MARKETING UND VERTRIEB · KAPITEL 4

Internationale Geschäftsbeziehungen

Handlungsspezifische Qualifikationen für Geprüfte Industriefachwirte (IHK)
Rahmenplan 7.4 · Außenhandel, Markteintritt, Kooperationen und interkulturelle Kommunikation – der Schritt über die Grenze

Vorlesungsfolien zum **Arbeits- und Übungsbuch Marketing und Vertrieb für Industriefachwirte (Fach 7)**
Seitenverweise „ÜB S.“ beziehen sich auf dieses Buch · ISBN 978-3-913327-30-3

kostenloser Download · fachwirt24.de

Kapitel 4 im Überblick

5
Abschnitte
4.1 bis 4.5

3/23
Prüfungen mit
Aufgaben zu 7.4

3 %
der Punkte
im Fach

DAS LERNST DU

- ✓ Du erklärst Gründe für Außenhandel, Freihandel und Protektionismus sowie die Rolle von WTO und EU-Binnenmarkt.
- ✓ Du unterscheidest direkten und indirekten Export und beurteilst die Formen des Markteintritts nach Kapital, Risiko und Kontrolle.
- ✓ Du wendest die Incoterms 2020 an und bestimmst Kosten- und Gefahrübergang.
- ✓ Du beschreibst Zahlungs- und Länderrisiken und wählst geeignete Absicherungen wie Akkreditiv oder Exportkreditversicherung.
- ✓ Du vergleichst Lizenzvergabe, Franchising und Joint Venture mit ihren Vor- und Nachteilen.
- ✓ Du erläuterst Kulturdimensionen nach Hofstede und leitest Folgen für Verhandlung und Marketing ab.

SO OFT KAM ES IN 23 IHK-PRÜFUNGEN VOR

Thema	Prüfungen
4.1 Grundlagen des Außenhandels	★☆☆ 2×
4.2 Formen des Markteintritts	★☆☆ 2×
4.3 Lieferbedingungen und Zahlungssicherung	☆☆☆ 0×
4.4 Kooperationen im internationalen Geschäft	★☆☆ 2×
4.5 Interkulturelle Kommunikation	★☆☆ 2×

Fahrplan durch Kapitel 4

4.1 ★☆☆

Grundlagen des Außenhandels

ÜB S. 122–123

Gründe für Auslandsengagement, Freihandel, Handelshemmnisse

4.2 ★☆☆

Formen des Markteintritts

ÜB S. 123–125

Exportformen, Markteintrittsstrategien

4.3 ☆☆☆

Lieferbedingungen und Zahlungssicherung

ÜB S. 125–127

Incoterms, Kosten- und Gefahrübergang

4.4 ★☆☆

Kooperationen im internationalen Geschäft

ÜB S. 128–129

Lizenz, Franchising, Joint Venture, Vor- und Nachteile

4.5 ★☆☆

Interkulturelle Kommunikation

ÜB S. 129–131

Kulturdimensionen, Verhandlungen mit ausländischen Partnern

4.1

Grundlagen des Außenhandels

Gründe für Auslandsengagement, Freihandel, Handelshemmnisse

Prüfungsrelevanz ★☆☆ in 2 von 23 Prüfungen · bis zu 4 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch S. 122–123

Grundlagen des Außenhandels

Unternehmen gehen aus unterschiedlichen **Gründen** ins Ausland. Die wichtigsten sind:

Absatzmotive
neue Märkte und Kunden, Wachstum trotz gesättigtem Inlandsmarkt, Verlängerung des Produktlebenszyklus, Ausgleich konjunktureller Schwankungen, Nähe zu Großkunden, die selbst ins Ausland gehen.

Kosten- und Beschaffungsmotive
niedrigere Lohn- und Produktionskosten, Zugang zu Rohstoffen und Fachkräften, Größenvorteile durch höhere Stückzahlen, Umgehung von Zöllen durch Fertigung im Zielland, Fördermittel.

Risikomotive
Streuung des Absatzrisikos auf mehrere Länder, Unabhängigkeit von einzelnen Märkten und Währungen (natürliches Hedging).

Wettbewerbsmotive
dem Wettbewerb in neue Märkte folgen oder ihm zuvorkommen, Know-how aus führenden Märkten gewinnen, Image als internationales Unternehmen.

ÜB S. 122

Freihandel und Protektionismus

Freihandel bedeutet, dass Waren und Dienstleistungen ohne staatliche Beschränkungen zwischen Ländern gehandelt werden. Jedes Land spezialisiert sich auf das, was es vergleichsweise günstig herstellt; alle Beteiligten gewinnen durch größere Märkte, mehr Wettbewerb und niedrigere Preise.

Der **Protektionismus** schützt dagegen die eigene Wirtschaft vor ausländischer Konkurrenz. Man unterscheidet **tarifäre Handelshemmnisse** (Zölle) und **nicht tarifäre Handelshemmnisse**: Einfuhrkontingente, Importverbote, technische Normen und Zulassungsvorschriften, aufwendige Zollverfahren, Subventionen für heimische Anbieter, Vorschriften zum Anteil heimischer Wertschöpfung (Local Content) und Boykotte oder Sanktionen.

