

MARKETING UND VERTRIEB · KAPITEL 4

Internationale Geschäftsbeziehungen

Handlungsspezifische Qualifikationen für Geprüfte Wirtschaftsfachwirte (IHK)
Rahmenplan 8.4 · Außenhandel, Markteintritt, Incoterms, Kooperationen und interkulturelle Kommunikation

Vorlesungsfolien zum **Arbeits- und Übungsbuch Marketing und Vertrieb (Fach 8)**
Seitenverweise „ÜB S.“ beziehen sich auf dieses Buch · ISBN 978-3-913327-16-7

[kostenloser Download · fachwirt24.de](https://fachwirt24.de)

Kapitel 4 im Überblick

5

Abschnitte 4.1 bis 4.5

12/22Prüfungen mit
Aufgaben zu 8.4**13 %**

der Punkte im Fach

Was Sie erwartet

- Gründe für Auslandsengagement, Freihandel und Protektionismus
- WTO, EU-Binnenmarkt, Integrationsstufen
- Markteintritt: vom Export bis zur Tochtergesellschaft
- Incoterms 2020, Risiken, Akkreditiv
- Lizenz, Franchising, Joint Venture
- Kulturdimensionen und interkulturelle Kompetenz

So oft kam es in 22 IHK-Prüfungen vor

Thema	Prüfungen
Außenhandel, Markteintritt, Risiken	★★★ 7×
Kooperationen: Lizenz, Franchising, JV	★★★ 5×
Incoterms	★★★ 3×
Interkulturelle Kommunikation	★★★ 2×

MERKE

Prüfer erwarten fast immer eine **Entscheidung mit Begründung aus dem Fall**: Welche Eintrittsform, welche Klausel, welche Absicherung – und warum?

Fahrplan durch Kapitel 4

4.1 ★★★★★

Grundlagen des
Außenhandels
ÜB S. 106–107

4.2 ★★★★★

Formen des
Markteintritts
ÜB S. 107–109

4.3 ★★★★★

Lieferbedingungen und
Zahlungssicherung
ÜB S. 109–111

4.4 ★★★★★

Kooperationen
ÜB S. 111–112

4.5 ★★★★★

Interkulturelle
Kommunikation
ÜB S. 112–114

MERKE

Der Weg ins Ausland folgt einer Logik: **Warum** ins Ausland? **Wie** eintreten? **Wie liefern und absichern?** **Mit wem** zusammenarbeiten? **Wie** mit fremden Kulturen umgehen?

TYPISCHE PRÜFUNGSSITUATION

Nordwest will nach Brasilien. Sie sollen Eintrittsformen beurteilen, ein Joint Venture bewerten, eine Incoterm-Klausel erklären und Folgen der Kulturunterschiede für die Verhandlung ableiten.

Fallbezug: Northwest Küchengeräte AG in Kapitel 4

Ausgangslage

- 18 % Exportanteil, fast nur EU
- Inlandsmarkt gesättigt

Ziel Brasilien

- wachsende Mittelschicht
- hohe Einfuhrzölle
- eigene Zertifizierung

Eintrittsform

- Joint Venture mit brasilianischem Gerätehersteller
- Fertigung, Vertrieb, Behördenkontakte

Verantwortlich

- Dr. Helga Brandt
- Verhandlung, Vertrag, Kultur

PRÜFUNGSTIPP

Hohe Zölle und eigene Normen machen **direkten Export** unattraktiv – das ist das zentrale Argument für Fertigung vor Ort mit einem Partner.

4.1

Grundlagen des Außenhandels

Warum Unternehmen ins Ausland gehen – und was sie dort erwartet

Prüfungsrelevanz ★★ ★ in 7 von 22 Prüfungen · bis zu 12 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch ÜB S. 106–107

Gründe für das Auslandsengagement

Absatzmotive

- neue Märkte und Kunden
- Wachstum trotz gesättigtem Inland
- Produktlebenszyklus verlängern
- Konjunkturschwankungen ausgleichen
- Großkunden folgen

Kosten- und Beschaffungsmotive

- niedrigere Lohn- und Produktionskosten
- Rohstoffe und Fachkräfte
- Größenvorteile
- Zölle durch Fertigung vor Ort umgehen
- Fördermittel

Risikomotive

- Absatzrisiko auf mehrere Länder streuen
- Unabhängigkeit von einzelnen Märkten und Währungen (natürliches Hedging)

Wettbewerbsmotive

- dem Wettbewerb folgen oder zuvorkommen
- Know-how aus führenden Märkten
- Image als internationales Unternehmen

Freihandel und Protektionismus

DEFINITION

Freihandel: Waren und Dienstleistungen werden ohne staatliche Beschränkungen gehandelt. Jedes Land spezialisiert sich auf das, was es vergleichsweise günstig herstellt – größere Märkte, mehr Wettbewerb, niedrigere Preise.

