



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

---

IWW – Studienprogramm

Aufbaustudium

**Internationales Marketing**

**Lösungshinweise zur 1. Musterklausur**

## Aufgabe 1:

60 Punkte

Die zunehmende Wettbewerbsintensität und die vielfach gesättigten Binnenmärkte führen nicht selten zu einer Internationalisierung der Geschäftstätigkeit von Unternehmen.

- a) Zeigen Sie anhand eines selbst gewählten Beispiels, welche Rahmenbedingungen ausländischer Märkte im Vorfeld eines geplanten Markteintritts von einem Unternehmen analysiert werden sollten, um das Markteintrittsrisiko zu reduzieren! (30 Punkte)

Im Folgenden werden die relevanten Rahmenbedingungen am Beispiel eines Unternehmens aus der Luftverkehrsbranche dargestellt. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass neben die bislang angesteuerten Zielmärkte in Mittel- und Westeuropa auch weitere Ländermärkte treten sollen, deren Gewinnpotenzial als hoch eingeschätzt wird. Ein besonderes Augenmerk wird hierbei auf die Länder des Nahen und Mittleren Ostens gelegt.

Um einen möglichst risikoarmen Markteintritt auf Auslandsmärkten vorzubereiten, sollte ein Unternehmen zumindest die wichtigsten Rahmenbedingungen in diesem Land eingehend analysieren. Zu diesen gehören die politischen, rechtlichen, ökonomischen, sozio-kulturellen und technologischen Gegebenheiten in dem ausgewählten Land.

Im Rahmen der politischen Rahmenbedingungen kommt insbesondere dem Kriterium der politischen Stabilität eine besondere Bedeutung zu, da z. B. Verwicklungen eines Landes in innen- und außenpolitische Konflikte für die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens mit erheblichen Risiken (z. B. Enteignungsrisiko, Sicherheitsrisiko) verbunden sein können. In der Praxis ist die Abschätzung der konkreten Folgen politischer Instabilität mit großer Unsicherheit behaftet, da aus einem spezifischen Ereignis stets mehrere politische Konsequenzen resultieren können.

Die besondere Brisanz der politischen Rahmenbedingungen für das Beispielunternehmen lässt sich anhand der anhaltenden schweren Unruhen im Irak aufzeigen. Infolge des Irakkrieges ist der Luftverkehr mit dem Nahen und Mittleren Osten stark beeinträchtigt worden. Das Beispiel zeigt, dass die Möglichkeit, den internationalen Flugverkehr aufrecht zu erhalten bzw. auszuweiten in hohem Maße von der politischen (In-)stabilität der anvisierten Zielländer abhängig ist.

Unter den rechtlichen Bedingungen werden alle Einflüsse des Staates und weiterer gesetzgebender Körperschaften zusammengefasst, die für in- und ausländische Unternehmen gelten. Da auch von der Gesetzgebung positive und negative Folgen für ein Unternehmen ausgehen können, ist es für ein Unternehmen, das im Ausland tätig werden will, unabdingbar, sich mit den verschiedenen Arten rechtlicher Regelungen vertraut zu machen.

Neben dem supranationalen und internationalen Recht ist hier das nationale Recht von entscheidender Bedeutung. Hierzu gehören z. B. das Vertrags-, das Gesellschafts- und Unternehmens- sowie das Wettbewerbsrecht. Während das Vertragsrecht die Basis für die Abwicklung jeglicher Geschäftstätigkeit darstellt, regelt das Gesellschafts- und Unternehmensrecht u. a. die Beziehungen zwischen den Gesellschaftern sowie die Verhältnisse zwischen Unternehmen und Unternehmensteilen. Auch das Wettbewerbsrecht hat für die Geschäftstätigkeit im Ausland eine hohe Relevanz, da hier die Grenzen des freien Wettbewerbs durch den jeweiligen Gesetzgeber – vielfach abweichend von den heimischen Normen – fixiert werden.