MERKE

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

Internationale Organisationen und Wirtschaftsräume

- Die **Welthandelsorganisation WTO** (World Trade Organization, Genf) setzt sich für den Abbau von Handelshemmnissen ein. Sie verwaltet die Abkommen **GATT** (Warenhandel), **GATS** (Dienstleistungen) und **TRIPS** (geistiges Eigentum) und schlichtet Handelsstreitigkeiten. Grundsatz ist die **Meistbegünstigung**: Ein Handelsvorteil, den ein Mitglied einem Land gewährt, gilt für alle Mitglieder.
- Der **EU-Binnenmarkt** garantiert vier Grundfreiheiten: freier Warenverkehr, Personenfreizügigkeit, Dienstleistungsfreiheit und freier Kapital- und Zahlungsverkehr. Lieferungen innerhalb der EU sind keine Exporte im zollrechtlichen Sinn, sondern **innergemeinschaftliche Lieferungen**.
- Die EU ist zugleich eine **Zollunion**: Zwischen den Mitgliedstaaten gibt es keine Zölle, gegenüber Drittländern gilt ein gemeinsamer Außenzoll.
- Weitere Wirtschaftsräume sind Freihandelszonen (keine Zölle untereinander, aber eigene Außenzölle), etwa das nordamerikanische Abkommen USMCA. Der südamerikanische **Mercosur**, zu dem Brasilien gehört, ist dagegen als Zollunion mit gemeinsamem Außenzoll angelegt, allerdings mit vielen Ausnahmen noch unvollständig.

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 gemeinsame Währung (Euro)

4.2

Formen des Markteintritts

Exportformen, Markteintrittsstrategien

Prüfungsrelevanz ★☆☆ in 2 von 23 Prüfungen · bis zu 4 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch S. 123–125

Export

Wie ein Unternehmen einen Auslandsmarkt bearbeitet, hängt vor allem davon ab, wie viel Kapital es einsetzen, wie viel Risiko es tragen und wie viel Kontrolle es behalten will. Je stärker das Engagement, desto höher sind Kapitaleinsatz und Risiko, aber auch Kontrolle und Gewinnchancen.

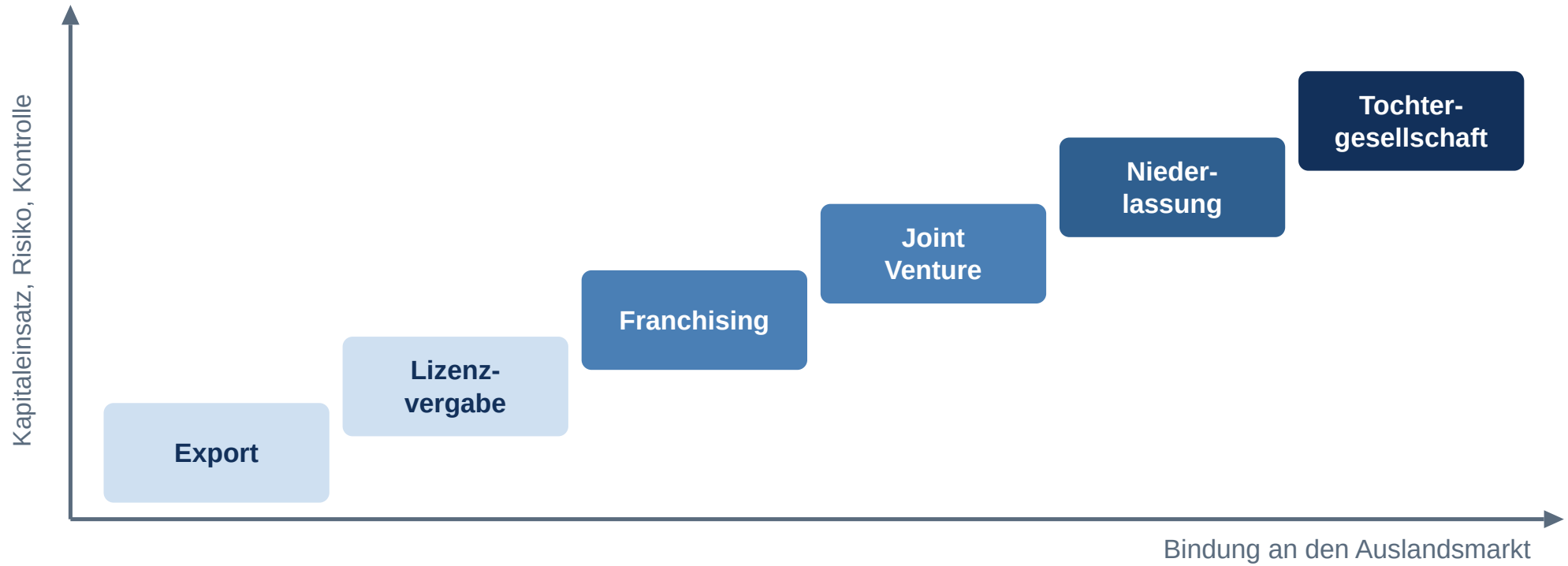


Abb. 4.1: Formen des Markteintritts nach Kapitaleinsatz, Risiko und Kontrolle

Beim **Export** wird im Inland produziert und ins Ausland geliefert. Das ist die einfachste Form mit dem geringsten Kapitaleinsatz und dem geringsten unmittelbaren Investitionsrisiko.

