Marketing Review St. Gallen

3-2009

Schritt für Schritt: Erfolgreiche Internationalisierungsstufen von KMU + Produktbegleitende Dienstleistungen international vermarkten + Local Supplier Collaboration: International Market Positioning + Dynamics in Foreign Markets – A Study of Strategic Control in CEE + Die optimale Organisationsform für das Auslandsgeschäft + Globalisierung in Beratungsunternehmen – Eine Fallstudie + Eine Kosmetikmarke in Vietnam: Das Beispiel NIVEA + 3 + 2-Formel für China-Erfolg: Corporate Sustainable Responsibility

Eine Zeitschrift aus dem Gabler Verlag 70610 – ISSN 1865-6544

**International
Market
Development**

International Market Development

International Market Development

Belz Bieger Schmitz	8
-------------------------------	---

Strategie

Schritt für Schritt: Erfolgreiche Internationalisierungsstufen von KMU

Swoboda Jager Dabija	10
--------------------------------	----

Produktbegleitende Dienstleistungen international vermarkten

Sichtmann von Selasinsky	16
----------------------------------	----

Local Supplier Collaboration: International Market Positioning

Tongiani	22
----------------	----

Organisation

Dynamics in Foreign Markets – A Study of Strategic Control in CEE

Brenner Ambos	28
-----------------------	----

Die optimale Organisationsform für das Auslandsgeschäft

Backhaus Eisenbeiß Koch	34
-----------------------------------	----

Globalisierung in Beratungsunternehmen – Eine Fallstudie

Simon Krütten Biermann	40
----------------------------------	----

Instrumente und Kontrolle

Eine Kosmetikmarke in Vietnam: Das Beispiel NIVEA

Frerichs Brexendorf	46
-----------------------------	----

3 + 2-Formel für China-Erfolg: Corporate Sustainable Responsibility

Mondl	52
-------------	----

Editorial	1
Interview	4
Literaturhinweise	58
Marketingquellen	59
Firmenverzeichnis/Beirat	63
Vorschau/Impressum	64

International Market Development

Strategie

Schritt für Schritt: Erfolgreiche Internationalisierungsstufen von KMU

Swoboda | Jager | Dabija

10 Die meisten kleinen und mittleren Unternehmen internationalisieren schrittweise. Lesen Sie, wie diese Unternehmen die Organisationsstrukturen, -prozesse und -kultur in den Stufen ihrer internationalen Entwicklung erfolgreich gestalten.

Produktbegleitende Dienstleistungen international vermarkten

Sichtmann | von Selasinsky

16 Immer mehr Industrieunternehmen möchten ihre produktbegleitenden Dienstleistungen auch international anbieten. Eine aktuelle Studie zeigt, worauf sie achten müssen und was die Erfolgsfaktoren für den Eintritt in Auslandsmärkte sind.

Local Supplier Collaboration: International Market Positioning

Tongiani

22 In business strategy, defining and selecting target markets is a critical element for identifying a valid market positioning. The article analyzes a Delta Air Lines case and the role of the Società Aeroportuale Toscana SAT spa in Italy.

Dynamics in Foreign Markets – A Study of Strategic Control in CEE

Brenner | Ambos

Die optimale Organisationsform für das Auslandsgeschäft

Backhaus | Eisenbeiß | Koch

Globalisierung in Beratungsunternehmen – Eine Fallstudie

Simon | Krütten | Biermann

28 Effective coordination is crucial to managing a global network of subsidiaries. An empirical longitudinal analysis of 40 Multinationals shows that as subsidiaries mature, control strategies need to be adapted.

34 Eine zentrale Frage der Internationalisierung: Wie soll das Auslandsgeschäft organisatorisch verankert werden? Ein Modell strukturiert die Faktoren für die Auswahl der Organisationsform. Mit Praxisbeispiel der finnischen Wärsilä Corporation.

40 Auch für Unternehmensberatungen entstehen neue Potenziale, wenn etablierte Kunden in neue Märkte eintreten. Zentrale Herausforderung für sie ist dann die Globalisierung der Führung und die Schaffung einer globalen Unternehmenskultur.