Für das Beispielunternehmen aus der Luftverkehrsbranche ist insbesondere das in den jeweiligen Ländern geltende Luftverkehrsrecht von Bedeutung. Hierunter fallen z. B. Bestimmungen, die die Nutzung des Luftraumes durch Luftfahrzeuge betreffen.

Mit Blick auf die ökonomischen Rahmenbedingungen sollte das Hauptaugenmerk zum einen auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung des Landes und zum anderen auf konkrete Marktgegebenheiten gerichtet werden. Die Kenntnis der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung eines Landes, die mit Hilfe verschiedener Indikatoren bestimmt werden kann, erleichtert es, abzuschätzen, ob der anvisierte Markt aus ökonomischer Sicht lukrativ erscheint. Im Rahmen der konkreten Marktgegebenheiten sind die Wettbewerbssituation und die Kundenbedürfnisse zu identifizieren, damit eine erfolversprechende strategische Ausrichtung erfolgen kann.

Für ein Unternehmen der Luftverkehrsindustrie ist es beispielsweise von zentraler Bedeutung, im Rahmen der Wettbewerbsanalyse nicht nur Drittanbieter von Luftverkehrsleistungen zu berücksichtigen, sondern darüber hinaus auch Anbieter alternativer Transportmöglichkeiten (z. B. Schienenverkehr).

Darüber hinaus ist es notwendig, sich mit den sozio-kulturellen Umweltfaktoren zu befassen, da diese von den einheimischen Umweltfaktoren z. T. erheblich abweichen. Unter den sozio-kulturellen Faktoren subsumiert man z. B. gesellschaftliche Werte und Einstellungen sowie kulturelle Normen. Diese Determinanten beeinflussen z. B. die Einstellung von Menschen gegenüber Neu- oder Fremdartigem. So erweist sich in einigen Regionen und Ländern das Nationalbewusstsein als Barriere des Eintritts ausländischer Unternehmen in diese Märkte.

Für ein Luftverkehrsunternehmen könnte z. B. ein stark ausgeprägtes Ökologiebewusstsein dann eine wesentliche Markteintrittsbarriere begründen, wenn für die potenziellen Nachfrager die Möglichkeit besteht, in nennenswertem Umfang auf alternative Transportmittel mit vergleichsweise niedrigen CO<sub>2</sub>-Emissionen (z. B. Schienenfahrzeuge) auszuweichen und von dieser Möglichkeit auch rege Gebrauch gemacht wird.

Abschließend seien noch die technologischen Standards erwähnt. Zu diesen Rahmenbedingungen gehören z. B. die Kommunikationstechnologie und die Infrastruktur eines Landes. Eine ‚altmodische‘ Technologie und eine fehlende Infrastruktur grenzen die unternehmensinterne und -externe Weitergabe von Informationen und den zügigen und termingerechten Transport von Waren erheblich ein.

Eine moderne Infrastruktur ist daher insbesondere für Unternehmen der Luftfahrtindustrie von herausragender Bedeutung. Erweist sich beispielsweise die örtliche Flughafeninfrastruktur eines Auslandsmarktes als mangelhaft, ist ein Engagement in dieser Region wenig aussichtsreich. Allerdings könnten umfassende Investitionen in die entsprechende Infrastruktur dazu führen, dass die betrachtete Region an Attraktivität gewinnt und ein Tätigwerden auf diesem Markt mittelfristig durchaus lohnenswert erscheint.

**b) Stellen Sie nun dar, wie eine Auswahl Erfolg versprechender Ländermärkte systematisch von einem Unternehmen vorgenommen werden kann! Skizzieren Sie die Schwächen einer derartigen Vorgehensweise! (20 Punkte)**

Die Länderselektion stellt eine wichtige strategische Entscheidung dar. Anhand geeigneter Kriterien, die mit den übergeordneten Unternehmenszielen abzustimmen sind, wird eine Auswahl der Erfolg versprechenden Länder vorgenommen. Diese Bedeutung der Länderauswahl und die Komplexität des Marktauswahlproblems machen eine systematische Vorgehensweise dringend erforderlich.

