionen werden an den internationalen Standorten (annähernd) die gleichen Produkte in gleicher Wertschöpfungstiefe wie im Heimatland hergestellt.
 - Horizontale Direktinvestitionen sind effizient, wenn eine einheitliche Kontrolle über die Investitionen sinnvoll ist, da Transaktionskosten und informationsökonomische Probleme eine Übertragung des Know-hows behindern.
 - Bei vertikalen Direktinvestitionen werden an den internationalen Standorten Vor- und Zwischenprodukte gefertigt, die anderen Standorten des Unternehmens als Inputs dienen.
 - Vertikale Direktinvestitionen lassen sich ebenfalls mittels Transaktionskosten erklären: Transaktionen mit Dritten würden z.B. zu hohen Vereinbarungs- und Kontrollkosten führen. Dies ist insbesondere bei spezifischen Inputs bzw. Zwischenprodukten der Fall.
5. Diskutieren Sie anhand der Wettbewerbsvorteile aus Textbox 7, inwiefern sich diese problemlos an Dritte übertragen lassen bzw. ob eine Internalisierung eher sinnvoll ist!
- Qualität – hier ist zunächst zu fragen, ob sich a) die Vorteile an andere Unternehmen kommunizieren lassen und b) ob das Know-how geschützt werden kann. Eine überlegene Steuerung der Produktionsprozesse ist ein Beispiel bei dem beide Teilantworten negativ ausfallen und damit eine Internalisierung sinnvoll ist. Technische Erfindungen hingegen sind oftmals auch problemlos übertragbar, zumindest solange keine Kernkompetenzen des innovativen Unternehmens preisgegeben werden.
 - Marketing – Fallstudie 6 zeigte, dass z.B. bei einer Lizenzierung erhöhte Anreizprobleme existieren. Dies ist ein Argument für die Internalisierung.
 - Organisation – hier gelten die gleichen Argumente wie unter dem Stichwort „Produktionsprozesse“ im ersten Absatz.
 - Finanzen – grundsätzlich ist es hier denkbar, dass das finanzstarke Unternehmen Kredite an Dritte vergibt. Damit würde ein produzierendes Unternehmen aber den Bereich seiner Kernkompetenzen verlassen.
 - Größenvorteile – Größenvorteile in der Produktion bedingen eine Internalisierung, um höhere Stückzahlen zu erreichen. In Beschaffung und Absatz sind Kooperationen mit Dritten denkbar, allerdings sind diese auch mit Anreizproblemen (infolge informationsökonomischer Aspekte) verbunden.

Kapitel 1.2.2.2 – Der integrative eklektische Ansatz

1. Wie lautet die Hauptaussage der eklektischen Internationalisierungstheorie?
 - Kurz und knapp ausgedrückt: Eine Direktinvestition ist nur dann ökonomisch profitabel, wenn sie durch Nettoeigentumsvorteile, Internalisierungsvorteile und Standortvorteile gekennzeichnet ist.
 - Ist die obige Bedingung nicht erfüllt, sollte das Unternehmen andere Internationalisierungsformen wählen oder gar nicht international tätig werden.
2. Welche „partialanalytischen“ Ansätze aus den vorangehenden Kapiteln finden sich im OLI-Ansatz wieder?
 - Das Kriterium des „Net Ownership Advantage“ zielt vor allem auf die Aussagen des Ansatzes der monopolistischen Vorteile ab.
 - Bei den Internalisierungsvorteilen stehen die Überlegungen des Transaktionskostenansatzes im Vordergrund. Internalisierung dient nach Dunning aber auch dazu, Steuervorteile zu erreichen oder Handelsschranken zu umgehen (Handelsschrankenansatz).
 - Die Standorttheorie ist Grundlage der „Location Advantages“.
3. Welche Überlegungen führen nach dem OLI-Ansatz zur Marktbearbeitung über den Export? Gehen Sie auch auf den Rentabilitätsvergleich zur Direktinvestition ein!
 - In der Logik des Entscheidungsbaumes nach Abbildung 25 liegen für das Unternehmen
 - Nettoeigentumsvorteile und
 - Internalisierungsvorteile vor.
 - Jedoch weist das Zielland keine Standortvorteile für die Produktion auf, weshalb der Ländermarkt durch Exporte bearbeitet wird.
4. Welche Quantifizierungsprobleme sehen Sie beim praktischen Einsatz des OLI-Ansatzes?
 - Der eklektische Ansatz versucht eine umfassende Erklärung der Direktinvestition zu liefern. Deswegen wird auch auf Ansätze bzw. Konstrukte zurückgegriffen, die schwer quantifizierbar sind, z.B.:
 - Organisatorische Wettbewerbsvorteile,
 - Transaktionskosten und
 - weiche Standortfaktoren.
 - Wenn solche Faktoren eine Rolle spielen, ist das Entscheidungskalkül nach dem OLI-Paradigma auch mit den Schwierigkeiten schwer quantifizierbarer Faktoren konfrontiert (und muss bspw. auf eine Nutzwertanalyse zurückgreifen).