Export (Fortsetzung)

- Beim **indirekten Export** verkauft der Hersteller an einen inländischen Vermittler, etwa ein **Exporthandelshaus**, das die Ware im eigenen Namen ins Ausland verkauft. Der Hersteller hat kaum Aufwand und ein geringeres unmittelbares Markt- und Investitionsrisiko; es bleiben aber Risiken wie die Abhängigkeit vom Vermittler und Absatzschwankungen. Er hat außerdem keinen Kontakt zu den Kunden und keinen Einfluss auf das Marketing.
- Beim **direkten Export** liefert der Hersteller selbst an Kunden oder Händler im Ausland. Er nutzt dafür eigene Exportabteilungen, Reisende, **Handelsvertreter** im Zielland oder **Importeure**, die die Ware im eigenen Namen kaufen und weiterverkaufen. Der Hersteller hat mehr Aufwand und Risiko, aber direkten Marktkontakt und höhere Margen.

DEFINITION · HANDELSMITTLER IM AUSSENHANDEL

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

ÜB S. 124

Vertragliche Formen und Direktinvestitionen

- **Lizenzvergabe:** Ein ausländisches Unternehmen darf gegen Gebühr Patente, Marken oder Know-how nutzen (siehe 4.4).
- **Franchising:** Ein ausländischer Partner betreibt ein komplettes Geschäftskonzept unter der Marke des Franchisegebers (siehe 4.4).
- **Joint Venture:** Gründung eines gemeinsamen Unternehmens mit einem Partner im Zielland, an dem beide Kapital halten (siehe 4.4).
- **Niederlassung:** eigene, rechtlich unselbstständige Verkaufs- oder Serviceniederlassung im Ausland.
- **Tochtergesellschaft:** rechtlich selbstständiges Unternehmen im Ausland, an dem das Mutterunternehmen ganz oder mehrheitlich beteiligt ist, mit eigenem Vertrieb oder eigener Produktion. Sie entsteht durch Neugründung (Greenfield) oder Kauf eines bestehenden Unternehmens (Akquisition).

PRAXISBEISPIEL

Nordwest geht nach Brasilien

Nordwest exportiert bisher 18 % seines Umsatzes, fast nur in EU-Länder. Brasilien lockt mit einer wachsenden Mittelschicht, erhebt aber hohe Einfuhrzölle auf Haushaltsgeräte und verlangt eine eigene Zertifizierung. Ein direkter Export wäre deshalb kaum wettbewerbsfähig. Dr. Helga Brandt prüft ein **Joint Venture** mit einem brasilianischen Gerätehersteller, der Fertigung, Vertriebsnetz und Kontakte zu Behörden mitbringt.

Auswahl des Auslandsmarktes

Vor dem Eintritt bewertet das Unternehmen mögliche Länder, oft mit einer **Nutzwertanalyse** oder einer **Länderrisikoanalyse**. Typische Kriterien sind Marktgröße und Wachstum, Kaufkraft, Wettbewerb, Handelshemmnisse und Zölle, politische und wirtschaftliche Stabilität, Rechtssicherheit, Infrastruktur, kulturelle Nähe und Sprache sowie Transportkosten.

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

Bei Fragen nach der Markteintrittsform reicht es nicht, Formen aufzuzählen. Die 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.

4.3

Lieferbedingungen und Zahlungssicherung

Incoterms, Kosten- und Gefahrübergang

Prüfungsrelevanz ☆☆☆ Arbeitsbuch S. 125–127

Die Incoterms 2020

Die **Incoterms** (International Commercial Terms) der Internationalen Handelskammer (ICC) sind weltweit verwendete Klauseln für Lieferbedingungen. Sie regeln drei Fragen: **Wer trägt welche Kosten** (Transport, Versicherung, Zoll)? **Wann geht die Gefahr** des zufälligen Untergangs oder der Beschädigung auf den Käufer über? **Wer erledigt welche Pflichten** (Verladung, Ausfuhr- und Einfuhrabfertigung)? Sie regeln nicht den Eigentumsübergang und nicht die Zahlung. Die Klausel wird immer mit einem Ort und der Version angegeben, etwa „FCA Bremen Incoterms 2020“.