Diese systematische Vorgehensweise lässt sich in eine Grob- und eine Feinanalyse unterteilen. Im Rahmen der Grobanalyse kann der gesamte Weltmarkt schnell und i. d. R. relativ kostengünstig um solche Länder bereinigt werden, die z. B. aufgrund zu hoher politischer Risiken von vornherein für einen Markteintritt als ungeeignet einzustufen sind. In einem zweiten Schritt sind die verbliebenen politisch stabilen Länder einer wirtschaftlichen Bewertung (z. B. Marktattraktivität, Markteintrittsbarrieren) zu unterziehen. Politisch und wirtschaftlich attraktive Länder werden schließlich im Rahmen einer Feinanalyse tiefer gehend analysiert. Jedes sich noch in der Auswahl befindliche Land wird ‚strategisch‘ bewertet. Den Abschluss dieser Analyse bildet idealtypisch die Auswahl eines oder mehrerer Zielländer für den Markteintritt.

Das Beispielunternehmen aus der Luftverkehrsbranche filtert im Rahmen der Grobanalyse zunächst diejenigen Ländermärkte heraus, deren politische Stabilität als gefährdet bzw. unzureichend eingestuft wird. Hierzu zählen beispielsweise einzelne Länder des Nahen und Mittleren Ostens. Mit Hilfe einer Branchenanalyse wird im Anschluss daran der Versuch unternommen, die ökonomische Attraktivität der verbleibenden Märkte zu beurteilen. Mit Blick auf die Gefahr einer hohen Wettbewerbsintensität werden z. B. diejenigen Regionen aus der weiteren Analyse ausgeschlossen, die in dem Streckennetz so genannter ‚Low Cost Carrier‘ liegen.

Im Rahmen der Feinanalyse beurteilt das betrachtete Luftverkehrsunternehmen die strategische Bedeutung der verbleibenden Ländermärkte. Am Ende des Auswahlprozesses bleiben diejenigen Ländermärkte übrig, die unter beschaffungs-, nachfrage- und wettbewerbsorientierten Gesichtspunkten den größten Erfolg versprechen. Als Beispiel für beschaffungsorientierte Faktoren kann das Vorhandensein qualifizierter Piloten genannt werden, deren Entlohnung mit den betriebswirtschaftlichen Unternehmenszielen im Einklang steht.

Die Verfahren zur Grob- und Feinanalyse weisen einige Schwächen auf, die an dieser Stelle kurz skizziert werden sollen. Ein Kritikpunkt entzündet sich an dem gewissen Maß an Willkür, das den meisten Verfahren anhaftet. Im Ergebnis können die gezogenen Schlussfolgerungen keine Allgemeingültigkeit erlangen. Darüber hinaus sind die zur Länderbewertung herangezogenen Beurteilungskriterien zumeist nicht unabhängig voneinander, so dass sich bei der Auswahl geeigneter Ländermärkte zusätzliche Probleme ergeben.

Des Weiteren ist zu bemängeln, dass die identifizierten Risiken häufig als gegeben hingenommen werden, ohne dass mögliche Maßnahmen zu deren Begrenzung Berücksichtigung finden.

Eine weitere zentrale Schwäche liegt in der Vorgehensweise, die ökonomische Vorteilhaftigkeit der grundsätzlich in Frage kommenden Ländermärkte für jedes Land einzeln zu ermitteln. Auf diese Weise filtert das betreffende Unternehmen möglicherweise auch solche Länder aus dem Auswahlprozess, denen eine bedeutsame Brückenkopffunktion zukommt. Für das Beispielunternehmen aus der Luftverkehrsbranche könnte sich beispielsweise der Ausschluss der Vereinigten Arabischen Emirate aus dem Marktauswahlprozess angesichts der Brückenkopffunktion für Asien als unvorteilhaft erweisen.