GEGENBEGRIFF

Protektionismus schützt die eigene Wirtschaft vor ausländischer Konkurrenz.

Tarifäre Hemmnisse Zölle

Nicht tarifäre Hemmnisse

- Einfuhrkontingente, Importverbote
- technische Normen, Zulassungen
- aufwendige Zollverfahren
- Subventionen für heimische Anbieter
- Local Content
- Boykott, Sanktionen

MERKE

Nicht tarifäre Hemmnisse sind oft **wirksamer** als Zölle, weil schwer erkennbar und kaum kalkulierbar. Eine eigene Prüfnorm kann teurer sein als 5 % Zoll.

WTO und EU-Binnenmarkt

Welthandelsorganisation WTO (Genf)

- Abbau von Handelshemmnissen, Schlichtung von Streitigkeiten
- verwaltet **GATT** (Waren), **GATS** (Dienstleistungen), **TRIPS** (geistiges Eigentum)
- **Meistbegünstigung**: ein Vorteil für ein Land gilt für alle Mitglieder

EU-Binnenmarkt mit vier Grundfreiheiten

- freier Warenverkehr
- Personenfreizügigkeit
- Dienstleistungsfreiheit
- freier Kapital- und Zahlungsverkehr

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

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

Integrationsstufen von Wirtschaftsräumen

Stufe	Merkmal	Beispiel
Freihandelszone	keine Zölle untereinander, eigene Außenzölle	USMCA (Nordamerika)
Zollunion	zusätzlich gemeinsamer Außenzoll	EU; Mercosur (noch unvollständig)
Binnenmarkt	zusätzlich freier Verkehr von Personen, Dienstleistungen, Kapital	EU-Binnenmarkt
Wirtschafts- und Währungsunion	zusätzlich gemeinsame Wirtschaftspolitik und Währung	Eurozone

PRAXIS NORDWEST

Brasilien gehört zum **Mercosur**, angelegt als Zollunion mit gemeinsamem Außenzoll. Für Nordwest heißt das: Wer in Brasilien fertigt, kann auch Nachbarländer der Zollunion günstiger beliefern.