Klausel	Bedeutung	Kosten- und Gefahrübergang
EXW	Ab Werk	Käufer holt ab; Gefahr und Kosten gehen bei Bereitstellung im Werk über. Minimale Pflicht des Verkäufers.
FCA	Frei Frachtführer	Verkäufer liefert ausfuhrfrei am benannten Ort: am eigenen Betrieb verladen auf das Beförderungsmittel des Käufers, an einem anderen Ort auf dem ankommenden Fahrzeug entladebereit. Gefahr und Kosten gehen mit dieser Lieferung über; den Ort genau benennen.
CPT	Frachtfrei	Verkäufer zahlt Transport bis Bestimmungsort; die **Gefahr** geht schon bei Übergabe an den ersten Frachtführer über.
CIP	Frachtfrei versichert	wie CPT, zusätzlich Versicherung durch den Verkäufer (hohe Deckung, Institute Cargo Clauses A).
DAP	Geliefert benannter Ort	Verkäufer trägt Kosten und Gefahr bis zum Bestimmungsort, unentladen; Einfuhr zahlt der Käufer.
DPU	Geliefert benannter Ort entladen	wie DAP, aber Verkäufer entlädt auch.

Die Incoterms 2020 (Fortsetzung)

Klausel	Bedeutung	Kosten- und Gefahrübergang
DDP	Geliefert verzollt	Verkäufer trägt Kosten und Gefahr bis zum Bestimmungsort einschließlich Einfuhrabfertigung und Einfuhrzoll; geliefert wird unentladen. Maximale Pflicht des Verkäufers.
FAS	Frei Längsseite Schiff	nur See- und Binnenschiffstransport: Gefahr und Kosten gehen über, wenn die Ware neben dem Schiff im Verschiffungshafen liegt.
FOB	Frei an Bord	nur See- und Binnenschiffstransport: Übergang, sobald die Ware an Bord des Schiffs ist.
CFR	Kosten und Fracht	nur See- und Binnenschiffstransport: Verkäufer zahlt Fracht bis Bestimmungshafen; Gefahr geht an Bord im Verschiffungshafen über.
CIF	Kosten, Versicherung, Fracht	nur See- und Binnenschiffstransport: wie CFR plus Versicherung mit Mindestdeckung (Institute Cargo Clauses C).

Am anschaulichsten wird das, wenn man den Weg der Ware vom Werk des Verkäufers über den Verschiffungshafen und den Bestimmungshafen bis zum Käufer verfolgt. Die Abbildung zeigt vier typische Klauseln: **EXW** (der Verkäufer stellt nur bereit), **FOB** (der Verkäufer trägt alles, bis die Ware im Verschiffungshafen an Bord ist), **CIF** als C-Klausel (der Verkäufer bezahlt Fracht und Versicherung bis zum Bestimmungshafen, die Gefahr geht aber schon an Bord im Verschiffungshafen über) und **DDP** (der Verkäufer liefert „frei Haus“ und verzollt sogar die Einfuhr).

MERKE

Bei den **C-Klauseln** fallen Kosten- und Gefahrübergang auseinander: Der Verkäufer trägt die vereinbarten Transportkosten bis zum benannten Bestimmungsort bzw. Bestimmungshafen. Die Gefahr geht früher über: bei CPT und CIP mit Übergabe an den vereinbarten Frachtführer, bei einer ungeteilten Transportkette regelmäßig an den ersten Frachtführer; bei CFR und CIF, sobald die Ware im Verschiffungshafen an Bord des Schiffs ist. Darum sind C-Klauseln eine beliebte Prüfungsfalle. Für Container, die schon im Binnenland an den Frachtführer übergeben werden, passen FCA, CPT und CIP besser als FOB, CFR und CIF.

Die Incoterms 2020 (Fortsetzung)