Die meisten Verfahren vernachlässigen zudem die Gefahr, dass zunächst aussichtsreiche Ländermärkte durch das Auftreten neuer Konkurrenten im Zeitablauf erheblich an Attraktivität verlieren können. Dieser drohende Attraktivitätsverlust liegt in der potenziell zunehmenden Wettbewerbsintensität auf diesen Märkten begründet.

Diese Überlegungen verdeutlichen die Notwendigkeit, die Beurteilung der Attraktivität einzelner Ländermärkte stets unter Beachtung des eigenen Reaktionsvermögens auf (potenzielle) Konkurrenten vorzunehmen. Gelingt es einem Unternehmen etwa beim Markteintritt eine Vorreiterrolle einzunehmen, können vor dem Eintritt nachziehender Konkurrenten Pioniergewinne realisiert werden. Sind bereits eine Vielzahl von Konkurrenzunternehmen auf dem anvisierten Ländermarkt tätig, kann ein abgestimmter Einsatz der Marketinginstrumente zu einer Abschwächung der Wettbewerbsintensität führen.

Weiterhin ist denkbar, dass ein Unternehmen bewusst die Strategie verfolgt, einzelne Ländermärkte zu erschließen, die ein hohes Markteintrittsrisiko aufweisen. Da risikobehaftete Märkte für eine Vielzahl an potenziellen Konkurrenzunternehmen nicht in Betracht kommen, ist die Wettbewerbsintensität auf diesen Märkten vergleichsweise gering. Unter der Voraussetzung, dass es dem grenzüberschreitend tätigen Unternehmen gelingt, die vorhandenen Risiken durch geeignete Maßnahmen zu beherrschen, kann ein Engagement auf diesen Märkten ökonomisch sinnvoll sein. Vor diesem Hintergrund sollte ein Luftverkehrsunternehmen ein Engagement in den risikobehafteten Ländern des Mittleren und Nahen Ostens nicht kategorisch ausschließen, sondern eine Abwägung von Chancen und Risiken einer Erweiterung des Streckennetzes in diese Region vornehmen.

**c) Im Rahmen der strategischen Bewertung von Ländermärkten kommt der Identifizierung von Ländermärkten, die sich potenziell als ‚Brückenkopf‘ eignen, eine herausragende Bedeutung zu. Erläutern Sie den Begriff des ‚strategischen Brückenkopfes‘ und verdeutlichen Sie, inwieweit die länderübergreifende Timingstrategie durch den Aufbau eines Brückenkopfes determiniert wird! (10 Punkte)**

Als strategische Brückenköpfe werden in der Literatur zum internationalen Marketing diejenigen Ländermärkte bezeichnet, die primär mit dem Ziel bearbeitet werden, Zugang zu benachbarten Ländermärkten zu erlangen.

Erfordert die Bearbeitung eines anvisierten Ländermarktes die vorherige Präsenz auf einem anderen Ländermarkt, sind der Wahl der ländermarktübergreifenden Timingstrategie enge Grenzen gesetzt. In diesem Falle kommt lediglich die ‚Wasserfallstrategie‘, also eine sukzessive Markterschließung, oder eine Kombination aus ‚Wasserfall‘- und ‚Sprinklerstrategie‘ in Betracht. Im Rahmen der kombinierten Strategie werden der Brückenkopf und der Zielmarkt zeitlich nacheinander, weitere anvisierte Ländermärkte dann jedoch simultan erschlossen.

Ist ein Unternehmen beispielsweise bestrebt, Zugang zum asiatischen Markt zu erlangen, kommt Abu Dhabi, die Hauptstadt der Vereinigten Arabischen Emirate, als Brückenkopf in Betracht. Der Flughafen von Abu Dhabi („Abu Dhabi International Airport“) gilt für einzelne Fluggesellschaften als bedeutendes Drehkreuz für Kurz- und Langstreckenflüge.