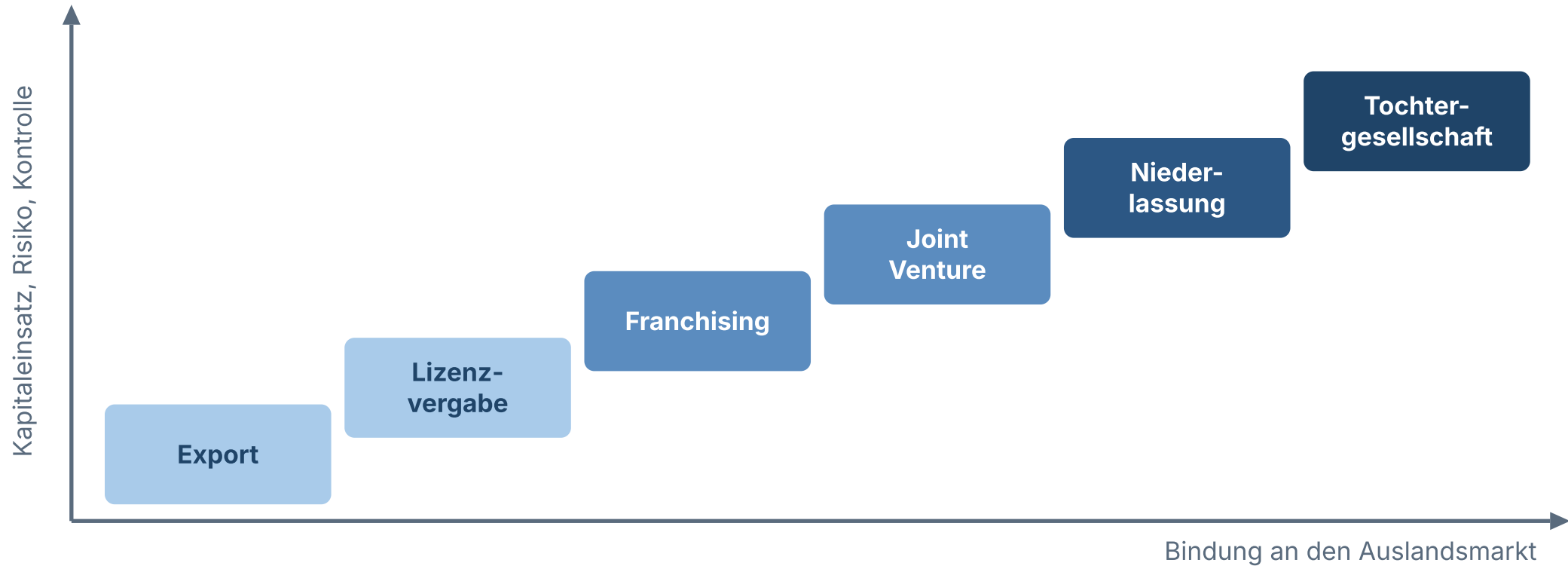
4.2

Formen des Markteintritts

Wie viel Kapital, Risiko und Kontrolle will das Unternehmen?

Prüfungsrelevanz ★★ ★ in 7 von 22 Prüfungen · bis zu 12 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch ÜB S. 107–109

Markteintritt nach Kapital, Risiko und Kontrolle



Je stärker das Engagement, desto höher Kapitaleinsatz und Risiko – aber auch Kontrolle und Gewinnchancen.

Indirekter und direkter Export

Indirekter Export

- Verkauf an inländischen Vermittler, etwa **Exporthandelshaus**
- + kaum Aufwand, geringes Investitionsrisiko
- – kein Kundenkontakt, kein Einfluss aufs Marketing
- – Abhängigkeit vom Vermittler

Direkter Export

- Hersteller liefert selbst ins Ausland
- eigene Exportabteilung, Reisende, **Handelsvertreter** oder **Importeure** im Zielland
- + Marktkontakt, höhere Margen
- – mehr Aufwand und Risiko

MERKE

Export ist die einfachste Form mit dem **geringsten Kapitaleinsatz** und dem geringsten unmittelbaren Investitionsrisiko – aber auch mit der geringsten Präsenz im Zielmarkt.

Handelsmittler im Außenhandel

Mittler	handelt im ...	auf Rechnung von ...	Absatzrisiko
Handelsvertreter	fremden Namen	fremder Rechnung (gegen Provision)	Hersteller
Kommissionär	eigenen Namen	fremder Rechnung	Hersteller
Importeur, Exporteur	eigenen Namen	eigene Rechnung	Importeur/Exporteur

MERKE

Wer im eigenen Namen auf eigene Rechnung kauft und verkauft, wird Eigentümer und trägt das **Absatzrisiko**.

PRÜFUNGSTIPP

Der Unterschied Kommissionär – Handelsvertreter taucht auch in Kapitel 2.3 auf. Merken Sie sich: **Name** und **Rechnung** getrennt prüfen.

Vertragliche Formen und Direktinvestitionen

Form	Merkmal
Lizenzvergabe	ausländisches Unternehmen nutzt gegen Gebühr Patente, Marken oder Know-how
Franchising	ausländischer Partner betreibt komplettes Geschäftskonzept unter der Marke des Franchisegebers
Joint Venture	gemeinsames Unternehmen mit Partner im Zielland, beide halten Kapital
Niederlassung	eigene, rechtlich unselbstständige Verkaufs- oder Serviceniederlassung
Tochtergesellschaft	rechtlich selbstständig , ganz oder mehrheitlich beteiligt; Neugründung (Greenfield) oder Kauf (Akquisition)

NORDWEST GEHT NACH BRASILIEN

Brasilien: hohe Einfuhrzölle und eigene Zertifizierung machen direkten Export kaum wettbewerbsfähig. Dr. Helga Brandt prüft ein **Joint Venture** mit einem brasilianischen Gerätehersteller, der Fertigung, Vertriebsnetz und Behördenkontakte mitbringt.

Auswahl des Auslandsmarktes

Länder werden mit einer **Nutzwertanalyse** oder **Länderrisikoanalyse** bewertet.

Typische Kriterien

- Marktgröße und Wachstum, Kaufkraft
- Wettbewerb
- Handelshemmnisse und Zölle
- politische und wirtschaftliche Stabilität
- Rechtssicherheit, Infrastruktur
- kulturelle Nähe, Sprache
- Transportkosten

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

Formen nur aufzählen reicht nicht. Prüfer erwarten eine **Entscheidung mit Begründung aus dem Fall**: Kapital, Risiko, Kontrolle, Zölle, Know-how des Partners. Wer nur Lehrbuchvorteile nennt, verschenkt die Hälfte der Punkte.