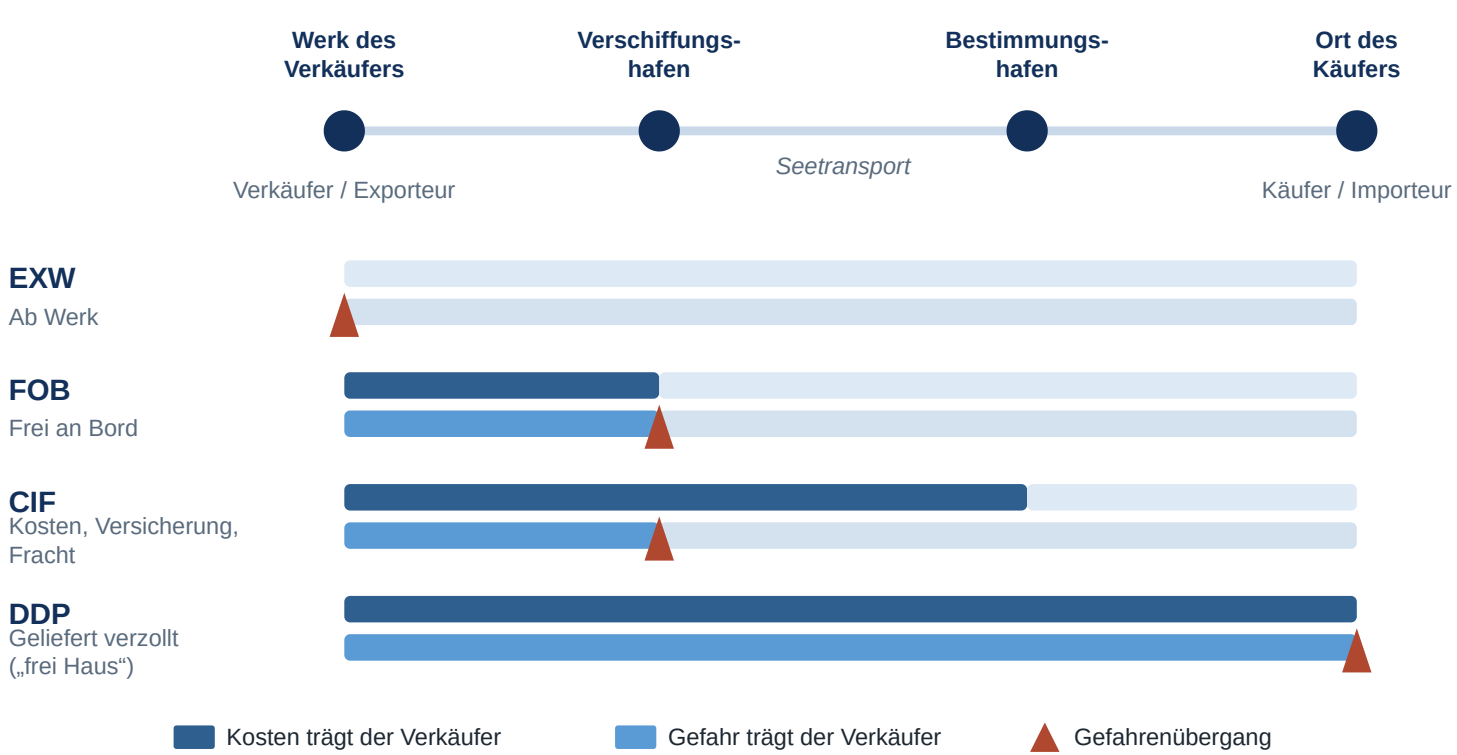


Abb. 4.2: Kosten- und Gefahrenübergang bei EXW, FOB, CIF und DDP auf dem Weg vom Verkäufer zum Käufer

PRÜFUNGSTIPP

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

Risiken im Auslandsgeschäft

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 wird beschädigt oder geht verloren	Transportversicherung, klare Incoterms, gute Verpackung
Politisches Risiko	Krieg, Enteignung, Embargo, Zahlungsverbot (Transferrisiko)	staatliche Exportkreditgarantien (Hermesdeckungen), Länderrisikoanalyse
Rechtsrisiko	fremdes Recht, langwierige Gerichtsverfahren	Rechtswahl, Schiedsgerichtsklausel, UN-Kaufrecht (CISG)
Kultur- und Kommunikationsrisiko	Missverständnisse in Verhandlung und Vertrag	interkulturelle Schulung, Dolmetscher, lokale Partner

ÜB S. 127

Zahlungsbedingungen und Akkreditiv

Zahlungsbedingungen verteilen das Risiko zwischen Exporteur und Importeur. Für den Exporteur am sichersten ist die **Vorauskasse**, für den Importeur am günstigsten die **Zahlung gegen offene Rechnung**. Dazwischen liegen das Dokumenteninkasso und das Akkreditiv.

Ablauf: Kaufvertrag mit Akkreditivklausel; Importeur beauftragt seine Bank (Akkreditivbank); diese eröffnet das Akkreditiv und informiert über eine Bank im Land des Exporteurs (avisierende Bank); der Exporteur versendet die Ware und reicht die Dokumente ein; die Bank prüft die Dokumente und zahlt; der Importeur erhält die Dokumente und damit die Ware. Wird das Akkreditiv zusätzlich von einer Bank im Land des Exporteurs **bestätigt**, übernimmt diese ein eigenes Zahlungsversprechen. Das verringert das Bonitäts-, politische und Transferrisiko im Land des Importeurs deutlich; einen Vollschutz bietet es aber nicht, denn sind die Dokumente nicht akkreditivkonform, zahlt auch die bestätigende Bank nicht.

Beim **Dokumenteninkasso** übergibt die Bank die Dokumente entweder nur gegen Zahlung (documents against payment, D/P) oder gegen Akzept eines Wechsels (documents against acceptance, D/A); sie garantiert selbst nichts. Es ist billiger, aber unsicherer als das Akkreditiv.

DEFINITION · DOKUMENTENAKKREDITIV

Beim **Akkreditiv** (Letter of Credit) verpflichtet sich die Bank des Importeurs, dem Exporteur den Kaufpreis zu zahlen, sobald dieser fristgerecht die vereinbarten Dokumente vorlegt (etwa Konnossement, Handelsrechnung, Versicherungspolice, Ursprungszeugnis). Der Exporteur erhält damit ein Zahlungsversprechen einer Bank, der Importeur die Sicherheit, dass nur gegen die vereinbarten Dokumente gezahlt wird. Die Banken prüfen dabei **nur die Dokumente, nicht die Ware**: Gezahlt wird, wenn die Dokumente akkreditivkonform sind, also genau den Akkreditivbedingungen entsprechen.