Zur Erschließung des osteuropäischen Marktes ist die Aufnahme des Flughafens Wien-Schwechat („Vienna International Airport“) in das Streckennetz eine sinnvolle Option. Der Flughafen dient zahlreichen Unternehmen als logistisches Zentrum von dem aus Osteuropa beliefert wird. Die Bedeutung des Wiener Flughafens als strategischer Brückenkopf zeigt sich zudem in seiner stetig wachsenden Funktion als Drehscheibe für Langstreckenflüge.

## Aufgabe 2:

60 Punkte

Joint Ventures werden häufig als Form der internationalen Kooperation gewählt.

a) Erläutern Sie die Voraussetzungen, unter denen Joint Ventures eine adäquate Form des Markteintritts sind! (30 Punkte)

Die Gründung eines Joint Ventures dient sehr häufig dem Zweck, Ländermärkte zu erschließen, die über ein hinreichend großes Marktpotenzial und hohe Gewinnchancen verfügen. Je nach Ausprägung der rechtlichen Rahmenbedingungen eines Zielmarktes können Joint Ventures u. U. die einzige zulässige, direktinvestive Markteintrittsform sein.

Als zentrale Voraussetzung, unter der ein Joint Venture eine Erfolg versprechende Form des Markteintritts ist, gilt die richtige Partnerwahl. Nur wenn allen an der Kooperation beteiligten Partnerunternehmen die Realisierung von Vorteilen ermöglicht wird, kann eine zielführende Kooperation entstehen. Um einen derartigen Nutzenzuwachs für alle Beteiligten zu schaffen, bedarf es in der Regel komplementärer Stärken-Schwächen-Profile.

Neben der richtigen *Partnerwahl* entscheiden jedoch auch weitere Faktoren über die Möglichkeit, ein erfolgreiches Joint Venture bilden zu können. Als „erfolgreich“ ist ein Joint Venture dann einzustufen, wenn es den beteiligten Unternehmen gelingt, ihre mit der Kooperation verfolgten Ziele zu erreichen.

Die erfolgskritischen Faktoren lassen sich in unternehmens-, produkt- sowie marktbezogene Faktoren unterteilen:

Zu den *unternehmensbezogenen* Einflussfaktoren zählt beispielsweise die vorhandene Kapital- bzw. Ressourcenausstattung. In Abhängigkeit von dem vereinbarten Beteiligungsverhältnis ist eine mehr oder minder hohe Kapitalausstattung erforderlich.

Mit Blick auf die *produktbezogenen* Faktoren soll an dieser Stelle das angestrebte Ausmaß der Produktstandardisierung/-differenzierung genannt werden. Um einen hohen Standardisierungsgrad auf allen bearbeiteten Märkten realisieren zu können, ist ein hoher Grad an Kontrolle erforderlich. Dieser lässt sich u. U. durch ein Joint Venture eher erreichen als beispielsweise durch den indirekten Export.

Unter die *marktbezogenen* Einflussfaktoren lassen sich u. a. die rechtliche sowie die ökonomische Situation im Gastland subsumieren. Als rechtliche Determinante ist beispielhaft das Vorgehen vieler Länder zu nennen, das Engagement ausländischer Unternehmen nur unter der Voraussetzung zu tolerieren und zu unterstützen, dass dieses in Form von Joint Ventures erfolgt. Aus ökonomischer Perspektive erscheint ein Joint Venture insbesondere dann Erfolg versprechend zu sein, wenn dieses eine bessere Ausschöpfung von vorhandenem Marktpotenzial verspricht. Ermöglicht wird dies vor allem durch die besseren Marktkenntnisse eines lokalen Partners, der maßgeblich zu einer stärkeren Produktakzeptanz beitragen kann.