Kapitel 1.2.3 – Wertsteigerung durch Internationalisierung

1. Welche Besonderheiten sind zu beachten, wenn der Wertbeitrag einer Direktinvestition zu ermitteln ist?
 - Nur die Cash Flows aus Sicht des Mutterunternehmens sind entscheidend (relevant z.B. bei Kapitalverkehrsbeschränkungen und unterschiedlichen Währungsperspektiven).
 - Inkrementelle Cash Flows sind mit Blick auf das Gesamtunternehmen abzuleiten (Opportunitätskosten von Direktinvestitionen z.B. durch ersetzte Exporte).
 - Konsistente Annahmen bezüglich der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen (vgl. Paritätsbeziehungen).
 - Zusätzliche Risiken von Direktinvestitionen müssen sich im Entscheidungskalkül niederschlagen.
2. Wie beeinflussen die verschiedenen Motive betrieblicher Direktinvestitionen den Unternehmenswert?
 - Marktorientierte Direktinvestitionen zielen auf den Umsatz und die Dauer des Unternehmenswachstums ab.
 - Ressourcenorientierte Direktinvestitionen erhöhen den Unternehmenswert infolge von Kostenreduzierungen.
 - Effizienzorientierte Direktinvestitionen versuchen Größeneffekte zu realisieren und sprechen damit ebenfalls geringere Kosten als Werttreiber an.

- Vermögenswertorientierte Direktinvestitionen trachten danach strategische Assets zu erwerben, die primär die Dauer des Unternehmenswachstums positiv beeinflussen sollen.
3. Welche positiven und negativen Effekte haben Direktinvestitionen auf die Kapitalbindung und damit den Unternehmenswert?
 - Investitionen führen zunächst i.d.R. zu einem negativen Werteffekt infolge einer höheren Kapitalbindung beim Anlage- und Umlaufvermögen.
 - Erfolgreiche Direktinvestition überkompensieren den negativen Kapitalbindungseffekt durch positive Effekte auf die Wertreiber (z.B. Umsatz, Kosten und Wachstumsdauer).
 4. In welcher Währung sollte die Wertentwicklung eines internationalen Unternehmens Ihrer Ansicht nach berechnet und ausgewiesen werden?
 - Der Shareholder-Ansatz stellt die Unternehmenseigner in den Vordergrund der Analyse.
 - Insofern sollte sich das Unternehmen an der Währungsperspektive seiner (Mehrheits-)Eigner ausrichten.
 5. Diskutieren Sie das Konzept des betriebsnotwendigen Vermögens im Hinblick auf die Auswirkungen auf Wettbewerbsvorteile/-nachteile.
 - Wie die Fallstudie verdeutlicht, können Wertbeiträge durch die Senkung von Anlage- und Umlaufvermögen erreicht werden (vgl. auch Kapitel 3.2 und 3.4).
 - Das Umlaufvermögen kann bspw. gesenkt werden, indem national differenzierte Produktkomponenten in international standardisierte Elemente überführt werden. Hierdurch sinken nicht zuletzt auch die Lagerbestände und -kosten.
 - In Hinblick auf das Anlagevermögen sollten nur die Kerngeschäftsfelder fortgeführt werden. Sonstige Unternehmensbestandteile können veräußert werden. Eine Beschränkung der Anzahl der Fertigungsstätten ist ebenfalls ein Ansatz zur Reduktion des Anlagevermögens. Letzters ist auch möglich durch ein selektives Outsourcing von Produktionsprozessen.
 - Infolge der geringeren Kapitalbindung kann das Fremdkapital und der entsprechende Zinsaufwand zurückgeführt werden.

Kapitel 2.1 – Zum Einfluss der Rahmenbedingungen

1. Fassen Sie das grundsätzliche Argumentationsmuster kontextabhängiger Ansätze der Ökonomie zusammen!
 - Kontextabhängige Ansätze der Ökonomie gehen implizit davon aus, dass ein „Fit“ zwischen der Unternehmenssituation einerseits und den Unternehmensentscheidungen andererseits hergestellt werden kann.
 - Unternehmensentscheidungen erweisen sich nur dann als optimal, wenn die jeweiligen Kontextfaktoren berücksichtigt werden; folglich werden situativ bedingte Gestaltungsempfehlungen abgeleitet.
 - Interne wie externe Kontextfaktoren wirken sich gemeinsam auf den Unternehmenserfolg aus.
2. Welche Schwächen haben Ihrer Auffassung nach die situativen Ansätze der Ökonomie?
 - So gut nachvollziehbar die Aussagen situativer Ansätze einerseits sind, so stellen sich andererseits Fragen nach der Quantifizier- und Aggregierbarkeit der einzelnen Effekte.
 - Viele situative Einflüsse lassen sich vor allem auf der strategischen Ebene gut argumentieren. Eine Quantifizierung wird durch diese Gesamtbetrachtung jedoch erschwert.
 - Wenn Einzeleffekte nicht quantifiziert werden können, folgt automatisch ein Problem der Aggregation. So sind z.B. Einzeleffekte auf die optimale Unternehmensgröße (Größenvorteile versus Unternehmensflexibilität) nur schwer miteinander abzuwägen.
3. Ein japanisches Stahlunternehmen ist stärker zentralisiert als ein amerikanisches Unternehmen, das in der Biotechnologie tätig ist. Zusätzlich hat das amerikanische Unternehmen eine deutlich höhere Frauenquote bei den Mitarbeitern. Welche Kontextfaktoren können diese Unterschiede erklären?

