

Kapitel 4

Internationale Geschäftsbeziehungen

Außenhandel, Markteintritt, Kooperationen und interkulturelle Kommunikation –
der Schritt über die Grenze

Rahmenplan 7.4 Internationale Geschäftsbeziehungen und Geschäftsentwicklung, interkulturelle Kommunikation ableiten



7.4 Internationale Geschäftsbeziehungen und Geschäftsentwicklung, interkulturelle Kommunikation ableiten

Nr.	Qualifikationsinhalt	Taxonomie	Hinweise zur Vermittlung
7.4.1	Einführung in den Außenhandel	kennen	Globalisierung, Organisationen im Außenhandel (EU, WTO), Warenverkehr
7.4.2	Kooperationen im Außenhandel	kennen	z. B. Joint Venture, Franchising
7.4.3	Interkulturelle Kommunikationsdimensionen	kennen	z. B. Individualismus/Kollektivismus, Maskulinität/Feminität, Risikobereitschaft/Risikominimierung, Hierarchie/Distanz, Partikularismus/Universalismus

Quelle: DIHK-Rahmenplan mit Lernzielen Geprüfte Industriefachwirte, Handlungsspezifische Qualifikationen, Abschnitt 7.

Das kannst du nach diesem Kapitel

- Du erklärst **Globalisierung**, Gründe für Außenhandel, **Freihandel und Protektionismus** sowie die Rolle von **WTO und EU-Binnenmarkt**.
- Du beschreibst den **Warenverkehr**: innergemeinschaftliche Lieferung, Ausfuhr, Einfuhr und Warenursprung.
- Du beurteilst die **Formen des Markteintritts** nach Kapital, Risiko und Kontrolle.
- Du wendest die **Incoterms 2020** an und wählst Absicherungen für Zahlungs- und Länderrisiken.
- Du vergleichst **Lizenz, Franchising und Joint Venture**.
- Du erläuterst **Kulturdimensionen** nach Hofstede, Hall und Trompenaars und leitest Folgen für Verhandlung und Marketing ab.

7.4 selten direkt gefragt – aber oft die Kulisse

- Rahmenplanbereich 7.4 kam nur in **2 von 23** Prüfungen als eigene Aufgabe vor, rund **2 %** der Marketingpunkte.
- Gefragt waren **Markteintritt und Kooperationen**: internationales Franchising gegen eigene Vertriebsgesellschaften (2016), Vertriebsniederlassungen gegen Vertriebslizenzen (2021).
- Das Ausland ist aber oft die **Kulisse**: neue Märkte in Asien, Amerika oder Osteuropa, dazu **Ansoff** (Marktentwicklung) aus Kapitel 1.
- Lernstrategie: **Markteintritt und Kooperationen sicher**, Incoterms, Zahlungssicherung und Kultur **im Überblick**.
- Entscheidend ist immer die **begründete Empfehlung** aus dem Fall: Kapital, Risiko, Kontrolle, Zölle, Know-how des Partners.

4.1

Grundlagen des Außenhandels

☆☆☆ bisher nicht direkt geprüft, gehört aber zum Rahmenplan

Globalisierung

- **Globalisierung:** zunehmende weltweite Verflechtung von Märkten, Unternehmen und Gesellschaften.
- **Treiber:** sinkende Transport- und Kommunikationskosten, Abbau von Handelshemmnissen, Digitalisierung, internationale Kapitalströme.
- **Chancen:** neue Absatzmärkte, günstigere Beschaffung, internationale Arbeitsteilung.
- **Risiken:** neue Wettbewerber aus Niedriglohnländern, Abhängigkeit von globalen Lieferketten, Preisdruck.

Warum Unternehmen ins Ausland gehen

ABSATZMOTIVE

Neue Märkte, Wachstum trotz gesättigtem Inlandsmarkt, Verlängerung des Produktlebenszyklus, Ausgleich von Konjunkturschwankungen, Nähe zu Großkunden.