**b) Welche Faktoren können die Stabilität eines Joint Ventures beeinflussen?  
(20 Punkte)**

Um ein für die angestrebte Dauer stabiles Joint Venture zu errichten, ist beispielsweise sicherzustellen, dass aus der Perspektive jedes Partners ein Know-how-Schutz in gewünschtem Umfang greift. In diesem Zusammenhang ist allerdings zu beachten, dass ein gewisser Know-how-Transfer durchaus sinnvoll sein kann.

Ein (einseitig) ungewollter Know-how-Abfluss droht insbesondere bei der Erschließung von Entwicklungs- und Schwellenländern, sofern der ausländische Partner das Joint Venture als Gelegenheit auffasst, sich Produktions- und Prozess-Know-how zu verschaffen, um dieses dann allein zu seinen Gunsten einzusetzen. Zur Reduktion derartiger Risiken können auch vertragliche Klauseln nur begrenzt beitragen. Eine stabilitätsfördernde Wirkung geht indes von klaren und im Zeitablauf gleichgerichteten Zielen, einem angemessenen Machtverhältnis sowie einer von allen Partnern als gerecht empfundenen Verteilung der Vorteile aus. Darüber hinaus ist es für die Stabilität eines Joint Ventures von entscheidender Bedeutung, dass keines der beteiligten Partnerunternehmen den Verlust seiner Eigenständigkeit befürchten muss.

Ungeachtet der hier getroffenen Aussagen ist jedoch zu beachten, dass die Instabilität von Joint Ventures nicht per se als Nachteil einzustufen ist. So sind Joint Ventures, die von Anfang an zeitlich befristet ausgelegt sind oder von den beteiligten Partnern einvernehmlich beendet werden, nicht zwingend als erfolglos aufzufassen. Die Möglichkeit, ein zeitlich begrenztes Joint Venture eingehen zu können, kann vielmehr auch als Anreiz verstanden werden, diese Markteintrittsform überhaupt zu wählen.

**c) Gibt es Ihrer Meinung nach im Rahmen eines internationalen Joint Ventures eine bestimmte Form der Vertriebsorganisation, die idealtypisch zu wählen ist? Begründen Sie Ihre Antwort! (10 Punkte)**

Die idealtypische Vertriebsorganisation innerhalb eines Joint Ventures gibt es nicht. So existiert eine große Zahl von Faktoren, die einen Einfluss auf die Größe und Struktur der Vertriebsorganisation haben können. Als eine Einflussgröße kann z. B. das Beteiligungsverhältnis zwischen den Joint Venture Partnern angesehen werden. Ist das Beteiligungsverhältnis von beiden Unternehmen gleich (Equity Joint Venture), dann werden vermutlich beide Unternehmen die Gestaltung der Vertriebsorganisation mitbestimmen wollen. Ist das Beteiligungsverhältnis dagegen ungleich, dann wird vermutlich das Unternehmen mit der höheren Beteiligung darüber entscheiden, wie die Vertriebsorganisation strukturiert werden soll.



Abgesehen von diesem Einflussfaktor ist allerdings auch vielfach anzutreffen, dass sich die Kooperationspartner auf die Wahrnehmung unterschiedlicher Aufgabenbereiche verständigen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn ein ausländischer Kooperationspartner das produktspezifische Know-how und der andere Kooperationspartner im betreffenden Markt das Vertriebsnetz zur Verfügung stellt.

Infolgedessen ist es denkbar, dass ein Partner von der bereits aufgebauten Vertriebsorganisation des anderen partizipiert. Der Zugang zu ausländischen Märkten kann für den weniger erfahrenen Partner erleichtert und Marktkenntnisse können im Zeitablauf generiert werden. Diese neu gewonnenen Marktkenntnisse tragen aus Sicht des zu Anfang weniger erfahrenen Partners u. U. langfristig dazu bei (insbesondere auch mit Blick auf eine spätere Auflösung des Joint Ventures), eine eigenständige Vertriebsorganisation aufbauen zu können (z. B. über Filialisierung oder Franchisesysteme).