4.4

Kooperationen im internationalen Geschäft

Lizenz, Franchising, Joint Venture, Vor- und Nachteile

Prüfungsrelevanz ★☆☆ in 2 von 23 Prüfungen · bis zu 8 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch S. 128–129

Lizenzvergabe

Kooperation heißt Zusammenarbeit rechtlich selbstständiger Unternehmen zum gegenseitigen Vorteil. Im internationalen Geschäft nutzt man sie, um mit begrenztem Kapital und Risiko Märkte zu erschließen und vom Wissen des Partners zu profitieren. Nach der Richtung unterscheidet man **horizontale** (Unternehmen derselben Stufe, etwa zwei Gerätehersteller), **vertikale** (vor- und nachgelagerte Stufen, etwa Hersteller und Händler) und **diagonale** (verschiedene Branchen) Kooperationen.

Bei der **Lizenz** gestattet der Lizenzgeber einem ausländischen Lizenznehmer, seine Patente, Marken, Designs oder sein Know-how zu nutzen. Der Lizenznehmer zahlt dafür Gebühren, meist eine einmalige Zahlung und laufende umsatzabhängige Lizenzgebühren. Lizenzen können **ausschließlich** (exklusiv für ein Gebiet) oder **einfach** vergeben werden.

Franchising

Beim **Franchising** überlässt der Franchisegeber dem Franchisenehmer ein komplettes, erprobtes Geschäftskonzept: Marke, Ausstattung, Sortiment, Abläufe, Werbung, Schulung. Der Franchisenehmer ist rechtlich selbstständig, investiert selbst, zahlt eine Eintrittsgebühr und laufende Gebühren und muss die Vorgaben einhalten. Bekannte Beispiele sind Schnellrestaurants, Hotels und Fitnessstudios.

Joint Venture

Ein **Joint Venture** ist ein Gemeinschaftsunternehmen, das zwei oder mehr Partner gründen und gemeinsam führen. Im internationalen Geschäft bringt der ausländische Partner häufig Marktkenntnis, Vertriebsnetz und Kontakte zu Behörden ein, der inländische Partner Technik, Marke und Kapital. Manche Länder schreiben bei bestimmten Branchen einen einheimischen Partner sogar vor. Dieses Buch meint mit Joint Venture das **Equity Joint Venture**, also eine gemeinsame Gesellschaft mit Kapitalbeteiligung der Partner. Daneben gibt es **vertragliche Joint Ventures** (Contractual Joint Ventures), bei denen die Partner ein Projekt nur auf Vertragsbasis ohne gemeinsame Gesellschaft durchführen.

Form	Vorteile	Nachteile
Lizenz	wenig Kapital und Risiko, schneller Marktzugang, Zölle werden umgangen, zusätzliche Einnahmen aus vorhandenem Know-how	geringe Kontrolle über Qualität und Marketing, Know-how-Abfluss, Lizenznehmer kann zum 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 Aufwand für Kontrolle und Schulung
Joint Venture	Marktkenntnis und Netzwerk des Partners, Teilung von Kapital und Risiko, Zugang zu Märkten mit Beschränkungen, Zölle entfallen bei Fertigung vor Ort	Konflikte über Ziele und Führung, Gewinnteilung, Know-how-Abfluss, schwieriger Ausstieg, kulturelle Unterschiede

ÜB S. 128

Joint Venture (Fortsetzung)



Abb. 4.3: Internationale Industriekooperation verbindet Technologie, Fertigungskompetenz und lokale Marktkenntnis. KI-generierte Illustration, redaktionell bearbeitet für Fachwirt24.

LERNIMPULS

Welche Beiträge bringt jeder Partner ein, und wie wird die Qualität gemeinsam gesichert?

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

Franchisenehmer sind **keine** Angestellten und keine Filialen: Sie sind rechtlich selbstständig und tragen ihr eigenes unternehmerisches Risiko. Ein Equity Joint Venture ist **kein** bloßer Kooperationsvertrag, sondern ein eigenes, gemeinsam gegründetes Unternehmen; nur das vertragliche Joint Venture kommt ohne gemeinsame Gesellschaft aus.

ÜB S. 129

Ablauf einer Kooperation und Partnerwahl

Eine Kooperation wird systematisch aufgebaut: Ziele festlegen, Partnerprofil erstellen, Partner suchen (Messen, Auslandshandelskammern, Verbände), Partner bewerten (Marktstellung, Bonität, Ruf, Ziele, Kultur), Vertrag verhandeln und abschließen, 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 und Ausstieg sowie Gerichtsstand oder Schiedsgericht.

MERKE

Kooperationen scheitern seltener an Zahlen als an Menschen: unterschiedliche Ziele, Misstrauen und kulturelle Missverständnisse. Darum gehören zur Partnerwahl immer auch die „weichen“ Faktoren.

4.5

Interkulturelle Kommunikation

Kulturdimensionen, Verhandlungen mit ausländischen Partnern

Prüfungsrelevanz ★☆☆ in 2 von 23 Prüfungen · bis zu 6 Punkte je Aufgabe · Arbeitsbuch S. 129–131

Kulturdimensionen nach Hofstede

Kultur ist das gemeinsame System von Werten, Normen und Verhaltensweisen einer Gruppe. Sie prägt, wie Menschen kommunizieren, verhandeln, Entscheidungen treffen und Produkte wahrnehmen. Das **Eisbergmodell** der Kultur zeigt: Sichtbar sind nur wenige Elemente wie Sprache, Kleidung, Essen und Begrüßungsrituale. Unter der Oberfläche liegen Werte, Zeitverständnis, Einstellung zu Hierarchie und Regeln, die das Verhalten viel stärker bestimmen.