KOSTEN- UND BESCHAFFUNGSMOTIVE

Niedrigere Lohn- und Produktionskosten, Rohstoffe und Fachkräfte, Größenvorteile, Zölle durch Fertigung im Zielland umgehen, Fördermittel.

RISIKOMOTIVE

Streuung des Absatzrisikos, Unabhängigkeit von einzelnen Märkten und Währungen (natürliches Hedging).

WETTBEWERBSMOTIVE

Dem Wettbewerb folgen oder zuvorkommen, Know-how aus führenden Märkten, internationales Image.

Freihandel und Protektionismus

- **Freihandel:** Handel ohne staatliche Beschränkungen; Spezialisierung, größere Märkte, mehr Wettbewerb, niedrigere Preise.
- **Protektionismus:** Schutz der eigenen Wirtschaft vor ausländischer Konkurrenz.
 - **tarifär:** Zölle
 - **nicht tarifär:** Kontingente, Importverbote, technische Normen und Zulassungen, aufwendige Zollverfahren, Subventionen, Local Content, Boykotte und Sanktionen

MERKE

Nicht tarifäre Hemmnisse sind oft wirksamer als Zölle, weil sie schwer zu erkennen und kaum zu kalkulieren sind. Eine eigene Prüfnorm im Zielland kann teurer sein als 5 % Zoll.

Internationale Organisationen

- **WTO** (Genf): Abbau von Handelshemmnissen; verwaltet **GATT** (Waren), **GATS** (Dienstleistungen), **TRIPS** (geistiges Eigentum); schlichtet Streitigkeiten.
- Grundsatz der **Meistbegünstigung**: Ein Vorteil für ein Land gilt für alle Mitglieder.
- **EU-Binnenmarkt**: vier Grundfreiheiten: Waren, Personen, Dienstleistungen, Kapital und Zahlungen.
- Die EU ist zugleich **Zollunion** mit gemeinsamem Außenzoll; sie schließt Freihandelsabkommen, etwa **CETA** mit Kanada.
- Weitere Räume: **USMCA** (Freihandelszone), **Mercosur** (Zollunion, noch unvollständig).

Stufen der wirtschaftlichen Integration

Integrationsstufe	Merkmal
Freihandelszone	Zölle zwischen den Mitgliedern entfallen, jedes Land behält eigene Außenzölle
Zollunion	zusätzlich gemeinsamer Außenzoll gegenüber Drittländern
Binnenmarkt	zusätzlich freier Verkehr von Personen, Dienstleistungen und Kapital
Wirtschafts- und Währungsunion	zusätzlich gemeinsame Wirtschaftspolitik und Währung (Euro)

- Lieferungen innerhalb der EU sind **keine Exporte** im zollrechtlichen Sinn, sondern innergemeinschaftliche Lieferungen.

Warenverkehr: EU und Drittland

	Innergemeinschaftliche Lieferung (Polen)	Ausfuhr ins Drittland (Kanada)
Zoll	kein Zoll, keine Zollanmeldung	elektronische Ausfuhranmeldung (ATLAS), EORI-Nummer; im Zielland Einfuhrabfertigung
Umsatzsteuer	steuerfrei mit gültiger USt-IdNr. des Abnehmers und Nachweis (Gelangensbestätigung); Abnehmer versteuert den Erwerb	steuerfreie Ausfuhrlieferung mit Ausgangsvermerk; im Zielland meist Einfuhrumsatzsteuer
Meldungen	Zusammenfassende Meldung, ab Schwellen Intrastat	Ausfuhrdokumente, Handelsrechnung, Ursprungsnachweis, Exportkontrolle

Warenursprung und Exportkontrolle

- Der **Warenursprung** bestimmt, ob ein Zoll gesenkt wird oder entfällt.
- Bei einem **Präferenzabkommen** zahlt der Kunde für Waren mit EU-Ursprung weniger oder keinen Zoll, wenn der Exporteur den Ursprung nachweist, etwa durch eine Erklärung auf der Handelsrechnung.
- **Exportkontrolle:** Güter mit doppeltem Verwendungszweck (**Dual-Use**) und **Embargos** prüfen.