PRÜFUNGSTIPP

Bei einer Nutzwertanalyse: Kriterien gewichten (Summe 100 %), Punkte vergeben, gewichtete Punkte addieren – und das Ergebnis am Ende **kritisch würdigen**.

4.3

Lieferbedingungen und Zahlungssicherung

Wer zahlt den Transport, wer trägt das Risiko – und wie kommt das Geld sicher an?

Prüfungsrelevanz ★★☆☆ in 3 von 22 Prüfungen · bis zu 10 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch ÜB S. 109–111

Die Incoterms 2020: was sie regeln

DEFINITION

Die **Incoterms** der Internationalen Handelskammer (ICC) sind weltweit verwendete Klauseln für Lieferbedingungen.

Sie regeln drei Fragen

- 1. Kosten:** Wer zahlt Transport, Versicherung, Zoll?
- 2. Gefahr:** Wann geht das Risiko des zufälligen Untergangs auf den Käufer über?
- 3. Pflichten:** Wer verlädt, wer erledigt Aus- und Einfuhr?

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

Incoterms regeln **nicht** den Eigentumsübergang und **nicht** die Zahlung.

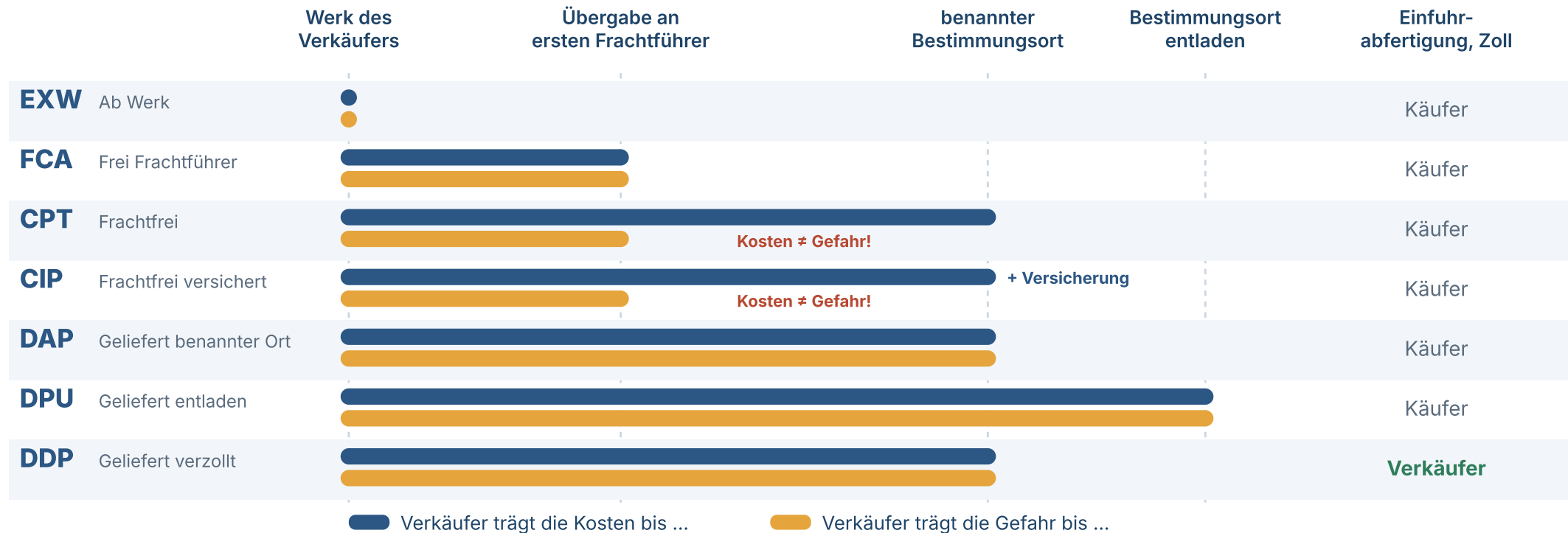
„FCA Bremen Incoterms 2020“

Klausel immer mit **Ort** und **Version** angeben.

PRÜFUNGSTIPP

Anfangsbuchstaben: **E** – Abholung · **F** – Haupttransport nicht bezahlt · **C** – Haupttransport bezahlt · **D** – Ankunft. Von EXW bis DDP steigen die Pflichten des Verkäufers.

