

# CONTENTS

## Preface

<b>Chapter 1: Basics</b>	<b>1</b>
1.1 Management	1
1.2 International Management	4
1.3 Internationally Operating Enterprises	5
1.4 International Project Management	7
1.5 Combination Cases in International Management	11
1.6 External and Internal Prerequisites for International Business	13
<b>Chapter 2: Long-term Fields of Operation for International Management</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Fields of Operation for International Management</b>	<b>17</b>
2.11 Origins and Development Processes	17
2.12 The Current Situation	19
<b>2.2 The European Union in the Process of Integration</b>	<b>21</b>
2.21 Development of the EU and its Membership	21
2.22 Constitution of the European Union	28
2.23 The Process of Integration Achieved through Legal Alignment	30
2.24 Internal EU Adaptation of Taxation	29
2.25 Development Perspectives	32
<b>2.3 East-West Cooperation Subsequent to Political Restructuring and Economic Transition</b>	<b>35</b>
2.31 Scenario: The Iron Curtain	35
2.32 Initial Impulses for Reform	36
2.33 The Course of the Reform Movement	37
2.34 German Reunification	39
2.35 The Collapse of the Soviet Union	41
2.36 Development Perspectives and Economic Transition	44

# INHALT

## Vorwort

<b>1. Kapitel: Grundlagen</b>	<b>1</b>
1.1 'Management'	1
1.2 'Internationales Management'	4
1.3 International tätige Unternehmungen	5
1.4 Internationales Projektmanagement	7
1.5 Kombinationsfälle im Internationalen Management	11
1.6 Interne und externe Voraussetzungen internationaler Unternehmenstätigkeit	13
<b>2. Kapitel: Langfristig aktuelle Operationsfelder des     Internationalen Managements</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Operationsfelder des Internationalen Managements</b>	<b>17</b>
2.11 Ursprünge und Entwicklungsprozesse	17
2.12 Die aktuelle Situation	19
<b>2.2 Die Europäische Union im Integrationsprozeß</b>	<b>21</b>
2.21 Entwicklung und Länder-Bestand der EU	21
2.22 Verfassung der EU	28
2.23 Integrationsprozeß durch Rechtsangleichung	29
2.24 EU-interne Anpassung des Steuerrechts	30
2.25 Entwicklungsperspektiven	32
<b>2.3 Die West-Ost-Kooperation nach der politischen Umgestaltung</b>	<b>35</b>
2.31 Ausgangslage: Eiserner Vorhang	35
2.32 Erste Ansätze zu einer Reform	36
2.33 Verlauf der Reformbewegung	37
2.34 Die deutsche Wiedervereinigung	39
2.35 Die Auflösung der Sowjetunion	41
2.36 Entwicklungsperspektiven und wirtschaftliche Transformation	44

<b>2.4</b>	<b>Developing Countries of the Third World</b>	<b>46</b>
2.41	Definition	46
2.41.1	The Term "Developing Country"	46
2.41.2	Attempts at Definition by means of Country Lists	47
2.41.3	Characteristics of Developing Countries	50
2.42	Special Country Groups in the Third World	51
2.42.1	World Bank Classification	51
2.42.2	Least Developed Countries - LDC	53
2.42.3	Most Seriously Affected Countries - MSAC	54
2.42.4	Further Interregional Groups	55
2.42.5	Threshold Countries; Newly Industrialized Countries	56
2.42.6	OPEC Countries	58
2.42.7	Regional Groups of Countries	59
2.43	The State of Affairs in the Middle of the 1990s	60
2.43.1	The Influence of the Population Development	60
2.43.2	The Second Decade of Development and the Years of Recession 1980-83	61
2.43.3	The Problem of the National Debt (1982/1994)	62
2.43.4	Perspectives in Terms of Corporate Policy	67
<b>2.5</b>	<b>The Pacific Region</b>	<b>69</b>
2.51	Background History until 1945	69
2.52	The Relationship Japan/USA Following 1945	71
2.53	The Evolution of the Pacific Economic Region	72
2.54	Development Perspectives, particularly with respect to China	76
<b>Chapter 3:</b>	<b>The Process of Internationalization</b>	<b>84</b>
<b>3.1</b>	<b>Explicative Theoretical Approaches</b>	<b>84</b>
3.11	Macro-economic Approaches	84
3.12	Micro-economic Approaches	85
3.13	Institutional-economic Approaches	87
3.14	Behavior-oriented Approaches	87