VERNETZT DENKEN

Zoll und Umsatzsteuer kennst du aus Teil 1. Der Zoll verteuert das Produkt beim Kunden und beeinflusst Preis und Eintrittsform. Eine Fertigung im Zielland vermeidet den Zoll, eine Standortfrage der Produktion (HB 6).

4.2

Formen des Markteintritts

★ ★ ★ in 1 von 23 ausgewerteten IHK-Prüfungen gefragt

Kapital, Risiko und Kontrolle

- Je stärker das Engagement, desto höher **Kapitaleinsatz und Risiko**, aber auch **Kontrolle und Gewinnchancen**.
- Stufen: indirekter Export, direkter Export, Lizenz, Franchising, Joint Venture, Niederlassung, Tochtergesellschaft.

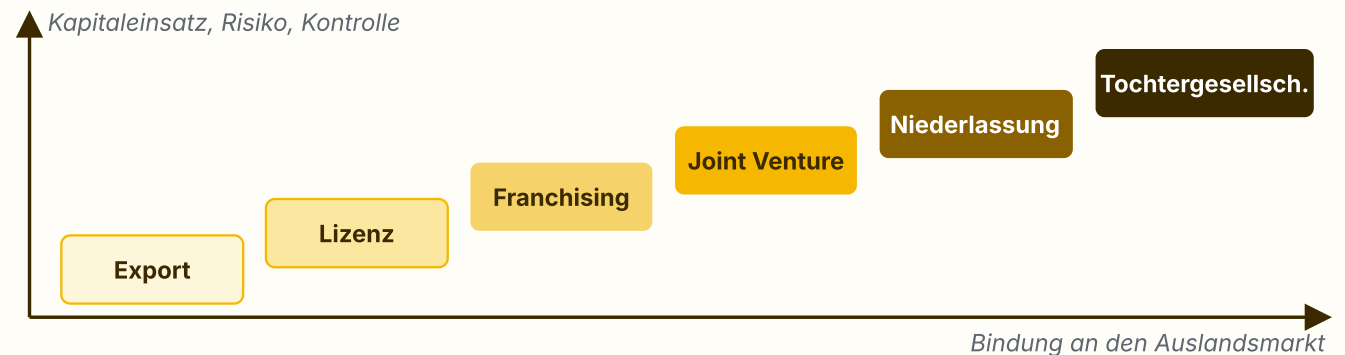


Abb. 4.1: Formen des Markteintritts nach Kapitaleinsatz, Risiko und Kontrolle

Export

- Im Inland produzieren, ins Ausland liefern: einfachste Form, geringster Kapitaleinsatz.
- **Indirekter Export:** Verkauf an einen inländischen Vermittler, etwa ein Exporthandelshaus. Wenig Aufwand, aber kein Kundenkontakt, kein Einfluss aufs Marketing, Abhängigkeit vom Vermittler.
- **Direkter Export:** Hersteller liefert selbst an Kunden oder Händler im Ausland, über Exportabteilung, Reisende, Handelsvertreter oder Importeure. Mehr Aufwand und Risiko, aber direkter Marktkontakt und höhere Margen.

HANDELSMITTLER IM AUSSENHANDEL

Handelsvertreter vermitteln im fremden Namen gegen Provision. **Kommissionäre** handeln im eigenen Namen für fremde Rechnung. **Importeure und Exporteure** kaufen und verkaufen auf eigene Rechnung und tragen das Absatzrisiko.

Vertragliche Formen und Direktinvestitionen

- **Lizenzvergabe:** Partner nutzt gegen Gebühr Patente, Marken oder Know-how.
- **Franchising:** Partner betreibt ein komplettes Geschäftskonzept unter der Marke des Franchisegebers.
- **Joint Venture:** gemeinsames Unternehmen mit einem Partner im Zielland.
- **Niederlassung:** eigene, rechtlich **unselbstständige** Verkaufs- oder Serviceniederlassung.
- **Tochtergesellschaft:** rechtlich **selbstständig**, ganz oder mehrheitlich beteiligt; durch Neugründung (**Greenfield**) oder Kauf (**Akquisition**).