Kosten- und Gefahrübergang: Klauseln für alle Transportarten



MERKE

Die **Ausfuhrabfertigung** erledigt bei allen Klauseln der Verkäufer – außer bei **EXW**. Die **Einfuhrabfertigung** übernimmt der Käufer – außer bei **DDP**.

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

Bei **CPT** und **CIP** zahlt der Verkäufer bis zum Bestimmungsort, die Gefahr geht aber schon bei der Übergabe an den ersten Frachtführer über.

Die sieben Klauseln für alle Transportarten

Klausel	Bedeutung	Kosten- und Gefahrübergang
EXW	Ab Werk	Käufer holt ab; Übergang bei Bereitstellung im Werk – minimale Pflicht des Verkäufers
FCA	Frei Frachtführer	ausfuhrfrei am benannten Ort; am eigenen Betrieb verladen, anderswo entladebereit
CPT	Frachtfrei	Verkäufer zahlt bis Bestimmungsort, Gefahr schon bei Übergabe an ersten Frachtführer
CIP	Frachtfrei versichert	wie CPT plus Versicherung mit hoher Deckung (ICC A)
DAP	Geliefert benannter Ort	Kosten und Gefahr bis Bestimmungsort, unentladen; Einfuhr zahlt Käufer
DPU	Geliefert entladen	wie DAP, Verkäufer entlädt auch
DDP	Geliefert verzollt	bis Bestimmungsort inklusive Einfuhrzoll , unentladen – maximale Pflicht

Klauseln für See- und Binnenschifftransport

Klausel	Übergang
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 an Bord im Verschiffungshafen
CIF	wie CFR plus Versicherung mit Mindestdeckung (ICC C)

MERKE

Bei den **C-Klauseln** fallen Kosten- und Gefahrübergang **auseinander**: Der Verkäufer zahlt bis zum Bestimmungsort, das Transportrisiko trägt aber schon ab Übergabe der Käufer. Beliebte Prüfungsfälle!

PRÜFUNGSTIPP

Für **Container**, die schon im Binnenland an den Frachtführer gehen, passen **FCA, CPT, CIP** besser als FOB, CFR, CIF.

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

CIP: hohe Deckung (A) · CIF: Mindestdeckung (C) – nicht verwechseln.

Risiken im Auslandsgeschäft und ihre Absicherung

Risiko	Beispiel	Absicherung
Zahlungs- oder Delkredererisiko	Käufer zahlt nicht oder wird zahlungsunfähig	Akkreditiv, Vorauskasse, Exportkreditversicherung, Factoring, Bonitätsprüfung
Währungsrisiko	Real verliert nach Vertragsschluss an Wert	Fakturierung in Euro, Devisentermingeschäft , Devisenoption
Transportrisiko	Ware beschädigt oder verloren	Transportversicherung, klare Incoterms, gute Verpackung
Politisches Risiko	Krieg, Enteignung, Embargo, Transferverbot	staatliche Exportkreditgarantien (Hermesdeckungen), Länderrisikoanalyse
Rechtsrisiko	fremdes Recht, langwierige Verfahren	Rechtswahl, Schiedsgerichtsklausel, UN-Kaufrecht (CISG)
Kultur- und Kommunikationsrisiko	Missverständnisse in Verhandlung und Vertrag	interkulturelle Schulung, Dolmetscher, lokale Partner

Zahlungsbedingungen: wer trägt das Risiko?

Zahlungsbedingung	Sicherheit für den Exporteur
Vorauskasse	am höchsten
Dokumentenakkreditiv	hoch – Zahlungsversprechen einer Bank
Dokumenteninkasso (D/P, D/A)	mittel – Bank garantiert nichts
Zahlung gegen offene Rechnung	am geringsten , für Importeur am günstigsten

DEFINITION

Beim **Dokumenteninkasso** übergibt die Bank die Dokumente nur gegen Zahlung (**D/P**) oder gegen Akzept eines Wechsels (**D/A**). Sie garantiert selbst nichts – billiger, aber unsicherer als das Akkreditiv.

MERKE

Zahlungsbedingungen **verteilen das Risiko** zwischen Exporteur und Importeur. Was für den einen sicher ist, ist für den anderen riskant.

Das Dokumentenakkreditiv

DEFINITION

Beim **Akkreditiv** (Letter of Credit) verpflichtet sich die Bank des Importeurs, dem Exporteur den Kaufpreis zu zahlen, sobald dieser **fristgerecht die vereinbarten Dokumente** vorlegt: Konnossement, Handelsrechnung, Versicherungspolice, Ursprungszeugnis.