<b>2.4 Die 'Entwicklungsländer' der Dritten Welt</b>	<b>46</b>
2.41 Abgrenzungen	46
2.41.1 Der Begriff 'Entwicklungsland'	46
2.41.2 Abgrenzungsversuche mit Länderlisten	47
2.41.3 Merkmale von Entwicklungsländern	50
2.42 Spezielle Ländergruppen in der Dritten Welt	51
2.42.1 Die Weltbankklassifikation	51
2.42.2 Least Developed Countries (LDC)	53
2.42.3 Most Seriously Affected Countries (MSAC)	54
2.42.4 Weitere überregionale Gruppierungen	55
2.42.5 Schwellenländer	56
2.42.6 OPEC-Staaten	58
2.42.7 Regionale Ländergruppen	59
2.43 Die Lage Mitte der 90er Jahre	60
2.43.1 Der Einfluß der Bevölkerungsentwicklung	60
2.43.2 Die 2. Entwicklungsdekade und die Rezession 1980/83	61
2.43.3 Das Verschuldungsproblem (1982-94)	62
2.43.4 Unternehmenspolitische Perspektiven	67
<b>2.5 Der Pazifische Raum</b>	<b>69</b>
2.51 Vorgeschichte bis 1945	69
2.52 Die Beziehung Japan/USA nach 1945	71
2.53 Die Entstehung des pazifischen Wirtschaftsraumes	72
2.54 Entwicklungsperspektiven, insbesondere China	76
<b>3. Kapitel: Die Internationalisierung der Unternehmung</b>	<b>84</b>
<b>3.1 Theoretische Erklärungsansätze</b>	<b>84</b>
3.11 Makroökonomische Erklärungsansätze	84
3.12 Mikroökonomische Erklärungsansätze	85
3.13 Institutionenökonomische Ansätze	87
3.14 Verhaltensorientierte Ansätze	87

<b>3.2 Empirically Proven Motives for Internationalization</b>	<b>88</b>
3.21 American Surveys	89
3.22 Early German Surveys	89
3.23 The DIHT-Study	91
3.24 Further Specialized Studies	92
<b>3.3 State Incentives for Internationalization</b>	<b>95</b>
3.31 The Motiv of Promotional Programs1	95
3.32 Catalogue of Governmental Promotional Measures	96
3.33 Utilizing Investment Promotion	100
3.34 Safeguarding Agreements in Business with Developing Countries	100
<b>3.4 The Internationalization Process</b>	<b>101</b>
3.41 Levels of Internationalization and Type of Business Activity	102
3.42 Schematic Breakdown of Phases and the Progression of Internationalization	105
3.43 Strategies of Internationalization	108
3.43.1 Some Approaches in the Literature	108
3.43.2 Partial Strategies of Internationalization	109
3.43.3 Selection of Host Country - Goal Country Strategy	110
3.43.4 Selection of Business System - Output and Performance Strategy	115
3.43.5 Site Selection - Settlement Strategy	115
3.43.6 Property and Cooperation Strategy	115
3.43.7 Foreign Portfolio Strategy	116
3.44 Critical Thresholds in Internationalization	117
<b>3.5 Effects of Internationalization on Management and Organizational Structure</b>	<b>120</b>
3.51 Requirement Levels Placed on Organization and Management in the Course of Internationalization	120
3.52 Structural Typology of Management Organization in the Requirement Levels	124
3.53 Internationalization Thresholds and the Corporate-political Dilemma	128

<b>×3.2 Empirisch ermittelte Internationalisierungsmotive</b>	<b>88</b>
3.21 US-amerikanische Erhebungen	89
3.22 Frühe deutsche Erhebungen	89
3.23 Die DIHT-Studie	91
3.24 Weitere spezielle Studien	92
<b>×3.3 Staatliche Anreize zur Internationalisierung</b>	<b>95</b>
3.31 Förderungsmaßnahmen als Motiv	95
3.32 Katalog der Förderungsmaßnahmen	96
3.33 Inanspruchnahme der Förderung	100
3.34 Absicherungs-Abkommen im Entwicklungsländergeschäft	100
<b>3.4 Der Internationalisierungsprozeß</b>	<b>101</b>
×3.41 Internationalisierungsstufen und Geschäftsarten	102
×3.42 Phasenschema und Internationalisierungspfade	105
×3.43 Strategien der Internationalisierung	108
3.43.1 Einige Ansätze in der Literatur	108
3.43.2 Teilstrategien der Internationalisierung	109
3.43.3 Wahl des Gastlandes - Ziellandstrategie	110
3.43.4 Wahl des Geschäftssystems - Leistungsstrategie	115
3.43.5 Standortwahl - Ansiedlungsstrategie	115
3.43.6 Eigentums- und Kooperationsstrategien	115
3.43.7 Auslandsportfoliostrategie	116
3.44 Kritische Internationalisierungs-Schwellen	117
<b>3.5 Auswirkungen der Internationalisierung auf Führung und Organisationsstruktur</b>	<b>120</b>
3.51 Organisatorische und führungsmaßige Anforderungsstufen der Internationalisierung	120
3.52 Strukturtypen der Leitungsorganisation in den Anforderungsstufen	124
3.53 Internationalisierungsschwellen und unternehmenspolitisches Dilemma	128