- Die Informationen deuten zunächst auf Stereotypen hin, die oftmals in der Kulturdebatte vorgebracht werden: so wird z.B. Japan oftmals als eine männlich dominierte und hierarchische Gesellschaft angesehen. Entsprechend würden Unternehmensstrukturen diesen kulturellen Kontext reflektieren.
- Tatsächlich unterschlägt die obige Argumentation andere Kontextfaktoren, die ebenfalls auf die Unternehmensorganisation einwirken. Dies mündet in verzerrten Aussagen.
- So hat die höhere Männerquote eines Stahlunternehmens schlichtweg mit einem internen Kontextfaktor zu tun: dem Produktionsprozess, der harte körperliche Arbeit erfordert, die Männer i.d.R. besser bewältigen können. Bei einem Biotechnologieunternehmen spielt hingegen das Humankapital, bei dem keine geschlechtsspezifischen Eignungsunterschiede existieren, die entscheidende Rolle.
- Auch die stärkere Zentralisierung eines Stahlunternehmens lässt eher aus dem Branchen- als dem generellen Umfeld ableiten: in der Stahlindustrie sind Größenvorteile in der Produktion von größerer Bedeutung. Also steigen hier die optimale Unternehmensgröße und damit auch i.d.R. der Grad der Zentralisierung, um das Großunternehmen steuerungsfähig zu machen.

Kapitel 2.2.1 – Nationale Rahmenbedingungen

1. Welche Faktoren beeinflussen die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter? Wieso können sich bei dieser Analyse Landesspezifika ergeben?
 - Rivalität zwischen Wettbewerbern – diese ist maßgeblich vom Wettbewerbsumfeld und -intensität im Zielland bestimmt.
 - Bedrohung durch potentielle Konkurrenten – hier können national bedingte Markteintrittsbarrieren (z.B. Zölle) vorliegen.
 - Bedrohung durch Substitutionsprodukte – nationale Präferenzen können das Spektrum potentieller Substitute bestimmen, insbesondere bei Konsumgütern.
 - Verhandlungsmacht der Abnehmer – diese ist maßgeblich bestimmt von den Marktstrukturen im Zielland.
 - Verhandlungsmacht der Lieferanten – diese ist ebenfalls maßgeblich bestimmt von den Marktstrukturen im Zielland.
2. Welche Zielländer sind für multinationale Unternehmen, die eine globale Kostenführerschaft anstreben, von besonderer Bedeutung?
 - Eine globale Kostenführerschaft setzt u.a. voraus, dass Größeneffekte in umfassender Weise realisiert werden.
 - Darum sind für diese Strategie vor allem große Ländermärkte von Bedeutung.
 - Damit sind neben den klassischen Industrieländern heutzutage auch die BRIC-Länder besonders relevant.
3. Ein internationales Unternehmen berichtet ein durchschnittliches jährliches Umsatzwachstum in der letzten Dekade von 3%. Wie beurteilen Sie dieses Wachstum, dass in etwa dem CAGR (compound annual growth rate) des weltweiten BIP in den letzten 10 Jahren entspricht?
 - Unternehmensdaten werden (anders als z.B. das BNE) i.d.R. nicht angepasst, um Scheineffekte von Preissteigerungsraten zu eliminieren. Unternehmensumsätze und -gewinne sind damit nominale Daten und keine realen Größen.
 - Zur Interpretation des berichteten Umsatzwachstums bedarf es damit zunächst eines Vergleichs mit der Inflationsrate in diesem Zeitraum.
 - Da sich in langfristiger Betrachtung eine weltweite Inflationsrate von rund 2,5% ergibt, fällt das reale Unternehmenswachstum recht bescheiden aus.
 - Zudem ist ein Vergleich mit dem durchschnittlichen Branchenwachstum notwendig, um die Entwicklung der Marktposition des Unternehmens ermitteln zu können.
4. Wieso ist das gesamtwirtschaftliche Wachstum eines Ziellandes für ein internationales Unternehmen relevant, das in diesem Land tätig ist bzw. tätig werden will?

- Das Wachstum des BNE bzw. BIP ist gleichbedeutend mit einem Wachstum der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage.
 - Insofern ist das gesamtwirtschaftliche Wachstum ein wichtiger Treiber des Unternehmenswachstums und -wertes.
5. Entwerfen Sie eine Five-Forces-Analyse für Coca-Cola. Welche generellen ökonomischen Entwicklungen wirken zudem auf das Unternehmen ein?
- Rivalität zwischen Wettbewerbern – im gesättigten Getränkemarkt der Industrieländer herrscht ein starker Wettbewerb, nicht zuletzt da Produkte kaum differenziert werden können. In den entwickelten Nationen wird um Marktanteile mit einem hohen Marketingaufwand gekämpft. In Entwicklungsländern ist die Kapitalkraft, die ein intensives Marketing ermöglicht, als ein Wettbewerbsvorteil von Coca-Cola anzusehen.
 - Bedrohung durch potentielle Konkurrenten – bei kohlenensäurehaltigen Erfrischungsgetränken stellen die Investitionen in Abfüllanlagen und der branchenübliche Werbeaufwand bei gleichzeitig geringen operativen Ergebnissen Eintrittsbarrieren dar.
 - Bedrohung durch Substitutionsprodukte – Insbesondere in den Industrieländern bedingt der Gesundheitstrend einen Druck auf die Absätze der zuckerhaltigen Getränke.
 - Verhandlungsmacht der Abnehmer – die Verhandlungsmacht der Endkunden ist gering. In vielen Ländern liegt jedoch eine starke Verhandlungsmacht der Absatzmittler vor, da der Konzentrationsgrad im Handel hoch ist.
 - Verhandlungsmacht der Lieferanten – Lieferanten haben gegenüber dem Großunternehmen Coca-Cola nur eine geringe Verhandlungsmacht, zumal als Inputs nur Commodities benötigt werden.