Eine Kosmetikmarke in Vietnam: Das Beispiel NIVEA

Frerichs | Brexendorf

3 + 2-Formel für China-Erfolg: Corporate Sustainable Responsibility

Mondl

Interview mit Dieter Zetsche

All Business is Glocal: The Future of the Automotive Industry

46 Internationale Markenführung und markenstrategiegerechte wie auch länderspezifische Marktbearbeitung werden immer wichtiger. Das Beispiel NIVEA zeigt, wie eine starke Kosmetikmarke im Emerging Market Vietnam geführt wird.

52 China bleibt für viele westliche Unternehmen unbekannt und abenteuerlich. Den meisten fehlt eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Marktstrategie. Die 3 + 2-Formel stellt ein erfolgreiches Geschäftsmodell mit „chinesischen Charakteristika“ vor.

4 Daimler is a globally leading producer of premium passenger cars and heavy- and medium-duty trucks. Dr. Dieter Zetsche, Chairman of Daimler AG and Head of Mercedes-Benz Cars, was interviewed by Dr. Christian Schmitz, University St. Gallen.

3 + 2-Formel für China-Erfolg: Corporate Sustainable Responsibility

China bleibt trotz jahrelanger Öffnungspolitik für viele westliche Unternehmen unbekannt, undurchschaubar und abenteuerlich. Wenngleich seit längerem über die berühmt-berüchtigten „Charakteristika“ des chinesischen Marktes diskutiert wird, fehlt den meisten ausländischen Unternehmen eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete und umsetzbare Marktstrategie. Die „3+2-Formel“ stellt einen integrativen Ansatz für ein erfolgreiches Geschäftsmodell mit „chinesischen Charakteristika“ vor.

Josef Mondl

Nach den ersten vorsichtigen Anfängen der Wirtschaftsreformen in China Ende der 1970er Jahre und schließlich dem Wechsel zu einem marktbasierenden Wirtschaftssystem Anfang der 1990er Jahre hat das Land über das vergangene Vierteljahrhundert mit einem bisher nie dagewesenen Megawachstum von durchschnittlich 10 % jährlich die Welt in Staunen versetzt. Bald waren die Erzählungen und Gerüchte um das Land der unbegrenzten wirtschaftlichen Möglichkeiten omnipräsent, und China wurde mit verlockenden Gelegenheiten, dynamischer Entwicklung und boomendem Wirtschaftswachstum in einem Atemzug erwähnt.

Aber während sich China einerseits in beispiellosem Tempo entwickelt, nimmt andererseits die Notwendigkeit einer ausgewogenen Balance zwischen Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft zu, um soziale Stabilität und wirtschaftlichen und politischen Fortschritt sichern zu können (siehe Tabelle 1).

Trifft und lebt ein Unternehmen die richtige Wahl im Hinblick auf das Konzept einer nachhaltigen Entwicklung, so wird dies zu seinem langfristigen Erfolg beitragen. Längst sind nicht mehr nur Produktinnovation, Preisflexibilität und Qualitätsmanagement die Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Unternehmen. Nachhaltigkeit und Verantwor-

tungsbewusstsein bieten Unternehmen zunehmend neue Wege der Innovation, der Marktintegration und des Wachstums.

Wenn ausländische Unternehmen China in seinen Bemühungen nach nachhaltiger Entwicklung unterstützen wollen, werden sie sich der vielfältigen Herausforderungen des Landes bewusst sein und gemeinsam mit einer Vielzahl von Stakeholdern in China Lösungen in einer verantwortlichen Art erarbeiten müssen. Häufig werden Unternehmen als Schuldige oder im besten Fall als Mitwirkende an Problemen gesehen. Jedoch sollen und müssen Unternehmen Teil der Lösung sein.

Tab. 1 Größte Gefahren für anhaltendes und stabiles Wachstum in China

Gesellschaft		Wirtschaft		Umwelt	
wachsende Einkommensunterschiede	40 %	schlechte oder willkürliche Durchsetzung von Wirtschaftsgesetzen und -verordnungen	26 %	Verschmutzung	63 %
korrupte Behörden und Beamte	19 %	Mangel an qualifizierten Fachkräften	21 %	Mangel an sauberem Wasser	20 %
alternde Bevölkerung	15 %	schwache Finanzinstitutionen	20 %	Seuchen und Krankheiten	15 %

Quelle: McKinsey, Januar 2007

Unternehmen können dies aber nur erreichen, wenn sie in enger Zusammenarbeit mit den verschiedenen Interessensgruppen der Gesellschaft agieren: nationale und lokale Behörden, Hochschulen und Universitäten, Nichtregierungsorganisationen und die breite Öffentlichkeit.