<b>3.6 Corporate Responsibility Inherent in International Business Activity</b>	<b>129</b>
3.61 The Definition of "Responsibility"	129
3.62 Types of Responsibility	130
3.63 Particular Relationships of Responsibility Involved in International Business Activity	132
<b>Chapter 4: Business Systems Used Abroad</b>	<b>139</b>
<b>4.1 A Classification of Business Systems</b>	<b>139</b>
<b>4.2 Functional Internationalization</b>	<b>141</b>
4.21 Indirect and Direct Exports	142
4.22 Direct Imports	143
4.23 International Commercial Terms - INCOTERMS	143
4.24 Countertrade	145
4.24.1 Barter	145
4.24.2 Counter Purchase	146
4.24.3 The Buy Back	146
4.24.4 Offset	146
4.24.5 Switch Trading	147
4.25 Foreign Licensing	147
4.26 International Franchising	148
4.27 Foreign Leasing	149
4.28 Contract Manufacturing Abroad	150
<b>4.3 Institutional Internationalization</b>	<b>151</b>
4.31 Contract Management of Foreign Partners	151
4.32 Provision/Constructuion of Turn-Key Works Facilities	152
4.33 Establishment/Operation of a Sales Branch Office	152
4.34 Assembly and Production Facilities Abroad	153
4.35 Company/Group Structures, Joint Ventures	153
<b>4.4 Networks and Strategic Alliances</b>	<b>156</b>
4.41 Market and Hierarchy	156
4.42 Strategic Alliances	157
4.43 Networks	158

<b>3.6 Individuelle und unternehmerische Verantwortung bei internationaler Geschäftstätigkeit</b>	<b>129</b>
>3.61 Die Bedeutung von 'Verantwortung'	129
>3.62 Verantwortungsarten und Unternehmensethik	130
>3.63 Besondere Verantwortungsbeziehungen bei internationaler Unternehmenstätigkeit 'vor Ort'	132
<b>4. Kapitel: Auslands-Geschäftssysteme</b>	<b>139</b>
<b>4.1 Klassifikation der Geschäftssysteme</b>	<b>139</b>
<b>4.2 Funktionale Internationalisierung</b>	<b>141</b>
>4.21 Indirekter und direkter Export	142
>4.22 Direkter Import	143
4.23 Internationale Handels-Regeln - Incoterms	143
4.24 Countertrade	145
4.24.1 Barter	145
4.24.2 Counterpurchase	146
4.24.3 Buyback	146
4.24.4 Offset	146
4.24.5 Switch Trading	147
>4.25 Auslands-Lizenzvergabe	147
4.26 Internationales Franchising	148
>4.27 Auslands-Leasing	149
>4.28 Lohnfertigung im Ausland	150
<b>4.3 Institutionelle Internationalisierung</b>	<b>151</b>
>4.31 Vertrags-Management für ausländische Partner	151
4.32 Lieferung/Errichtung schlüsselfertiger Betriebsanlagen	152
4.33 Errichtung/Unterhaltung einer Verkaufsniederlassung	152
>4.34 Montage- und Produktionsbetrieb im Ausland	153
>4.35 Unternehmungs-/Konzernstrukturen, Joint Ventures	153
>4.4 Netzwerke und Strategische Allianzen	<b>156</b>
4.41 Markt und Hierarchie	156
4.42 Strategische Allianzen	157
4.43 Netzwerke	158

<b>4.5</b>	<b>The Financial Tools of International Business</b>	<b>160</b>
4.51	Fundamentals of Foreign Financing	161
4.52	Protection against Exchange Rate Fluctuation	162
4.52.1	Types of Risk	163
4.52.2	Countering Measures	164
<b>4.6</b>	<b>Methods of Handling Payments for International Billing and Credit Transactions</b>	<b>165</b>
4.61	Types of Payment and Conditions for Payment	161
4.62	Documentary Collection	167
4.63	Documentary Letters of Credit	168
<b>4.7</b>	<b>Methods of Short-Term Finance</b>	<b>170</b>
4.71	Documentary Acceptance Credit	170
4.72	Drawing Authorization	170
4.73	Advance on Receivables	171
4.74	Export Factoring	171
<b>4.8</b>	<b>Forms of Mid- and Long-Term Finance</b>	<b>171</b>
4.81	Alternatives	171
4.82	Long-Term Participatory Finance	173
4.83	Long-Term Credit Financing	174
4.84	Financing through the Export Credit Company	177
4.85	Export Financing through the Reconstruction Loan Company	177
4.86	International Forfaiting	177
<b>Chapter 5:</b>	<b>How to Consider the Unfamiliar Environment: The Core Problem of International Management</b>	<b>181</b>
<b>5.1</b>	<b>Theoretical and Practical Relevance of Environment Consideration for International Business Activity</b>	<b>181</b>
5.11	The Scope of Theoretical Business Studies (Managerial Economics)	181
5.12	"Unification" or "Fragmentation"?	182
5.13	The Importance of the "Degree of Unfamiliarity"	184