Kapitel 2.2.2 – Politische und rechtliche Rahmenbedingungen

1. Welche wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen sind erforderlich, damit eine marktwirtschaftliche Ordnung funktionsfähig ist?
 - Eine funktionsfähige Marktwirtschaft setzt voraus, dass ordnungspolitische Prinzipien eingehalten werden.
 - Konstituierende Elemente der marktwirtschaftlichen Ordnung sind u.a.: Vertragsfreiheit, Gewährung von Eigentumsrechten, Gültigkeit des Haftungsprinzips freier Marktzugang und freie Preisbildung.
 - Regulierende Staatsaufgaben bestehen z.B. in der Wettbewerbs-, Umwelt- und Sozialpolitik.
2. Diskutieren Sie positive und negative Effekte einer hohen Staatsquote!
 - Die Interpretation der Staatsquote ist schwierig, da diese Kenngröße zwar eine quantitative aber keine qualitative Interpretation zulässt.
 - Eine hohe Staatsquote kann einerseits darauf hindeuten, dass der Staat zu weit in das Wirtschaftsgeschehen eingreift.
 - Andererseits kann eine (hinreichend) hohe Staatsquote auch ein Indiz dafür sein, dass notwendige Staatsaufgaben übernommen werden.
3. Beschreiben Sie real- und finanzwirtschaftliche Auslöser von Wirtschaftskrisen! Welche Indikatoren könnten für ein betriebliches Risiko-Früherkennungssystem eingesetzt werden?
 - Realwirtschaftlich bedingte Wirtschaftskrisen resultieren z.B. aus einem Preisanstieg für Rohstoffe, einer plötzlichen Preisliberalisierung oder starken Wechselkursbewegungen. Dies kann zu einer Entwertung des Kapitalstocks führen.
 - Auslöser finanzwirtschaftlich bedingter Krisen sind Blasen auf den Finanzmärkten, die plötzlich zerplatzen. Damit kommt es zu einer plötzlichen Preiskorrektur z.B. bei Immobilien oder Finanztiteln, die sich negativ auf den Finanzsektor auswirken. Spekulative Elemente im Vorfeld können den Effekt von Finanzkrisen verstärken.
4. Wie wirken sich Wirtschaftskrisen auf die Unternehmen aus? Sind internationale Unternehmen hiervon stärker betroffen als rein national tätige Unternehmen?

- Wirtschaftskrisen bedingen zunächst eine Verschlechterung des generellen Umfeldes für die Unternehmen. So sinkt bspw. Die gesamtwirtschaftliche Nachfrage oder es kommt zu höheren Finanzierungskosten.
 - Realwirtschaftliche Krisen machen zudem i.d.R. Investitionen notwendig, um sich an die veränderten Preisrelationen anzupassen.
 - Finanzwirtschaftliche Krisen können durch die Verwerfungen auf den Finanzmärkten zu Engpässen bei der Liquidität und Finanzierung führen.
 - Internationale Unternehmen haben einerseits oftmals den Vorteil, dass sie über international diversifizierte Absatzmärkte verfügen.
 - Andererseits sind internationale Unternehmen stark in die internationale Arbeitsteilung eingebunden. Damit sind sie auch stärker durch Verschiebungen der Währungsparitäten betroffen, wie sie im Zuge von Wirtschaftskrisen häufig auftreten.
5. Ihr Unternehmen plant eine Direktinvestition in Argentinien. Welche Auswirkungen werden die ökonomischen und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen dieses Engagements haben?
- Argentinien ist ein attraktiver Absatzmarkt, der jedoch ein herausforderndes wirtschaftspolitisches Umfeld aufweist. Die Auswirkungen auf ein Unternehmen, das vor Ort tätig wird, sind vielfältig, z.B.:
 - lange Genehmigungsverfahren infolge einer ineffizienten öffentlichen Verwaltung;
 - hohes Risiko starker Währungsschwankungen mit den entsprechenden Effekten auf Umsätze und Kosten;
 - Hohes Inflationsrisiko, das zu Verwerfungen im Zahlungsverkehr und Herausforderungen im Working-Capital-Management führt. Gleichzeitig sind ggf. die Daten des Rechnungswesens um die Inflationseffekte zu korrigieren, um die Aussagekraft der betrieblichen Rechenwerke zu erhalten (vgl. auch Textbox 24);
 - Probleme einer lokalen Finanzierung infolge der angespannten Situation auf den Kapital- und Finanzmärkten Argentiniens und
 - operative Probleme durch Defizite der (Versorgungs-)Infrastruktur.