Nordwest geht nach Brasilien

PRAXIS · NORDWEST KÜCHENGERÄTE AG: BRASILien

Nordwest exportiert 18 % des Umsatzes, fast nur in die EU. Brasilien lockt mit wachsender Mittelschicht, erhebt aber hohe Einfuhrzölle auf Haushaltsgeräte und verlangt eine eigene Zertifizierung.

- Direkter Export wäre wegen der Zölle **kaum wettbewerbsfähig**.
- Dr. Helga Brandt prüft ein **Joint Venture** mit einem brasilianischen Hersteller: Fertigung, Vertriebsnetz und Behördenkontakte.
- Jonas Weber klärt, ob das Werk die **Qualitätsstandards** von Northwest erfüllt.

TYPISCHER FEHLER

Formen aufzählen reicht nicht. Die Prüfer erwarten eine Entscheidung mit Begründung aus dem Fall: Kapital, Risiko, Kontrolle, Zölle, Know-how des Partners.

Auswahl des Auslandsmarktes

- Bewertung mit **Nutzwertanalyse** oder **Länderrisikoanalyse**.
- Kriterien:
 - Marktgröße und Wachstum, Kaufkraft, Wettbewerb
 - Handelshemmnisse und Zölle
 - politische und wirtschaftliche Stabilität, Rechtssicherheit
 - Infrastruktur, Transportkosten
 - kulturelle Nähe und Sprache

PRÜFUNGSTIPP

Verknüpfe den Markteintritt mit Ansoff (Marktentwicklung, Kapitel 1). Das ist die häufigste Form, in der das Ausland in der Prüfung auftaucht.

4.3

Lieferbedingungen und Zahlungssicherung

☆☆☆ bisher nicht direkt geprüft, gehört aber zum Rahmenplan

Die Incoterms 2020

- Klauseln der **Internationalen Handelskammer (ICC)** für Lieferbedingungen.
- Sie regeln drei Fragen: Wer trägt welche **Kosten**? Wann geht die **Gefahr** über? Wer erledigt welche **Pflichten** (Verladung, Aus- und Einfuhrabfertigung)?
- Sie regeln **nicht** den Eigentumsübergang und **nicht** die Zahlung.
- Immer mit Ort und Version angeben: „FCA Bremen Incoterms 2020“.

PRÜFUNGSTIPP

Nach Anfangsbuchstaben ordnen: **E** – Abholung, **F** – Haupttransport nicht bezahlt, **C** – Haupttransport bezahlt, **D** – Ankunft. Von EXW bis DDP nehmen die Pflichten des Verkäufers zu.

Klauseln für alle Transportarten

Klausel	Bedeutung	Kosten- und Gefahrübergang
EXW	Ab Werk	Käufer holt ab; minimale Pflicht des Verkäufers
FCA	Frei Frachtführer	Verkäufer liefert ausfuhrfrei am benannten Ort an den Frachtführer des Käufers
CPT	Frachtfrei	Verkäufer zahlt Transport bis Bestimmungsort; Gefahr geht bei Übergabe an den ersten Frachtführer über
CIP	Frachtfrei versichert	wie CPT plus Versicherung mit hoher Deckung (ICC A)
DAP	Geliefert benannter Ort	Kosten und Gefahr bis zum Bestimmungsort, unentladen
DPU	Geliefert entladen	wie DAP, Verkäufer entlädt auch
DDP	Geliefert verzollt	einschließlich Einfuhrabfertigung und Zoll; maximale Pflicht

Klauseln für den Seetransport

Klausel	Bedeutung	Kosten- und Gefahrübergang
FAS	Frei Längsseite Schiff	Ware liegt neben dem Schiff im Verschiffungshafen
FOB	Frei an Bord	sobald die Ware an Bord ist
CFR	Kosten und Fracht	Verkäufer zahlt Fracht bis Bestimmungshafen, Gefahr geht an Bord über
CIF	Kosten, Versicherung, Fracht	wie CFR plus Versicherung mit Mindestdeckung (ICC C)

MERKE

Bei den **C-Klauseln** fallen Kosten- und Gefahrübergang auseinander: Der Verkäufer zahlt bis zum Ziel, das Risiko trägt schon vorher der Käufer. Für Container, die im Binnenland übergeben werden, passen FCA, CPT, CIP besser als FOB, CFR, CIF.