<b>4.5 Zur finanziellen Abwicklung des Auslandsgeschäfts</b>	<b>160</b>
4.51 Grundfragen der Auslandsfinanzierung	161
4.52 Absicherung gegen Wechselkursschwankungen	162
4.52.1 Risikoarten	163
4.52.2 Abwehrmaßnahmen	164
<b>4.6 Abwicklungsmodalitäten des internationalen Zahlungs- und Kreditverkehrs</b>	<b>165</b>
4.61 Zahlungsarten und Zahlungsbedingungen	167
4.62 Dokumenteninkasso	167
4.63 Dokumentenakkreditive	168
<b>4.7 Kurzfristige Finanzierungsformen</b>	<b>170</b>
4.71 Rembourskredit	170
4.72 Negoziationskredit	170
4.73 Zessionskredit	171
4.74 Export-Factoring	171
<b>4.8 Mittel-/langfristige Finanzierungsformen</b>	<b>171</b>
4.81 Alternativen	171
4.82 Langfristige Beteiligungsfinanzierung	173
4.83 Langfristige Kreditfinanzierung	174
4.84 Finanzierung durch Ausfuhrkredit-Gesellschaft (AKA)	177
4.85 Exportfinanzierung durch Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)	177
4.86 Internationale Forfaitierung	177
<b>5. Kapitel: Berücksichtigung des fremden Umfeldes als Kernproblem des Internationalen Managements</b>	<b>181</b>
<b>5.1 Zur theoretischen und praktischen Relevanz der Umweltberücksichtigung bei internationaler Unternehmenstätigkeit</b>	<b>181</b>
5.11 Zum Geltungsanspruch der 'Allgemeinen' BWL	181
x5.12 'Unification' oder 'fragmentation'?	182
x5.13 Die Bedeutung des 'Fremdheitsgrades'	184

<b>5.2 Enterprise and "Environment"</b>	<b>185</b>
5.21 The Enterprise as a Socio-technical System	185
5.22 Demarcation of the Term "Environment"	188
<b>5.3 Previous Approaches to Environment Consideration</b>	<b>191</b>
5.31 Suggestions for Nominal Environment Differentiation	191
5.32 System-theoretical Attempts at Environment Differentiation	194
5.33 The Environment Consideration Model of Farmer/Richman	196
5.34 Empirical-situational Approach	197
5.35 The Inter-organization Theory	200
<b>5.4 Uncertainty and Information Requirements in Environment Consideration</b>	<b>202</b>
<b>5.5 Dilemma of Applicable Information in Management Abroad</b>	<b>206</b>
<b>5.6 A Conceptual Framework for Environment Consideration in International Management</b>	<b>209</b>
5.61 Structural Analysis of the "Task Environment" through Identification of Interactional Partners	210
5.62 "Task Environment" or "Economic Environment"?	214
5.63 Analysis of "Global Environment" Influencing Behavior	217
5.64 The "Strata-Model" of Environment Differentiation and Consideration	220
5.65 Environment, Country Culture and Corporate Culture	223
5.66 Cultural Change and Aspects of Early Warning	226
5.67 The Strata Model as an Analysis Instrument in the Transition Process	228
<b>Chapter 6: Influences of the Global Environment on Management, Labor and Consumption Behavior in Host Countries</b>	<b>234</b>
<b>6.1 Given Natural Conditions as Environment Influences</b>	<b>234</b>
6.11 Mineral Resources and Monocultures: Site Factors rather than Environment Influences	234