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

Banken prüfen **nur die Dokumente, nicht die Ware**. Gezahlt wird, wenn die Dokumente **akkreditivkonform** sind.

Ablauf

1. Kaufvertrag mit Akkreditivklausel
2. Importeur beauftragt seine Bank (**Akkreditivbank**)
3. Eröffnung, Information über **avisierende Bank** im Land des Exporteurs
4. Exporteur versendet Ware, reicht Dokumente ein
5. Bank prüft Dokumente und zahlt
6. Importeur erhält Dokumente und damit die Ware

MERKE

Bestätigtes Akkreditiv: Eine Bank im Land des Exporteurs gibt ein eigenes Zahlungsversprechen – senkt Bonitäts-, politisches und Transferrisiko deutlich. Kein Vollschutz: Ohne konforme Dokumente zahlt auch sie nicht.

4.4

Kooperationen im internationalen Geschäft

Mit begrenztem Kapital und Risiko Märkte erschließen – und vom Partner lernen

Prüfungsrelevanz ★★ ★ in 5 von 22 Prüfungen · bis zu 12 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch ÜB S. 111–112

Kooperation: Begriff und Richtungen

DEFINITION

Kooperation ist die Zusammenarbeit **rechtlich selbstständiger** Unternehmen zum gegenseitigen Vorteil. International dient sie dazu, mit begrenztem Kapital und Risiko Märkte zu erschließen und vom Wissen des Partners zu profitieren.

Horizontal

Unternehmen **derselben Stufe**, etwa zwei Gerätehersteller

Vertikal

vor- und nachgelagerte Stufen, etwa Hersteller und Händler

Diagonal

Unternehmen **verschiedener Branchen**

Lizenz, Franchising, Joint Venture

Lizenzvergabe

- Lizenznehmer nutzt Patente, Marken, Designs, Know-how
- einmalige Zahlung plus laufende umsatzabhängige Gebühren
- **ausschließlich** (exklusiv je Gebiet) oder **einfach**

Franchising

- komplettes, erprobtes Geschäftskonzept: Marke, Ausstattung, Sortiment, Abläufe, Werbung, Schulung
- Franchisenehmer **rechtlich selbstständig**, investiert selbst
- Eintritts- und laufende Gebühren, Vorgaben einhalten

Joint Venture

- **Gemeinschaftsunternehmen** mehrerer Partner
- Auslandspartner: Marktkenntnis, Vertrieb, Behörden
- Inlandspartner: Technik, Marke, Kapital
- Equity JV (Kapitalbeteiligung) oder vertragliches JV

Vor- und Nachteile im Vergleich

Form	Vorteile	Nachteile
Lizenz	wenig Kapital und Risiko, schneller Marktzugang, Zölle umgangen, Zusatzeinnahmen aus vorhandenem Know-how	geringe Kontrolle über Qualität und Marketing, Know-how-Abfluss , Lizenznehmer kann Wettbewerber werden, begrenzte Erträge
Franchising	schnelle Expansion mit fremdem Kapital , motivierte selbstständige Partner mit Ortskenntnis, einheitlicher Markenauftritt	Abhängigkeit von Franchisenehmern, Imageschäden durch schwache Partner, hoher Kontroll- und Schulungsaufwand
Joint Venture	Marktkennntnis und Netzwerk des Partners, 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, Kulturunterschiede

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

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

Ablauf einer Kooperation und Kooperationsvertrag

Ablauf

1. Ziele festlegen
2. Partnerprofil erstellen
3. Partner suchen: Messen, **Auslandshandelskammern**, Verbände
4. Partner bewerten: Marktstellung, Bonität, Ruf, Ziele, **Kultur**
5. Vertrag verhandeln und abschließen
6. Zusammenarbeit steuern und regelmäßig bewerten

Der Kooperationsvertrag regelt mindestens

- Ziele und Gegenstand
- Einlagen und Beiträge
- Führung und Entscheidungsrechte
- Gewinnverteilung
- Schutz von Know-how und Marken
- Laufzeit, Kündigung, **Ausstieg**
- Gerichtsstand oder Schiedsgericht

MERKE

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

4.5

Interkulturelle Kommunikation

Partner, die anders denken, verhandeln und entscheiden

Prüfungsrelevanz ★★ in 2 von 22 Prüfungen · bis zu 8 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch ÜB S. 112–114

Kultur und das Eisbergmodell

DEFINITION

Kultur ist das gemeinsame System von **Werten, Normen und Verhaltensweisen** einer Gruppe. Sie prägt, wie Menschen kommunizieren, verhandeln, entscheiden und Produkte wahrnehmen.