Risiken im Auslandsgeschäft

Risiko	Beispiel	Absicherung
Zahlungs- oder Delkredererisiko	Käufer zahlt nicht	Akkreditiv, Vorkasse, Exportkreditversicherung, Factoring
Währungsrisiko	Real verliert an Wert	Fakturierung in Euro, Devisentermingeschäft, Devisenoption
Transportrisiko	Beschädigung, Verlust	Transportversicherung, klare Incoterms, Verpackung
Politisches Risiko	Krieg, Enteignung, Embargo, Transferrisiko	Hermesdeckungen, Länderrisikoanalyse
Rechtsrisiko	fremdes Recht, lange Verfahren	Rechtswahl, Schiedsgericht, UN-Kaufrecht (CISG)
Kultur- und Kommunikationsrisiko	Missverständnisse	Schulung, Dolmetscher, lokale Partner

Zahlungsbedingungen und Akkreditiv

- Für den Exporteur am sichersten: **Vorauskasse**; für den Importeur am günstigsten: **offene Rechnung**. Dazwischen **Dokumenteninkasso** und **Akkreditiv**.

DOKUMENTENAKKREDITIV

Die Bank des Importeurs verpflichtet sich, dem Exporteur zu zahlen, sobald er fristgerecht die vereinbarten Dokumente vorlegt (Konnossement, Handelsrechnung, Versicherungspolice, Ursprungszeugnis). Die Banken prüfen **nur die Dokumente, nicht die Ware**.

- **Bestätigtes Akkreditiv:** eine Bank im Land des Exporteurs gibt ein eigenes Zahlungsversprechen; das senkt Bonitäts-, politisches und Transferrisiko, ist aber kein Vollschutz.
- **Dokumenteninkasso:** Dokumente gegen Zahlung (D/P) oder gegen Akzept (D/A); die Bank garantiert nichts, billiger, aber unsicherer.

4.4

Kooperationen im internationalen Geschäft

★ ★ ★ in 2 von 23 ausgewerteten IHK-Prüfungen gefragt

Kooperationen

- **Kooperation:** Zusammenarbeit rechtlich selbstständiger Unternehmen zum gegenseitigen Vorteil.
- Ziel im Ausland: Märkte mit **begrenztem Kapital und Risiko** erschließen, vom Wissen des Partners profitieren.
- **Horizontal:** gleiche Stufe (zwei Gerätehersteller).
- **Vertikal:** vor- und nachgelagert (Hersteller und Händler).
- **Diagonal:** verschiedene Branchen.

PRÜFUNGSTIPP

Kooperationen kamen in 2 Prüfungen: internationales Franchising gegen eigene Vertriebsgesellschaft und Niederlassung gegen Vertriebslizenz.

Lizenz, Franchising, Joint Venture

- **Lizenz:** Patente, Marken, Designs oder Know-how gegen einmalige und laufende umsatzabhängige Gebühren; ausschließlich oder einfach.
- **Franchising:** komplettes, erprobtes Geschäftskonzept; Franchisenehmer selbstständig, investiert selbst, zahlt Eintritts- und laufende Gebühren.
- **Joint Venture:** Gemeinschaftsunternehmen mehrerer Partner; der ausländische Partner bringt Marktkenntnis, Netz und Behördenkontakte, der inländische Technik, Marke und Kapital.
 - **Equity Joint Venture:** gemeinsame Gesellschaft mit Kapitalbeteiligung
 - **Contractual Joint Venture:** Projekt nur auf Vertragsbasis