<b>5.2 Unternehmung und 'Umfeld'</b>	<b>185</b>
↘5.21 Die Unternehmung als sozio-technisches System	185
↘5.22 Zur Abgrenzung der 'Umwelt'	188
<b>↘5.3 Bisherige Ansätze zur Umweltberücksichtigung</b>	<b>191</b>
5.31 Vorschläge zur nominalen Umwelt-Differenzierung	191
5.32 Systemtheoretische Versuche zur Umwelt-Differenzierung	194
5.33 Das Umweltbewertungs-Modell von Farmer/Richman	196
5.34 Empirisch-situative Ansätze	197
5.35 Der interaktionstheoretische Ansatz	200
<b>↘5.4 Ungewißheit u. Informationsbedarf in d. Umweltbeziehung</b>	<b>202</b>
<b>×5.5 Das informationspraktische Dilemma im Auslandsmanagement</b>	<b>206</b>
<b>5.6 Ein konzeptioneller Rahmen für die Umweltberücksichtigung im Internationalen Management</b>	<b>209</b>
×5.61 Strukturanalyse der 'Aufgaben-Umwelt' durch Identifikation der Interaktionspartner	210
↘5.62 'Aufgaben-Umwelt' oder 'wirtschaftliche Umwelt'?	214
↘5.63 Analyse der verhaltensbeeinflussenden 'Globalen Umwelt'	217
×5.64 Das 'Schichten-Modell' der Umwelt-Differenzierung und -Berücksichtigung	220
×5.65 Umwelt, Landeskultur und Unternehmenskultur	223
×5.66 Kultureller Wandel und Frühwarnaspekte	226
↘5.67 Das Schichtenmodell als Analyseinstrument im Transformationsprozeß	228
<b>6. Kapitel: Einflüsse der globalen Umwelt auf das Führungs-, Arbeits- und Konsumverhalten in Gastländern</b>	<b>234</b>
<b>6.1 Natürliche Gegebenheiten als Umwelteinflüsse</b>	<b>234</b>
6.11 Bodenschätze und Monokulturen: Standortfaktoren, nicht Umwelteinflüsse	234

6.12	The Relevance of Topographical-climatic Conditions	237
6.13	Climatic Influences on the Capacity to Work	240
6.13.1	Components of Climate and How they are Measured	241
6.13.2	Composite Climate Measures	242
6.13.3	'Comfort Sensation'	244
6.13.4	Acclimatization	246
6.13.5	Exceeding Tolerance Limits	249
6.13.6	Effects of Climate on Mental Ability and Work	254
6.14	Influences of Climate on Work Behavior	255
<b>6.2</b>	<b>The Ability to Recognize Reality and the State of Technology</b>	<b>258</b>
6.21	The Ability to Recognize Reality	258
6.22	Language and Communication Technics	262
6.23	Preconditions for Procedural Technology	264
<b>6.3</b>	<b>The Impact of Culture-based Values</b>	<b>267</b>
6.31	Values: Causes and Forms of Expression	267
6.32	Attitude toward Work and the Concept of Time	269
6.33	Value Concepts Based on Religious Dogmas	272
6.34	The Influence of Animism on Thought and Behavior	274
6.34.1	The World View of African Animism	274
6.34.2	Shintoism: Its Tenets and Propagation	275
6.34.3	Hinduism: Its Tenets and Propagation	276
6.35	Values Based on Christian Influences	279
6.36	Actual and Potential Influences of Islam	283
6.36.1	The Origin and Spread of Islam	283
6.36.2	Islam's Tenets and Behavioral Norms	285
6.36.3	Impact on Moslems' Work, Management and Consumption Behavior	287
6.37	Actual and Potential Influences of Buddhism	291
6.37.1	Genesis and Propagation of Buddhism	291
6.37.2	Buddhism: Its Tenets and Behavioral Norms	293
6.37.3	Impact on Buddhists' Work, Management and Consumption Behavior	295
6.38	A Discussion on Confucianism	298
6.39	Values as a Product of Ideologies	299

6.12 Relevanz der topographisch-klimatischen Bedingungen	237
6.13 Einflüsse des Klimas auf die Arbeitsfähigkeit	240
6.13.1 Klimakomponenten und ihre Messung	241
6.13.2 Klimasummenmaße	242
6.13.3 'Behaglichkeitsempfinden'	244
6.13.4 Akklimatisation	246
6.13.5 Überschreitung der Toleranzgrenzen	249
6.13.6 Klimawirkungen bei geistiger Arbeit	254
6.14 Einflüsse des Klimas auf das Arbeitsverhalten	255
<b>6.2 Stand der Realitätserkenntnis und Verfahrenstechnik</b>	<b>258</b>
6.21 Die Fähigkeit zur Realitätserklärung	258
6.22 Sprache und Kommunikationstechnik	262
6.23 Voraussetzungen der Verfahrenstechnik (Technologie)	264
<b>6.3 Die Wirkung kulturell bedingter Wertvorstellungen</b>	<b>267</b>
↘6.31 Ursachen und Ausdrucksformen von Wertvorstellungen	267
↘6.32 Arbeitseinstellung und Zeitvorstellung	269
↘6.33 Wertvorstellungen aufgrund religiöser Dogmen	272
↘6.34 Denk- und Verhaltenseinflüsse des Animismus	274
6.34.1 Das Weltbild des afrikanischen Animismus	274
6.34.2 Grundthesen und Verbreitung des Shintoismus	275
6.34.3 Grundthesen und Verbreitung des Hinduismus	276
6.35 Wertvorstellungen aufgrund christlicher Einflüsse	279
6.36 Tatsächliche und potentielle Einflüsse des Islam	283
6.36.1 Entstehung und Verbreitung des Islam	283
6.36.2 Grundthesen und Verhaltensnormen des Islam	285
6.36.3 Wirkungen auf Arbeits-, Führungs- und Konsumverhalten des Moslem	287
6.37 Tatsächliche und potentielle Einflüsse des Buddhismus	291
6.37.1 Entstehung und Verbreitung des Buddhismus	291
6.37.2 Grundthesen und Verhaltensnormen des Buddhismus	293
6.37.3 Wirkungen auf das Arbeits-, Führungs- und Konsumverhalten des Buddhisten	295
6.38 Berücksichtigung des Konfuzianismus	298
6.39 Wertvorstellungen als Ergebnis von Ideologien	299