Sichtbar (über Wasser)

Sprache, Kleidung, Essen, Begrüßungsrituale

Unsichtbar (unter Wasser)

Werte, Zeitverständnis, Einstellung zu Hierarchie und Regeln – sie bestimmen das Verhalten viel stärker

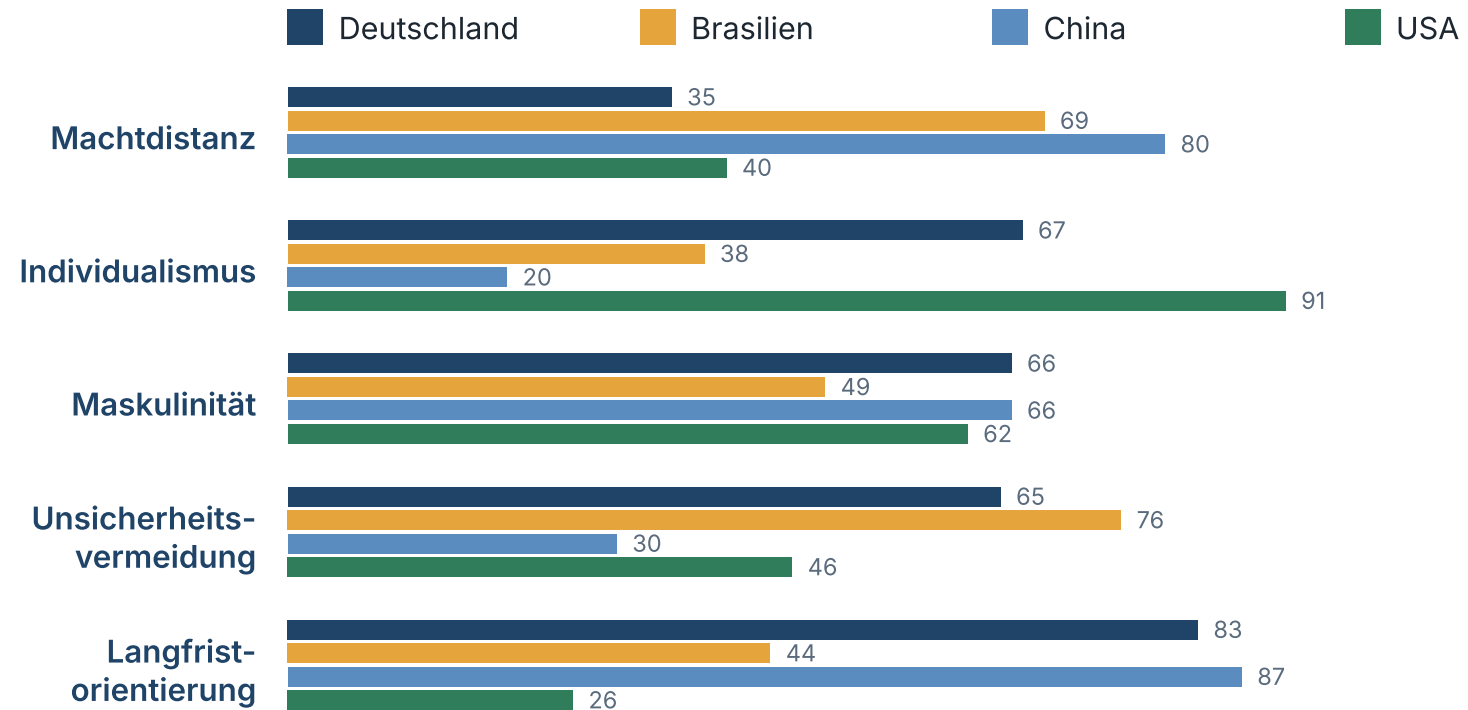
Kulturdimensionen nach Hofstede

Dimension	Bedeutung
Machtdistanz	Akzeptanz ungleicher Machtverteilung; hoch: Chef entscheidet, Titel zählen
Individualismus / Kollektivismus	Einzelner oder Gruppe im Mittelpunkt; kollektivistisch: Beziehung vor Geschäft
Maskulinität / Feminität	Leistung und Wettbewerb oder Fürsorge und Konsens
Unsicherheitsvermeidung	hoch: Regeln, Pläne, Verträge, Sicherheit
Langfristorientierung	Ausdauer und langfristige Ziele oder schnelle Ergebnisse
Genuss / Zurückhaltung	wie stark Bedürfnisse ausgelebt werden dürfen

MERKE

Länderwerte sind **statistische Durchschnitte** (meist 0 bis 100) und nur eine Orientierung. Region, Branche, Alter und Erfahrung prägen das Verhalten ebenso: **Gegenüber beobachten, statt Klischees anzuwenden.**

Vier Länder im Vergleich



Quelle: Hofstede Insights, 6-D-Modell (fünf der sechs Dimensionen). Je nach Datenstand weichen einzelne Werte ab.