Vor- und Nachteile im Vergleich

Form	Vorteile	Nachteile
Lizenz	wenig Kapital und Risiko, schneller Marktzugang, Zölle umgangen, Zusatzeinnahmen	wenig Kontrolle über Qualität und Marketing, Know-how-Abfluss, Lizenznehmer kann Wettbewerber werden
Franchising	schnelle Expansion mit fremdem Kapital, motivierte Partner mit Ortskenntnis, einheitlicher Auftritt	Abhängigkeit, Imageschäden durch schwache Partner, Kontroll- und Schulungsaufwand
Joint Venture	Marktkennntnis und Netz, Teilung von Kapital und Risiko, Zugang zu beschränkten Märkten, keine Zölle bei Fertigung vor Ort	Konflikte über Ziele und Führung, Gewinnteilung, Know-how-Abfluss, schwieriger Ausstieg

TYPISCHER FEHLER

Franchisenehmer sind keine Angestellten und keine Filialen. Ein Equity Joint Venture ist ein eigenes, gemeinsam gegründetes Unternehmen, kein bloßer Kooperationsvertrag.

Ablauf einer Kooperation

- Ziele festlegen – Partnerprofil – Partner suchen (Messen, Auslandshandelskammern, Verbände) – Partner bewerten (Marktstellung, Bonität, Ruf, Ziele, Kultur) – Vertrag – Zusammenarbeit steuern und bewerten.
- Der **Kooperationsvertrag** regelt Ziele, Einlagen, Führung und Entscheidungsrechte, Gewinnverteilung, Schutz von Know-how und Marken, Laufzeit, Ausstieg, Gerichtsstand oder Schiedsgericht.

MERKE

Kooperationen scheitern seltener an Zahlen als an Menschen: unterschiedliche Ziele, Misstrauen, kulturelle Missverständnisse.

VERNETZT DENKEN

Bei Lizenz und Joint Venture fließt Wissen zum Partner. Was geteilt und wie Kernwissen geschützt wird, ist Wissensmanagement (HB 8); Qualitätsstandards und Audits beim Partner betreffen die Produktion (HB 6).

4.5

Interkulturelle Kommunikation

☆☆☆ bisher nicht direkt geprüft, gehört aber zum Rahmenplan

Was ist Kultur?

- **Kultur:** gemeinsames System von Werten, Normen und Verhaltensweisen einer Gruppe.
- Sie prägt, wie Menschen kommunizieren, verhandeln, entscheiden und Produkte wahrnehmen.
- **Eisbergmodell:** sichtbar sind nur Sprache, Kleidung, Essen, Begrüßung. Unter der Oberfläche liegen Werte, Zeitverständnis, Einstellung zu Hierarchie und Regeln, die das Verhalten viel stärker bestimmen.

Kulturdimensionen nach Hofstede

Dimension	Bedeutung
Machtdistanz	Akzeptanz ungleich verteilter Macht; hoch: der Chef entscheidet, Titel zählen
Individualismus vs. Kollektivismus	Einzelner oder Gruppe im Mittelpunkt; kollektivistisch: Beziehung vor Geschäft
Maskulinität vs. Feminität	Leistung und Wettbewerb oder Fürsorge, Konsens, Lebensqualität
Unsicherheitsvermeidung	Bedrohung durch Unklarheit; hoch: Regeln, Pläne, Verträge
Langfristorientierung	Ausdauer und langfristige Ziele oder schnelle Ergebnisse und Tradition
Genuss vs. Zurückhaltung	wie stark Bedürfnisse und Freizeit ausgelebt werden dürfen