<b>6.4</b>	<b>The Influence of Social Relationships and Ties</b>	<b>302</b>
6.41	The Rank of Social Relationships as Environment Influence	302
6.42	Social Relationships Grounded in Religion	306
6.43	The Structure and Importance of the Extended Family in Habitual Societies	308
6.44	The Caste System as an Environment Factor	312
6.45	The Role of Women in Family and Society	315
6.46	Trade Guilds and Unions in Industrialized and Developing Countries	319
6.47	Industrial Relations in Diverse Cultural Areas	323
6.48	Stratification and Development Tendencies of the Social Structure in Developing Countries	325
<b>6.5</b>	<b>The Relevance of Legal and Political Norms</b>	<b>327</b>
6.51	Legal System and Awareness	328
6.51.1	Colonial Legal Systems	330
6.51.2	African Native Legal Systems	331
6.51.3	Islamic Law	333
6.52	Relevant Legal Fields in Foreign Business	334
6.53	Corporate Legal Regulations (example: Stock Corporation)	335
6.53.1	European Types of Corporation and Legal Alignment within the EU	335
6.53.2	Justification of the Organs of the Stock Corporation	338
6.53.3	Authoritarian "Contract Model" versus Participatory "Coalition Model"	341
6.53.4	Organ Structure of Stock Corporations in the EU Member Countries	343
6.53.5	Organ Structure of the Stock Corporation in the USA	347
6.53.6	Organ Structure of the European Stock Corporation (Societas Europaea)	349
6.54	Regulations for Co-Determination in the EU	352
6.54.1	Forms of Employee/Worker Representation within Stock Corporations in EU-Countries	352
6.54.2	Co-determination Patterns suggested by the Fifth EU-Directive	356
6.54.3	Co-determination in the Societas Europaea	357
6.55	Structure of Labour Law in the European Union	359

<b>6.4 Der Einfluß sozialer Beziehungen und Bindungen</b>	<b>302</b>
x6.41 Stellenwert der sozialen Beziehungen als Umwelteinfluß	302
6.42 Soziale Beziehungen mit religiöser Begründung	306
6.43 Struktur und Bedeutung der Großfamilie in der habituellen Gesellschaft	308
6.44 Das Kastenwesen als Umweltfaktor	312
6.45 Die Stellung der Frau in Familie und Gesellschaft	315
6.46 Berufsvereinigungen und Gewerkschaften in Industrie- und Entwicklungsländern	319
6.47 Industrial Relations in unterschiedlichen Kulturbereichen	323
6.48 Mehrschichtigkeit und Änderungstendenzen der Sozial- struktur in Entwicklungsländern	325
<b>X6.5 Relevanz rechtlich-politischer Normen</b>	<b>327</b>
x6.51 Rechtsordnung und Rechtsbewußtsein	328
6.51.1 Koloniale Rechtsordnungen	330
6.51.2 Afrikanische Rechtssysteme	331
6.51.3 Islamisches Recht	333
6.52 Im Auslandsgeschäft relevante Rechtsgebiete	334
6.53 Unternehmensrechtliche Regelungen (Beispiel:AG)	335
6.53.1 Die europäischen Typen der AG und die Rechtsangleichung in der EU	335
6.53.2 Begründung der Organstruktur der AG	338
6.53.3 Autoritäres 'Vertragsmodell' versus partizipatives 'Koalitionsmodell'	341
6.53.4 Zur Organstruktur der AG in den EU-Partnerländern	343
x6.53.5 Die US-amerikanische Organstruktur	347
6.53.6 Struktur- und Organregelung der Europäischen Aktien- gesellschaft (Societas Europaea)	349
6.54 Mitbestimmungsregelungen in der EU	352
6.54.1 Formen der Arbeitnehmervertretung bei der AG in EU-Ländern	352
6.54.2 Mitbestimmungsvorschläge der 5. EG-Richtlinie	356
6.54.3 Mitbestimmungsregelung der Europäischen Aktien- gesellschaft	357
6.55 Struktur des Arbeitsrechts innerhalb der EU	359