Was die Werte für Verhandlungen bedeuten

Dimension	Deutschland	Brasilien	China
Machtdistanz	35	69	80
Individualismus	67	38	20
Unsicherheitsvermeidung	65	76	30
Langfristorientierung	83	44	87

Brasilien: höhere Machtdistanz, kollektivistischer → Entscheidungen beim Inhaber, Beziehung vor Vertragsdetails.

China: noch höhere Machtdistanz, sehr geringer Individualismus → **Gesichtwahren** und langfristige Beziehungen (**Guanxi**).

Verhandlung in Brasilien

- Zeit für Smalltalk und Beziehung
- Entscheider auf hoher Ebene einbinden
- flexible Zeitplanung
- Gegenüber beobachten und anpassen
- **Portugiesisch**, nicht Spanisch

Verhandlung in China

- Visitenkarte mit beiden Händen
- Hierarchie und Gesichtwahren respektieren
- Kritik nie öffentlich
- mehrere Verhandlungsrunden
- Vertrauen wichtiger als Vertrag

Hall und Trompenaars

Low Context

- direkt, explizit – das Gesagte zählt
- Deutschland, USA

High Context

- indirekt, über Beziehung und Situation
- Brasilien, China, Japan

Monochron · polychron

- **monochron:** eins nach dem anderen, Pünktlichkeit
- **polychron:** mehreres gleichzeitig, flexible Termine

Universalismus · Partikularismus

- **Universalismus:** Regeln gelten für alle, Verträge verbindlich
- **Partikularismus:** Beziehungen und Umstände gehen vor

Edward T. Hall: Kontext und Zeit · **Fons Trompenaars:** u. a. Universalismus/Partikularismus, neutrale und emotionale Kulturen.

Interkulturelle Kompetenz und internationales Marketing

DEFINITION

Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit, mit Menschen anderer Kulturen erfolgreich und angemessen umzugehen.

- Wissen über die fremde Kultur
- Bewusstsein für eigene Prägungen
- Empathie, **Ambiguitätstoleranz**
- eigenes Verhalten anpassen

Förderung: Trainings, Auslandsaufenthalte, gemischte Teams, Mentoren vor Ort.

	Standardisierung	Differenzierung
Vorgehen	gleicher Mix weltweit	Produkt, Preis, Kommunikation, Vertrieb anpassen
Vorteile	günstiger, einheitliches Markenbild	passt zu Kultur, Kaufkraft, Gesetzen

MERKE

Häufig der Mittelweg: **global denken, lokal handeln** („glokal“).

Auf einen Blick: Kapitel 4

- Motive: Absatz, Kosten, Risikostreuung, Wettbewerb; Freihandel vs. Protektionismus, tarifär und nicht tarifär
- WTO mit Meistbegünstigung; Freihandelszone, Zollunion, Binnenmarkt, Währungsunion
- Export, Lizenz, Franchising, JV, Niederlassung, Tochter: Kapital, Risiko, Kontrolle steigen
- Incoterms regeln Kosten, Gefahr, Pflichten – nicht Eigentum und Zahlung; C-Klauseln: Kosten $\neq$ Gefahr
- Risiken absichern: Akkreditiv, Hermes, Devisentermingeschäft, Versicherung, Schiedsgericht
- Akkreditiv: Bank zahlt gegen konforme Dokumente; bestätigt noch sicherer
- Lizenz, Franchising, JV mit Vor- und Nachteilen; Partnerwahl und Vertrag
- Hofstede, Hall, Trompenaars; interkulturelle Kompetenz; global

Kapitel 4 geschafft!

Jetzt festigen: Bearbeiten Sie das Multiple-Choice-Training zu Kapitel 4 und schließen Sie Lücken mit der Mindmap und den Übungen im Arbeitsbuch (Ebene 1 bis 3).

Multiple-Choice- Training

MC0040 · mit Lösungen

Mindmap Kapitel 4

MM0040 · A3 quer

Vorlesung auf YouTube

Kanal @fachwirt24

Weiter geht's

Kapitel 5: Rechtliche
Rahmenbedingungen