Nachhaltigkeit in China – kein notwendiger Luxus

Das spektakuläre Wirtschaftswachstum hat das Land mit einer Bevölkerung von 1,3 Milliarden Menschen in Rekordtempo zur zweitwichtigsten Wirtschaftsmacht nach den USA gemacht. Als Konsequenz dieser Entwicklung sieht sich China enormen ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Herausforderungen gegenüber:

- Geschätzte 200 Millionen Menschen leben noch immer in Armut (World Bank, April 2007).
- Von den 20 am meisten verschmutzten Städten befinden sich 16 in China (Blacksmith Institute, September 2007).
- Zwischen 2001 und 2020 werden bedingt durch Luftverschmutzung jährlich 590.000 Fehlgeburten auftreten (BBC, 03.07.2007).
- Jährlich sterben 656.000 Menschen durch Luftverschmutzung, weitere 95.600 durch verunreinigtes Trinkwasser (National Geographic News, 09.07.2007).
- Täglich verlieren durchschnittlich 17 Bergarbeiter ihr Leben in chinesischen Kohleminen (State Administration of Work Safety (SAWS) China, 28.04.2007).
- Umweltschäden fallen inzwischen mit rund 5,8 % des jährlichen BIP ins Gewicht (World Bank, April 2007).

Obwohl diese Liste noch lange fortgesetzt werden könnte, dürfen die enormen Fortschritte

und Ergebnisse, die China im Erkennen und Lösen von vielen der weitreichenden Herausforderungen erzielt hat, nicht übersehen werden:

- Innerhalb von 25 Jahren sind in China 628 Millionen Menschen aus der Armut befreit worden (World Bank, April 2007).
- Laut Schätzungen wird Chinas Markt für saubere Energie bis 2010 auf 186 Milliarden US-Dollar, und bis 2020 auf 555 Milliarden US-Dollar wachsen (China Daily, 04.09.2008).
- Chinas Kapazität an Windenergie hat sich während der letzten drei Jahre jährlich verdoppelt (Guardian, 01.08.2008).
- Die neuen Standards für Fahrzeugemissionen sind in China strenger als in Australien, Kanada, Kalifornien und den USA (Pew Centre for Global Climate Change, December 2004).
- China plant bis 2010 eine Reduktion von 30 % bei Wasserverbrauch und 10 % bei Schadstoffemissionen (National Geographic, May 2008).

Die chinesische Regierung hat im 11. Fünfjahres-Plan (2006 bis 2010) die Notwendigkeit für ausgewogene und nachhaltige Entwicklung verankert und darauf hingewiesen, dass wirtschaftliches Wachstum verstärkt die ökologischen und sozialen Kosten berücksichtigen muss.

China verfügt heute über Gesetzgebung, Infrastruktur sowie ausgebildete Fachleute, um Nachhaltigkeit nicht nur auf dem Papier implementieren zu können. Aber die große Herausforderung liegt in der Umwandlung bestehender Strukturen in übergreifende und praktikable Lösungen. Es bedarf eines rascheren Aufbaus an Handlungskompetenz und Wissen über das breite Spektrum von

Gesetzgebung, Unternehmen, Bildungsinstitutionen, Management und sozialen Einrichtungen.

CSR in China – Hoffnung oder Verzweiflung

Die lange Geschichte Chinas ist wie die Philosophie des Taoismus erfüllt von Gegensätzen – Yin und Yang, Licht und Schatten, Wunder und Desaster. Das Gleiche gilt für Chinas soziale, ökologische und ethnische Dilemmas, sowie für den vor Kurzem entstandenen Appetit nach unternehmerischer Sozialverantwortung, im Englischen kurz mit CSR (Corporate Social Responsibility) bezeichnet.

Eine entscheidende Frage gilt es gleich zu Beginn zu stellen: Was versteht man in China unter CSR? China hat erst vor relativ kurzer Zeit diesen Terminus für die Verwendung im eigenen Umfeld aufgegriffen, einerseits wohl weil er mit der Politik der Schaffung einer „harmonischen Gesellschaft“ mit-schwingt, andererseits aber weil er häufig als gutes Instrument für die Beschwichtigung westlicher Investoren und Zulieferer eingesetzt werden konnte.