<b>Chapter 7: Particularities of the Interactional Relationships in Foreign Business from the Perspective of the Decision Maker (Manager)</b>	<b>370</b>
<b>7.1 The 'Filter Model' of Adapted Decision-Making in Foreign Business</b>	<b>371</b>
<b>7.2 Additional Objective-bargaining in the Host Country</b>	<b>374</b>
7.21 Dominance of the 'Daughter/Mother' Relationship	375
7.22 Structure of the 'Insider Coalition' on Location Abroad	377
7.23 Economic and Development-political Bargaining on Objectives	379
7.24 Aspects of Environment Protection in International Management	380
7.25 Special Responsibilities assumed by the Manager Abroad	381
<b>7.3 Interactions with Staff Members - Human Resource Management on Location</b>	<b>383</b>
7.31 The Double Status of Employees/Workers	384
7.32 Problems of Hiring Personnel	384
7.32.1 Delegation from Corporate Headquarters	385
7.32.2 Personnel Acquisition in the Host Country	386
7.32.3 Incentive Systems	386
7.33 Personnel Assignment: Tasks of Staffing and Leadership	387
7.33.1 Structure of Human Resource Management on Location	388
7.33.2 Job Assignment and Personnel Management	388
7.33.3 Manager-Employee Relationships	390
7.33.4 Corporate Culture and Leadership	394
7.34 Personnel Development on Location	397
<b>7.4 Particularities in the External Relationships in Foreign Business</b>	<b>399</b>
7.41 Relationships to Competitors and Network Partners	400
7.42 Relationships to Suppliers - Purchase Policies	403
7.42.1 Supply Relationships and Kinds of Contract	404
7.42.2 Purchase Channels	406

<b>7. Kapitel: Besonderheiten der Interaktionsbeziehungen im Aus- landsgeschäft aus der Sicht des Entscheidungs- trägers (Managers)</b>	<b>370</b>
<b>7.1 'Filtermodell' der angepaßten Entscheidungsbildung im   Auslandsgeschäft</b>	<b>371</b>
<b>7.2 Zusätzliche Zielabstimmung im Gastland</b>	<b>374</b>
7.21 Dominanz der 'Tochter/Mutter'-Beziehung	375
7.22 Struktur der 'Insider-Koalition' vor Ort	377
7.23 Wirtschafts- und entwicklungspolitische Zielabstimmung	379
7.24 Aspekte des Umweltschutzes im Internationalen Management	380
7.25 Die spezielle Verantwortung des Auslandsmanagers	381
<b>7.3 Beziehungen zu Mitarbeitern - Personalpolitik vor Ort</b>	<b>383</b>
7.31 Die Doppelstellung der Mitarbeiter	384
7.32 Probleme der Personalbeschaffung	384
7.32.1 Stammhausdelegation	385
7.32.2 Akquisition im Gastland	386
7.32.3 Anreizsysteme	386
7.33 Probleme des Personaleinsatzes - Führungsproblematik	387
7.33.1 Adressaten der Personalpolitik vor Ort	388
7.33.2 Stellenbesetzung und Führung	388
7.33.3 Führungsbeziehungen	390
7.33.4 Unternehmenskultur und Führung	394
7.34 Personalentwicklung vor Ort	397
<b>7.4 Besonderheiten der externen Interaktionsbeziehungen im   Auslandsgeschäft</b>	<del>399</del>
7.41 Beziehungen zu Wettbewerbern und Netzwerkpartnern	400
7.42 Beziehungen zu Lieferanten - Beschaffungspolitik	403
7.42.1 Beschaffungsbeziehungen und Vertragsarten	404
7.42.2 Beschaffungskanäle	406