Vier Länder im Vergleich

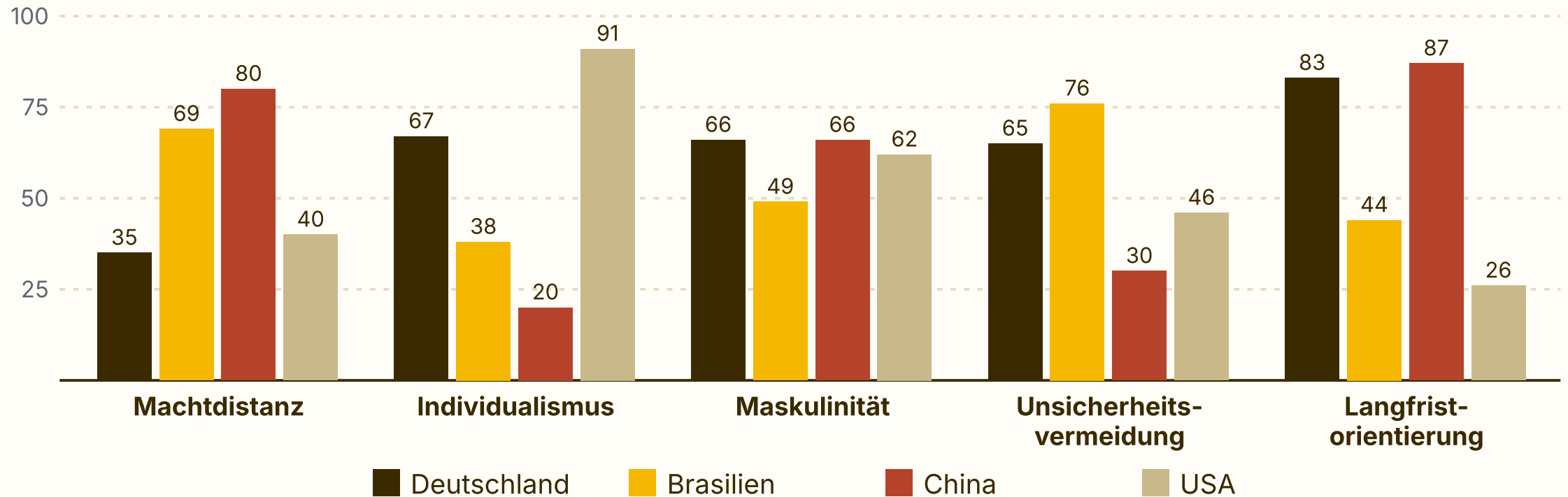


Abb. 4.2: Fünf der sechs Kulturdimensionen nach Hofstede für vier Länder (Werte 0 bis 100; Quelle: Hofstede Insights, 6-D-Modell)

- Brasilien: deutlich höhere **Machtdistanz**, kollektivistischer als Deutschland; Entscheidungen beim Inhaber, Beziehung vor Vertragsdetails.
- China: noch höhere Machtdistanz, sehr geringer Individualismus; **Gesichtwahren** und langfristige Beziehungen (**Guanxi**).

Kulturwerte richtig nutzen

MERKE

Nationale Kulturwerte sind statistische Durchschnitte und geben nur eine Orientierung. Region, Branche, Alter, Ausbildung und Erfahrung prägen das Verhalten ebenso. Beobachte dein Gegenüber und passe dich an, statt Klischees anzuwenden.

- Der Rahmenplan nennt: **Individualismus/Kollektivismus**, **Maskulinität/Feminität**, **Risikobereitschaft/Risikominimierung** (Unsicherheitsvermeidung), **Hierarchie/Distanz** (Machtdistanz) und **Partikularismus/Universalismus**.

Hall: Kontext und Zeit

- **Low-Context-Kulturen** (Deutschland, USA): direkte, explizite Kommunikation, das Gesagte zählt.
- **High-Context-Kulturen** (Brasilien, China, Japan): vieles wird indirekt über Beziehung und Situation vermittelt.
- **Monochrone** Zeitauffassung: eins nach dem anderen, Pünktlichkeit.
- **Polychrone** Zeitauffassung: mehreres gleichzeitig, Termine flexibel.

Trompenaars: Universalismus und Partikularismus

UNIVERSALISMUS

Regeln und Verträge gelten für alle gleich. Ein unterschriebener Vertrag ist verbindlich und wird wörtlich genommen. Typisch etwa für Deutschland, die Schweiz, die USA.

PARTIKULARISMUS

Beziehungen und besondere Umstände gehen vor Regeln. Ein Vertrag ist Ausgangspunkt einer Beziehung und wird bei veränderter Lage angepasst. Typisch etwa für China, Brasilien, Russland.