Kapitel 2.2.3 – Kulturelle Rahmenbedingungen

1. Definieren Sie den Begriff Kultur! Inwieweit bestimmt die Kultur Ihrer Meinung nach die Verhaltensweisen des Managements?
 - Definition: gesamter, sozial erworbener Lebensstil einer Personengruppe. Zu diesem Lebensstil gehören auch Denkens-, Empfindungs- und Verhaltensweisen, welche zudem durch repetitive Muster geprägt sind.
 - Neben der Kultur prägen auch die angeborene menschliche Natur, die individuelle Persönlichkeit und nicht zuletzt die konkreten Anreizsituationen das Verhalten von Managern.
2. Welche Vor- und Nachteile bietet die Kategorisierung in Kulturdimensionen, wie sie bspw. bei den Modellen von Hall und Hofstede vorgenommen wird?
 - Vorteil: Systematisierung und damit Ermöglichung von Kulturvergleichen;
 - Nachteile: Komplexer Charakter der Kultur reduziert; Einzelaspekte kultureller Rahmen gehen verloren.
3. Welche Probleme ergeben sich bei der interkulturellen Kommunikation?
 - Interkulturelle Kommunikation weist einen zusätzlichen, kulturbedingten Filter zwischen dem Sender und dem Empfänger von Informationen auf.
 - Mögliche Effekte:
 - Intendierte Nachricht kommt nicht beim Empfänger an oder
 - die Nachricht wird verzerrt bzw. mit verfälschtem Informationsgehalt empfangen.

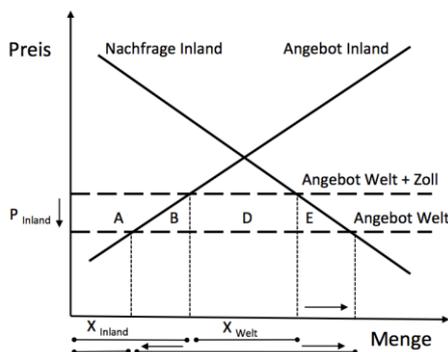
4. Untersuchen Sie die Kulturdimensionen für Deutschland, Frankreich, die USA und Japan, wie sie in Abbildung 51 dargestellt sind. Welche Implikationen resultieren für das internationale Management in diesen Kulturräumen?
 - Beispiel 1: stark ausgeprägter Individualismus in den USA – dies ist ein Indiz, das partizipative Führungsstile adäquat sind, um die Mitarbeiter motivieren zu können.
 - Beispiel 2: vergleichsweise hohe Machtdistanz in Frankreich – dies deutet darauf hin, dass in Frankreich eine stärker zentralisierte Unternehmensorganisation effizient ist.
 - Beispiel 3: starke Langfristorientierung in Deutschland – Mitarbeiter werden hier relativ stark an langfristig orientierter Personalentwicklung und dauerhaften Karriereperspektiven innerhalb des Unternehmens interessiert sein.

5. Welche Bedeutung hat das institutionelle Umfeld für die internationale Unternehmung?
 - Formelle und informelle Institutionen können als Spielregeln einer Gesellschaft verstanden werden, die damit auch die Transaktionskosten beeinflussen.
 - Das institutionelle Umfeld weicht in verschiedenen Kulturräumen voneinander ab. Damit gelten unterschiedliche Spielregeln, die im Sinne einer optimalen Koordination einzuhalten sind.
 - Somit müssen sich internationale Unternehmen an den landesspezifischen internationalen Rahmen anpassen, um Transaktionskosten zu reduzieren (vgl. auch Liability of Foreignness).

6. Warum versagte die Krisenkommunikation des Unternehmens Schindler?
 - Die anfängliche Kommunikation war zu stark von juristischen Überlegungen geprägt.
 - Die gesellschaftlich erwartete Entschuldigung fehlte jedoch in der anfänglichen Kommunikation. Dadurch entstand aber ein Imageschaden, da das Unternehmen als unmoralisch empfunden wurde.

Kapitel 2.3 – Internationale Rahmenbedingungen

1. Welche positiven Effekte ergeben sich durch eine Handelsliberalisierung mittels Zollsenkung?
 - Für ein kleines Land lässt sich der Tauschgewinn einer Zollsenkung anhand der beiden Harberger-Dreiecke B und E veranschaulichen:



- Zusätzlich entsteht ein positiver Wohlfahrtseffekt durch die Spezialisierung der Länder mit einer entsprechend höheren weltweiten Produktionsmenge. Langfristig sind auch dynamische Handelsgewinne (z.B. Nutzung Größenvorteile, Intensivierung des Wettbewerbes und beschleunigtes Wirtschaftswachstum) wahrscheinlich.
2. Erläutern Sie die Prinzipien des GATT und deren Wirkungen!
 - Reziprozität: Staaten müssen jeweils wechselseitig Handelserleichterungen einräumen. Die Liberalisierung eines Landes führt damit „Zug um Zug“ zu gleichwertigen Vergünstigungen durch den Handelspartner. Diese Gegenseitigkeit erleichtert die Verhandlung von Liberalisierungsmaßnahmen.
 - Nicht-Diskriminierung: Erleichterungen beim Marktzugang, die einem Handelspartner eingestanden wurden, auf alle Mitglieder der WTO anzuwenden sind (Grundsatz der Meistbegünstigung). Dadurch werden positive Liberalisierungseffekte auf alle Mitgliedstaaten der WTO übertragen. Entsprechend erhöht sich weltweit der positive Wohlfahrtseffekt. Zur Nicht-

Diskriminierung gehört auch der Grundsatz der Inländerbehandlung, der besagt, dass ausländische Güter nach dem Import inländischen Gütern gleich zu stellen sind. Dies stärkt den Wettbewerb.

3. Recherchieren Sie in den World Tariff Profiles der WTO (als pdf online verfügbar) Zollsätze für unterschiedliche Länder und Gütergruppen. In welchen Branchen und Ländern spielen tarifäre Handelshemmnisse noch eine große Rolle?
 - Link: https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/tariff_profiles_e.htm
 - Höhere Handelsschranken lassen sich bspw. bei Landwirtschaftsprodukten ableiten. Auch ist der Protektionsgrad bei Entwicklungs- und Schwellenländern i.d.R. höher.