Der niederländische Forscher Geert Hofstede hat Kulturen mit **Kulturdimensionen** vergleichbar gemacht. Jedes Land erhält auf jeder Dimension einen Wert, meist zwischen 0 und 100. Die Werte in diesem Abschnitt folgen den Länderwerten des 6-D-Modells, wie sie Hofstede Insights veröffentlicht; je nach Datenstand weichen einzelne Werte in neueren Ausgaben ab.

Dimension	Bedeutung
Machtdistanz	Ausmaß, in dem weniger mächtige Mitglieder eine ungleiche Verteilung der Macht akzeptieren. Hoch: Entscheidungen trifft der Chef, Titel und Status zählen.
Individualismus vs. Kollektivismus	Steht der Einzelne oder die Gruppe (Familie, Unternehmen) im Mittelpunkt? Kollektivistisch: Beziehung und Vertrauen vor dem Geschäft.
Maskulinität vs. Feminität	Leistung, Wettbewerb und Erfolg gegenüber Fürsorge, Konsens und Lebensqualität.
Unsicherheitsvermeidung	Wie stark sich Menschen von unklaren Situationen bedroht fühlen. Hoch: Regeln, Pläne, Verträge und Sicherheit sind wichtig.
Langfristorientierung	Ausdauer, Sparsamkeit und langfristige Ziele gegenüber schnellen Ergebnissen und Traditionen.
Genuss vs. Zurückhaltung	Wie stark Bedürfnisse und Freizeit ausgelebt werden dürfen.

Kulturdimensionen nach Hofstede (Fortsetzung)

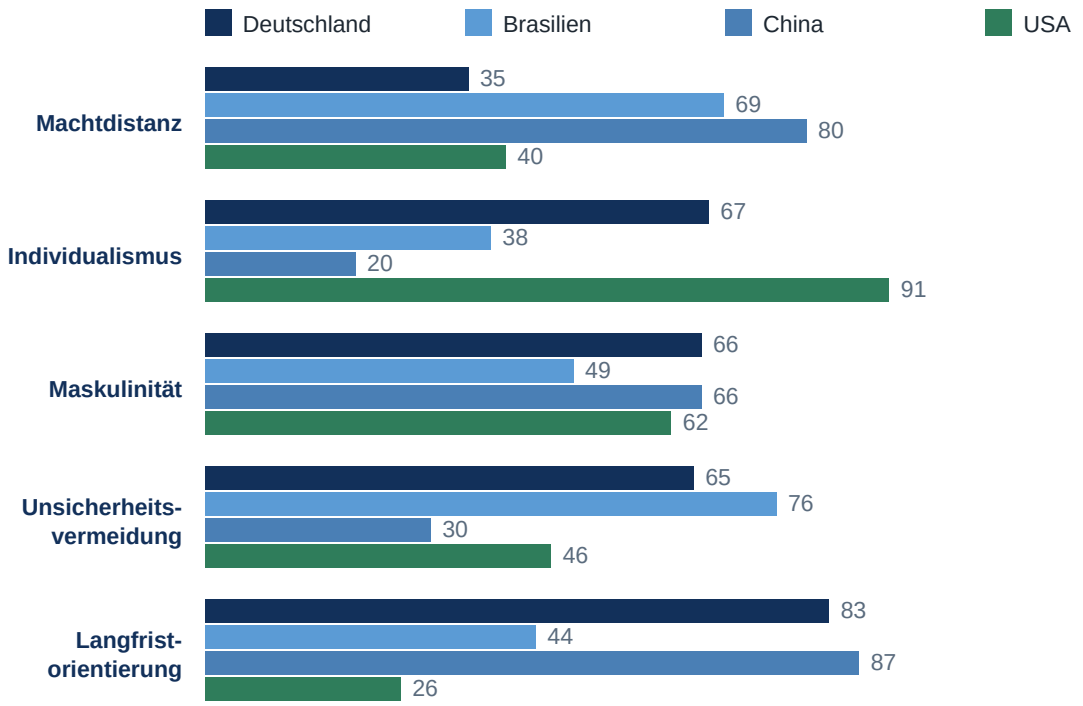


Abb. 4.4: Fünf der sechs Kulturdimensionen nach Hofstede für vier Länder (Werte 0 bis 100; Quelle: Hofstede Insights, 6-D-Modell)

Die Werte zeigen zum Beispiel: Brasilien hat eine deutlich höhere Machtdistanz und ist kollektivistischer als Deutschland. Für Verhandlungen bedeutet das, dass Entscheidungen oft beim Inhaber oder Geschäftsführer liegen und persönliche Beziehungen vor Vertragsdetails gehen. In China ist die Machtdistanz noch höher, der Individualismus sehr gering; Gesichtwahren und langfristige Beziehungen (Guanxi) sind entscheidend.