- Weitere Dimensionen: Individualismus/Gemeinschaft, neutral/emotional, spezifisch/diffus, Leistung/Herkunft, Verhältnis zu Zeit und Natur.

Ein Vertrag, zwei Auffassungen

PRAXIS · NORTHWEST KÜCHENGERÄTE AG: CASA FRIA

Liefervertrag über 5.000 Kompressoren zum festen Preis. Der Real wertet stark ab, der Inhaber von „Casa Fria“ bittet um Nachlass – man sei doch Partner.

- Für das deutsche Team ist der Vertrag eindeutig: **Universalismus**.
- Für den brasilianischen Partner ist die Bitte selbstverständlich: **Partikularismus**.
- Lösung, die beide Sichtweisen achtet: eine **Anpassungsklausel** für starke Wechselkursänderungen im Vertrag.

Interkulturelle Kompetenz und Marketing

- **Interkulturelle Kompetenz:** Wissen über die fremde Kultur, Bewusstsein für eigene Prägungen, Empathie, Toleranz für Mehrdeutigkeit, Anpassungsfähigkeit.
- Förderung durch Trainings, Auslandsaufenthalte, gemischte Teams, Mentoren vor Ort.
- **Standardisierung** (günstig, einheitliches Markenbild) oder **Differenzierung** (Anpassung an Kultur, Kaufkraft, Gesetze); oft der Mittelweg **glokal**: global denken, lokal handeln.

VERNETZT DENKEN

Wer ein gemischtes Team im Joint Venture führt, braucht interkulturelle Führungskompetenz (HB 9): Bei hoher Machtdistanz werden klare Anweisungen erwartet, bei hohem Individualismus wirken Einzelziele stärker als Teamprämien.

Verhandeln in Brasilien und China

BRASILIEN

Zeit für Smalltalk und Beziehung, Entscheider auf hoher Ebene einbinden, flexible Zeitplanung, Herzlichkeit und Nähe sind häufig, aber das Gegenüber beobachten; Portugiesisch statt Spanisch.

CHINA

Visitenkarte mit beiden Händen, Hierarchie und Gesichtswahren respektieren, Kritik nie öffentlich, mehrere Verhandlungsrunden, Vertrauen wichtiger als der Vertrag.

Auf einen Blick

- Globalisierung mit Chancen und Risiken; Motive: Absatz, Kosten, Risikostreuung, Wettbewerb. Freihandel oder Protektionismus mit tarifären und nicht tarifären Hemmnissen.
- WTO mit Meistbegünstigung; EU als Binnenmarkt und Zollunion; Freihandelszone, Zollunion, Binnenmarkt, Währungsunion.
- Innergemeinschaftliche Lieferung ohne Zoll, steuerfrei mit USt-IdNr.; Ausfuhr mit Ausfuhranmeldung; Ursprung entscheidet über Präferenz Zoll.
- Markteintritt von Export über Lizenz, Franchising, Joint Venture bis Niederlassung und Tochter: Kapital, Risiko und Kontrolle steigen.
- Incoterms regeln Kosten, Gefahr und Pflichten, nicht Eigentum und Zahlung; bei C-Klauseln fallen Kosten- und Gefahrübergang auseinander. Akkreditiv: Bank zahlt gegen Dokumente.
- Kultur: Hofstede, Hall (Kontext, Zeit), Trompenaars (Universalismus, Partikularismus); interkulturelle Kompetenz; global.

So geht es weiter

Mindmap Kapitel 4 (A3): der ganze Stoff auf einer Seite, mit den Abbildungen aus dem Buch

Multiple-Choice-Aufgaben Kapitel 4 mit Lösungen und Erklärungen

Arbeits- und Übungsbuch „Marketing und Vertrieb“, Fach 7: Kapitel 4, Seite 121 bis 140, mit Lern- und Übungsteil ab Seite 131

Lernkarten, Richtig-oder-falsch, Kurzfragen und Fallaufgaben in drei Stufen im Lern- und Übungsteil des Kapitels