Kapitel 3.1 – Unternehmensplanung

1. Nennen und bewerten Sie Argumente, die für und gegen eine höhere Zentralisierung der Planungsfunktion eines internationalen Unternehmens sprechen!
 - Argumente für eine Zentralisierung der Planung:
 - Vermeidung von Doppelarbeit und -aufwand,
 - Notwendigkeit zur Koordination von Aufgaben und
 - Regulierung von Eigeninteressen.
 - Argumente gegen eine Zentralisierung der Planung:
 - Höhere Koordinationskosten,
 - Geringere organisatorische Flexibilität und
 - Informationsverlust bei der Aggregation der Unternehmenspläne.
2. Wie wirken sich unterschiedliche nationale und internationale Rahmenbedingungen auf die Unternehmensplanung eines internationalen Unternehmens aus? Wie werden sich Erschütterungen der Rahmenbedingungen auf die Unternehmensplanung auswirken?
 - Analysephase (Informationsbeschaffung) kosten- und zeitaufwendiger;
 - Zentrale Themen:
 - Standardisierung vs. Differenzierung von Produkten und Prozessen und
 - Zentralisierung vs. Dezentralisierung von Wertschöpfungselementen (vgl. auch Kapitel 3.2);
 - Erschütterung bzw. Disruptionen von Rahmenbedingen: schnelle und umfassende Anpassungsmaßnahmen bzw. Investitionen.
3. Welche Werteffekte sind zur Bewertung von Internationalisierungsstrategien zu ermitteln? Argumentieren Sie anhand von Beispielen!
 - Negative Werteffekte einer Internationalisierung sind:
 - Zusätzliche Investitionen,
 - ggf. anfallende Opportunitätskosten innerhalb des Konzerns und
 - zusätzliche Risiken.
 - Eine erfolgreiche Internationalisierung überkompensiert diese Effekte durch:
 - zusätzliche Umsätze,
 - Kostensenkungen und
 - erreichte Synergien.
4. Welche Gestaltungsempfehlungen geben Sie für den Planungsprozess der Zielmarktauswahl?
 - Mehrstufiges Verfahren mit Grobfiltern sinnvoll, um Kosten der Informationsbeschaffung einzugrenzen, z.B. durch eine Nutzwertanalyse;
 - Markteintrittsstrategie nach den Grundsätzen des OLI-Ansatzes gestalten (vgl. Kapitel 1.2.2.4);
 - beim Timing des Markteintritts Abwägung von Vorteilen eines First-Movers mit denjenigen einer Follower-Strategie.
5. Begründen Sie anhand dreier selbst gewählter Unternehmensbeispiele, welcher idealtypischen Strategiealternative diese Unternehmen (am ehesten) zuzuordnen sind.

- Deutsche Telekom: Beispiel einer Transnationalen Strategie, bei dem technische Plattformen international vereinheitlicht wird, die Marktbearbeitung aber den nationalen Gegebenheiten (insbes. Wettbewerbsstrukturen) angepasst werden.
 - Airbus: Globale Strategie, bei der ganz auf Standardisierung und damit auf Größeneffekte gesetzt wird.
 - Anheuser-Busch Inbev – Multinationale Strategie in der Bierbranche, bei der die lokalen Einheiten zentrale Entscheidungs- und Leistungsträger sind.
 - Procter & Gamble – Internationale Strategie, bei der im Heimatmarkt entwickelte Produkte mit geringfügigen Anpassungen international vermarktet werden.
6. Zur Fallstudie: Warum internationalisierte sich die Chemieindustrie frühzeitig nach ihrer Entstehung? Warum haben in der chemischen Industrie die innerbetrieblichen Leistungsverflechtungen ein besonderes Gewicht?
- Hohe Bedeutung von Größenvorteilen und damit internationaler Marktbearbeitung;
 - Besonderheit der Produktion: viele Kuppel- und Zwischenprodukte, die integrierte Fertigungsstätten erfordern.

Kapitel 3.2 – Beschaffung und Produktion

1. Welche Faktoren bestimmen die Make-or-Buy-Entscheidung des Unternehmens? Gehen Sie insbesondere auf internationale Einflüsse ein!
 - Einflussfaktoren auf die Grenze zwischen Fremdbezug und Eigenfertigung:
 - Ermittlung von Kostensenkungspotentialen durch Fremdbezug, auch in Kooperation mit Zulieferern. Diese Potentiale werden nicht zuletzt bestimmt durch divergierende Faktorentgelte in verschiedenen Ländern und potentiellen Größeneffekten der Zulieferer.
 - Diese Vorteile sind zusätzliche Kosten des Fremdbezugs gegenüberzustellen, z.B. höhere Transport- und insbesondere Transaktionskosten. Informationsökonomische Probleme können sich bei divergierenden Länderumfeldern verschärfen.
2. Welche Vor- und Nachteile hat eine internationale Beschaffung?
 - Potentielle Vorteile:
 - eine Senkung der Einstandsdaten,
 - eine Verbesserung der Verhandlungsposition,
 - eine Stabilisierung des Inputbezuges und
 - eine Verbesserung der Inputqualität.
 - Potentielle Nachteile:
 - höhere Kosten durch die Beschaffungsmarktforschung,
 - höhere Transportkosten,
 - längere Lieferzeiten und
 - ein höheres Rechtsrisiko.
3. Sollte die Beschaffung im internationalen Unternehmen eine zentrale oder eine dezentrale Funktion sein? Diskutieren Sie!
 - Allgemein: Trade-off zwischen potentiellen Einstandspreisvorteilen einerseits und der Flexibilität der Beschaffung andererseits.
 - Bei einer zentralisierten Beschaffung liegt der Vorteil in der Bündelung des Einkaufsvolumens mit den entsprechenden Preisvorteilen.
 - Herausforderungen einer zentralen Beschaffung sind organisatorischer Art, z.B. aufgrund der erforderlichen konzernweiten Informationssysteme.
 - Neue Informationstechnologien können Beschaffungsprozesse vereinfachen und beschleunigen sowie die Abwicklungskosten senken.