MERKE

Nationale Kulturwerte sind **statistische Durchschnitte** und geben nur eine Orientierung. Sie sagen nichts sicher über einzelne Menschen voraus; Region, Branche, Alter, Ausbildung und persönliche Erfahrung prägen das Verhalten ebenso. Beobachte dein Gegenüber und passe dich an, statt Klischees anzuwenden.

Weitere Modelle

- **Edward T. Hall** unterscheidet **Low-Context-Kulturen** (Deutschland, USA: direkte, explizite Kommunikation, das Gesagte zählt) und **High-Context-Kulturen** (Brasilien, China, Japan: vieles wird indirekt, über Beziehung und Situation vermittelt). Außerdem **monochrone** (eins nach dem anderen, Pünktlichkeit) und **polychrone** Zeitauffassung (mehreres gleichzeitig, Termine flexibel).
- **Fons Trompenaars** beschreibt unter anderem **Universalismus** (Regeln gelten für alle, Verträge sind verbindlich) gegenüber **Partikularismus** (Beziehungen und Umstände gehen vor Regeln) sowie neutrale gegenüber emotionalen Kulturen.

Interkulturelle Kompetenz und Folgen für das Marketing

Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit, mit Menschen anderer Kulturen erfolgreich und angemessen umzugehen. Sie umfasst Wissen über die fremde Kultur, Bewusstsein für die eigenen Prägungen, Empathie, Toleranz für Mehrdeutigkeit und die Fähigkeit, das eigene Verhalten anzupassen. Unternehmen fördern sie durch Trainings, Auslandsaufenthalte, gemischte Teams und Mentoren vor Ort.

Für das internationale Marketing stellt sich die Frage nach **Standardisierung oder Differenzierung**: Ein standardisiertes Marketing ist günstiger und sorgt für ein einheitliches Markenbild; ein differenziertes passt Produkt, Preis, Kommunikation und Vertrieb an Kultur, Kaufkraft und Gesetze an. Häufig wählt man einen Mittelweg: global denken, lokal handeln (**glokal**).

Verhandlung in Brasilien

Zeit für Smalltalk und persönliche Beziehung einplanen, Entscheider auf hoher Ebene einbinden, flexible Zeitplanung, Herzlichkeit und mehr körperliche Nähe sind häufig, aber je nach Person und Situation verschieden: das Gegenüber beobachten und sich anpassen; Portugiesisch statt Spanisch.

Verhandlung in China

Visitenkarte mit beiden Händen überreichen, Hierarchie und Gesichtwahren respektieren, Kritik nie öffentlich, mehrere Verhandlungsrunden einplanen. Persönliches Vertrauen und langfristige Beziehungen sind häufig besonders bedeutsam; sie ergänzen sorgfältige Vertragsgestaltung, ersetzen sie aber nicht.

Kapitel 4 auf einen Blick: Internationale Geschäftsbeziehungen

4.1 Grundlagen des Außenhandels ★☆☆

Gründe: Absatz, Kosten, Risikostreuung, Wettbewerb. Freihandel gegen Protektionismus mit tarifären und nicht tarifären Hemmnissen; WTO, EU-Binnenmarkt, Zollunion.

4.2 Formen des Markteintritts ★☆☆

Vom Export über Lizenz, Franchising und Joint Venture bis zur Tochtergesellschaft steigen Kapital, Risiko und Kontrolle.

> Nutzwert = Σ Gewicht × Punkte

4.3 Lieferung und Zahlung ★☆☆

Incoterms bisher nicht direkt geprüft, Auslandsrisiken und Absicherung in 2 von 23 Prüfungen. Incoterms 2020 regeln Kosten, Gefahr und Pflichten, nicht Eigentum und Zahlung; bei C-Klauseln fallen Kosten- und Gefahrübergang auseinander. Absicherung durch Akkreditiv, Hermesdeckung, Devisentermingeschäft.

4.4 Kooperationen ★☆☆

Lizenz, Franchising und Joint Venture mit ihren Vor- und Nachteilen; Partnerwahl und Vertrag.

4.5 Interkulturelle Kommunikation ★☆☆

Kulturdimensionen nach Hofstede, Hall und Trompenaars; interkulturelle Kompetenz; Standardisierung oder Differenzierung.

SCHWERPUNKTE DER AUSGEWERTETEN PRÜFUNGEN

Außenhandel und Exportformen, Kooperationen sowie interkulturelle Kommunikation (je 2 von 23 Prüfungen); Incoterms wurden bisher nicht direkt geprüft.

HIER GEHEN PUNKTE VERLOREN

Markteintrittsformen nur aufzählen, statt mit Kapital, Risiko und Kontrolle für den Fall zu entscheiden · Incoterms für Eigentum oder Zahlung heranziehen · Franchisenehmer als Filiale oder Angestellte bezeichnen.

Kapitel 4 geschafft!

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

Multiple-Choice-Training
MC0040 · 60 Aufgaben mit Lösungen

Mindmap Kapitel 4
MM0040 · A3 quer

Vorlesung auf YouTube
youtube.com/@fachwirt24

Weiter geht’s
Kapitel 5