7.42.3	Problems of Direct Purchasing	407
7.42.4	Import Aids in the Host Country	408
7.42.5	Purchase Problems confronted by Branch Offices in the Host Country	409
7.43	Relationships to Customers - Marketing Abroad	411
7.43.1	Marketing Research in International Business	412
7.43.2	Adaptive Product Policy	415
7.43.3	Adaptive Price and Conditions Policy	417
7.43.4	Adaptive Communication Policy	419
7.43.5	Culturally Adaptive Advertising	424
7.43.6	Adaptive Distribution Policy	429
7.44	Interactions with Banks and Creditors	431
7.44.1	Problems of Bank Relations on Location	432
7.44.2	Interactional Relationships with Islamic Banks	433
7.44.3	Interest-free Bank Transactions in Islamic Practise	434
7.45	Relationships to Authorities in the Host Country	438
7.46	Public Relations in Foreign Business	440
<b>8.</b>	<b>Chapter: Challenges for the Manager Abroad</b>	<b>448</b>
<b>8.1</b>	<b>Professional Qualifications</b>	<b>448</b>
8.11	Level of Education	448
8.12	Management Ability on Location Abroad	449
8.13	Education and Degree Courses with International Orientation	450
8.14	Corporate Trainee and Continuing Education Programs	453
8.15	Possibilities of Seeking Self-improvement	457
<b>8.2</b>	<b>Personal Qualification</b>	<b>458</b>
8.21	Ability to Communication in Foreign Cultures	458
8.21.1	Openess for Foreign Cultures	458
8.21.2	Acceptance of Unfamiliar Behavior	459
8.21.3	Adaptation of Personal Behavior	460
8.22	Physical and Health Condition	461
8.23	Psychological Stamina	463
8.24	Flexilility on the Family Front	464
8.25	Motivation	465

7.42.3 Beschaffungsprobleme im Direktverkehr	407
7.42.4 Importhelfer im Gastland	408
7.42.5 Beschaffungsprobleme der Niederlassung im Gastland	409
7.43 Beziehungen zu Kunden - Auslandsmarketing	411
7.43.1 Marketingforschung bei internationaler Unternehmens- tätigkeit	412
7.43.2 Adaptive Produktpolitik	415
7.43.3 Adaptive Konditionenpolitik	417
7.43.4 Adaptive Kommunikationspolitik	419
7.43.5 Kulturadaptive Werbung	424
7.43.6 Adaptive Distributionspolitik	429
7.44 Beziehungen zu Banken/Kreditgebern	431
7.44.1 Das Problem der Bankbeziehung vor Ort	432
7.44.2 Interaktionsbeziehungen mit islamischen Banken	433
7.44.3 Zinslose Bankgeschäfte nach islamischer Praxis	434
7.45 Beziehungen zu Behörden im Gastland	438
7.46 Public Relations im Auslandsgeschäft	440

## 8. Kapitel: Anforderungen an den Auslandsmanager

448

### 8.1 Fachliche Qualifikationserfordernisse

448

8.11 Ausbildungsstand - fachliche Kompetenz	448
8.12 Führungsfähigkeit vor Ort	449
8.13 Ausbildungs- und Studiengänge mit internationaler Orientierung	450
8.14 Betriebliche Vorbereitungs- und Weiterbildungsprogramme	453
8.15 Private Vorbereitungsmöglichkeiten	457

### 8.2 Persönliche Qualifikationserfordernisse

458

8.21 Kommunikationsfähigkeit in fremden Kulturen	458
8.21.1 Offenheit für fremde Kulturen	458
8.21.2 Akzeptanz von fremdem Verhalten	459
8.21.3 Eigene Verhaltensanpassung	460
8.22 Gesundheitlich-physische Kondition	461
8.23 Psychische Belastbarkeit	463
8.24 Familiäre Flexibilität	464
8.25 Motivation	465

<b>8.3 Problems of Reintegration</b>	<b>467</b>
8.31 Phases of Delegation Abroad	467
8.32 Problems of Reintegration from the Perspective of the Delegated Employee	471
8.33 Problems of Reintegration from The Perspective of the Firm	472
8.34 After-effects of Inadequate Reintegration	473
8.35 Factors Influencing the Reintegration	474
<b>8.4 Methods of Assessment and Selection</b>	<b>475</b>
8.41 Profiles of Qualifacation Requirements	476
8.42 The Biographical Questionnaire	480
8.43 The Assessment Center	483
8.44 Problems of Procedure Application	486
<b>Bibliography</b>	<b>491</b>
<b>Index of Persons</b>	<b>513</b>
<b>Subject Index</b>	<b>517</b>

### **8.3 Reintegrationsprobleme**

467

- 8.31 Phasen der Auslands-Delegation 467
- 8.32 Reintegrationsprobleme aus der Sicht des Delegierten 471
- 8.33 Reintegrationsprobleme aus der Sicht der Unternehmung 472
- 8.34 Auswirkungen ungenügender Reintegration 473
- 8.35 Einflußfaktoren auf die Reintegration 474

### **8.4 Beurteilungs- und Auswahlverfahren**

475

- 8.41 Anforderungs- und Qualifikationsprofile 476
- 8.42 Der biographische Fragebogen 480
- 8.43 Das Assessment Center 483
- 8.44 Probleme der Verfahrensanwendung 486

### **Literaturverzeichnis**

491

### **Personenverzeichnis**

513

### **Stichwortverzeichnis**

517