4. Versuchen Sie, die internationale Fertigung der BMW AG den idealtypischen internationalen Produktionsstrukturen aus Abbildung 73 zuzuordnen! Nennen Sie dabei mögliche Gründe und Risiken für die Standortentscheidungen des Unternehmens.
 - Produktionsstruktur in den Kernmärkten ähnelt einem „Hub and Spoke“.
 - In Entwicklungs- und Schwellenländern weist die Produktionsstruktur Grundzüge einer lokalen Produktion auf.
 - Gründe für diese Strukturen sind einerseits die Marktnähe und andererseits handelspolitische Hürden. Insofern ergeben sich auch politische Risiken, die aus Veränderungen der handelspolitischen Gegebenheiten folgen.

Kapitel 3.3 – Marketing

1. Welche Faktoren sprechen für eine internationale Standardisierung der Produktpolitik und welche Argumente dagegen?
 - Hauptgrund einer internationalen Standardisierung: Kostensenkungspotentiale, insbesondere in der Produktion, aber auch bei allen anderen Prozessen der Leistungswirtschaft (z. B. Senkung Lagermengen) den Querschnittsprozessen (z.B. Vereinfachung der Kostenrechnung bei weniger Produktvarianten).
 - Hauptnachteil einer internationalen Standardisierung: geringerer Absatz durch mangelnde Anpassung an nationale Nachfragerbedürfnisse.
2. Der Big-Mac-Index zeigt internationale Preisdifferenzen auf. Gibt es aber auch Güter, bei denen die Preise weltweit weitestgehend gleich sind?
 - Auf Produktmärkten, deren Charakteristika einem perfekten Markt gleichen, existieren keine oder geringe Arbitragehindernisse und damit nur unerhebliche Preisdifferenzen.
 - Gute Beispiele hierfür sind Rohstoffmärkte, bei denen die Güter gut feststellbare Qualitäten haben. Spielen zudem Transportkosten infolge eines hohen Produktpreises eine untergeordnete Rolle, existiert ein einheitlicher Weltmarktpreis, wie dies beim Gold der Fall ist.
3. Warum lohnt eine internationale Preisdifferenzierung? Welche Voraussetzungen hat eine erfolgreiche Preisdifferenzierung?
 - Vorteil der internationalen Preisdifferenzierung: Ausnutzung verschieden hoher Zahlungsbereitschaften und damit Abschöpfung von Teilen der Konsumentenrente durch die Unternehmen.
 - Voraussetzungen einer internationalen Preisdifferenzierung:
 - Hemmnisse für den internationalen Handel bzw. die Arbitrage,
 - unterschiedliche Preiselastizitäten in den Ländern und
 - eine monopolistische Position des Anbieters.
4. Recherchieren Sie im Web Werbeanzeigen großer Markenhersteller in verschiedenen Ländern. Welche Elemente sind standardisiert, welche Stellen werden lokal angepasst?
 - Häufige Standardisierungen: Markennamen, Produktbilder und Farbgestaltung.
 - Häufige Differenzierungen: Sprache, Werbeträger (Personen) und Slogans.
5. Nennen Sie Gründe, warum IKEA nicht eine vollständige internationale Standardisierung des Marketing-Mix umsetzt! Was sind die Kosten der partiellen Differenzierungsmaßnahmen?
 - Partielle Differenzierung, um den nationalen Marktgegebenheiten teilweise entgegenzukommen, z.B.
 - Produktgestaltung,
 - Werbebotschaften,
 - Preisgestaltung.

Kapitel 3.4 – Controlling

1. Warum sind die Daten des betrieblichen Rechnungswesens ohne Inflationsanpassungen verzerrt, wenn das Unternehmen in einem Landesumfeld agiert, das durch hohe Preissteigerungsraten geprägt ist?
 - In einem inflationären Umfeld erschwert sich der periodenübergreifende Vergleich von Finanzdaten.
 - Ohne Inflationsanpassung würden:
 - Reale Wachstumsraten überschätzt und
 - Scheingewinne ausgewiesen.
 - Wenn Finanzdaten ohne Inflationsanpassung zur Entscheidungsfindung genutzt werden, steigt damit die Gefahr von Fehlentscheidungen.

2. Ein Kommilitone stellt folgende These auf: „Da es sich bei konzerninternen Beziehungen in der Gesamtsicht um ein Nullsummenspiel handelt, sind konzerninterne Finanzierungen, Gemeinkostenallokationen und Transferpreise für die optimale Entscheidungsfindung irrelevant.“ Würdigen Sie diese These kritisch!
 - Ihr Kommilitone hat unter folgenden Annahmen Recht:
 - Es liegt eine Welt ohne Ertragssteuern vor oder
 - es liegt eine Welt mit international einheitlichen Ertragssteuersätzen vor.
 - Zusätzlich unterstellt Ihr Kommilitone, dass durch die Gewinnverlagerungen im Gesamtkonzern keine (negativen) Anreizwirkungen ausgehen.

3. Welche Besonderheiten sind in der Entscheidungsrechnung eines internationalen Unternehmens zu beachten?
 - Konsistenz der Planungsannahmen wahren (z.B. gesamtwirtschaftliche Daten),
 - Berücksichtigung der Verbundeffekte im Konzern,
 - Aufdeckung von Scheineffekten (z.B. durch konzerninterne LuL),
 - Steueroptimierungen berücksichtigen und
 - Strategische Optionen bewerten.

4. Aus welchen Gründen trennen sich Unternehmen von einzelnen Geschäftsbereichen?
 - Analytische Grundlage ist hier die Make-or-Buy-Entscheidung aus Kapitel 3.2.1.
 - Zusätzlich kann eine Desinvestition bzw. die so freiwerdenden liquiden Mittel auch als Finanzierungsmaßnahme begriffen werden.

5. Erläutern Sie den Unterschied zwischen Abspaltung und IPO! Was sind die Vor- und Nachteile beider Verfahren?
 - Abspaltung: Bildung einer rechtlich selbständigen Tochter, deren Anteile an die Aktionäre der Muttergesellschaft übertragen werden. Dieses Vorgehen ist durch eine hohe Verfahrenssicherheit geprägt.
 - IPO: Das neue gebildete Unternehmen wird an die Börse gebracht. Es ergeben sich potentielle Preisvorteile durch einen hohen Börsenwert, allerdings herrscht auch ein höheres Risiko (z.B. bei einer Baisse). Außerdem ist der Vorbereitungsaufwand höher.

Kapitel 3.5 – Finanzmanagement

1. Welche Vorteile hat ein Unternehmen von einer Finanzierung auf globalen Finanzmärkten? Welche verbundenen Risiken sehen Sie?
 - Potentielle Vorteile:
 - Erleichterter Zugang zu Kapitalressourcen und
 - möglicherweise verringerte Kapitalkosten.
 - Potentielle Nachteile und Risiken:
 - Kosten durch Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards,
 - suboptimale Finanzierungsstrukturen bei einzelnen Landesgesellschaften und
 - höhere Wechselkursrisiken.

2. Welche Argumente sprechen für ein zentralisiertes Cash-Management der internationalen Unternehmung?
 - Ausgleich positiver und negativer Zahlungsmittelsalden im Konzern,
 - insgesamt verringerte Liquidität und damit geringeres Working Capital und
 - effizienteres Liquiditätsmanagement.
3. Nennen und beschreiben Sie Instrumente der internationalen Steueroptimierung!
 - Transferpreisgestaltung (LuL und Gemeinkostenverrechnungen),
 - Finanzierungspolitik (internationale Steuerung des Zinsaufwandes).
4. Beschreiben Sie die Kernelemente des internationalen Steuermanagements von Google. Wie beurteilen Sie die getroffenen Maßnahmen?
 - vgl. Abbildung 91 in Fallstudie 19

Kapitel 3.5 – Risikomanagement

1. Systematisieren Sie die Risiken der internationalen Unternehmung. Zeigen Sie anhand eines Beispiels, dass die Ausprägung der Risiken situationsbedingt ist!
 - Risikokategorien:
 - Wechselkursrisiken,
 - Wirtschaftliche Risiken,
 - Politische Risiken,
 - (Sozio-) Kulturelle Risiken.
 - Beispiel für situative Bedingtheit: Wirtschaftliche Risiken hängen davon ab, wie stark Unternehmensabsatz bzw. -produkte konjunkturabhängig sind.
2. Wie sieht der Prozess des betrieblichen Risikomanagements aus? Welche Instrumente können eingesetzt werden?
 - Monitoring-Phase – Identifizierung von Risiken, z.B. durch Auswertung von Branchen- und Landesberichten.
 - Evaluationsphase – Bewertung von Risiken, z.B. mithilfe von Punktwertverfahren und Planungsrechnungen.
 - Gestaltungsphase, z.B. Risikovermeidung, -minderung und –überwälzung.
3. Wieso sind lediglich reale Auf- und Abwertungen bei der Analyse des Economic Exposures relevant? Überlegen Sie hierbei, welche Informationen bei der Analyse nominaler Währungsbewegungen unberücksichtigt bleiben würden!
 - Nur reale Wechselkurse reflektieren auch Preisveränderungen in den Ländermärkten und damit auch die preisliche Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.
4. Wie wirkt sich die strategische Risikogestaltung bei der BMW-Group auf das Exposure aus? Wie ändern sich Ihre Aussagen, wenn sie international in US-\$ gepreiste Inputs in die Analyse mit einbeziehen?
 - Risikogestaltung durch Umsetzung eines Natural Hedges, wodurch die Anfälligkeit gegenüber Einzelwährungsrisiken reduziert wird.
 - Risikoüberwälzung durch finanzielles Hedging verbleibender Währungsrisiken.
 - Wenn Inputs in US-\$ gepreist werden (z.B. Rohstoffe und insbesondere Energieträger), erhöht sich das Währungsrisiko gegenüber dem Dollarraum. Betroffen sind hier auch europäische Absatzmärkte, deren Kostenpositionen währungsbedingt schwanken.