So wurde der Begriff CSR in China bisher

„Der Begriff CSR wurde in China bisher leider hauptsächlich als Synonym für Öffentlichkeitsarbeit und philanthropische Aktivitäten verwendet.“

leider hauptsächlich als Synonym für Öffentlichkeitsarbeit und philanthropische Aktivitäten verwendet. Um hier zumindest eine vereinheitlichte gesetzliche Basis zu schaffen, wurden im April 2008 die Richtlinien zu CSR in China veröffentlicht. Sie fordern Unternehmen zu sozialem Handeln auf, um nachhaltiges Wachstum zu erzielen. Gemäß diesen Richtlinien sollen sämtliche Industriebetriebe und Industrieverbände Chinas in vier Bereichen ein CSR-System aufbauen: Management, Umsetzung, Information und Kontrolle. Dadurch soll ein methodisches und regulatives Funktionieren von Unternehmenstätigkeit gewährleistet werden.

Gemäß einer Studie von McKinsey aus dem Jahr 2007 werden jedoch die CSR-Themen Gesundheitsvorsorge, Umwelt und sichere Produkte in China über die nächsten fünf Jahre von größter Bedeutung sein (The McKinsey Quarterly, September 2007). Diese Bedürfnisse weisen den richtigen Weg für CSR in China und müssen insgesamt auch der Ansatz für die Einbindung einer nachhaltigen Thematik in verantwortungsbewusste gesamtheitliche Unternehmenstätigkeiten werden.

Wenn Mattel rund eine Million Spielzeuge aus Sicherheitsgründen rückerufen muss oder wenn chemische Verunreinigung von Milchprodukten zu vier Todesfällen und mehr als 50.000 kranken Konsumenten führt, dann ist dies das wirkliche Wirkungsfeld für CSR in China. Wenn aber chinesische Unternehmen laut Statistiken in den Jahren 2007 und 2008 rund 6 Milliarden bzw. 12 Milliarden US-Dollar in grüne Energie investieren und China dadurch zum weltweit größten Investor in grüne Energie wird oder wenn Mikrokredit-Programme mehr als 3 Millionen Darlehensnehmer in China (seit 1994) erreichen – dann ist das wohl CSR für das 21. Jahrhundert!

CSR als strategischer Unternehmensansatz

CSR besteht grundsätzlich aus einer Reihe von Aspekten, abhängig von Geschäftsreich, Region und Größe eines Unternehmens. CSR beschreibt das Konzept, wonach Unternehmen auf freiwilliger Basis Belange aus Gesellschaft und Umwelt in ihre wirtschaftlichen Tätigkeiten und Wechselbeziehungen mit ihren Stakeholdern integrieren. Firmen werden sich immer mehr bewusst, dass verantwortliches Handeln zu nachhaltigem Geschäftserfolg führen kann.

Indem Chinas Bedeutung auf dem globalen Marktplatz wächst, werden auch die Aktivitäten von großen nationalen und internationalen Unternehmen verstärkt beobachtet. Diese haben der Bedeutung von verantwortlichem Handeln zwischendurch einen höheren Stellenwert eingeräumt, jedoch hängt dessen wirtschaftliche Mehrwertschaffung für das Unternehmen in erster Linie da-

Abb. 1 Das Unternehmen als Teil der Gesellschaft

Grafik: J. Mondl

Abb. 2 Welche Themen haben den größten Einfluss auf den Shareholder Value

Quelle: The McKinsey Quarterly

von ab, wie gut CSR-Ziele mit den verschiedenen Interessensgruppen kommuniziert werden können.

Wenn ein Unternehmen das steigende Interesse an sozialen und ökologischen Themen unter den Konsumenten Chinas berücksichtigt, kann ein nachhaltig ausgerichteter Geschäftsplan einen enormen Mehrwert schaffen. Gleichzeitig reicht der Wert von CSR tief in die Regierungsstrukturen hinein. Wenn eine Firma ein ausgezeichnetes Unternehmensbild, einen hohen sozialen Status und ein gutes Verhältnis zur Bevölkerung vorweisen kann, wird dies enorme Vorteile für die Schaffung einer guten Beziehung mit Regierungsstellen auf allen Ebenen haben.

Es gilt also vor allem für ausländische Unternehmen, sich sehr genau die eigene CSR-Strategie zu überlegen und in das passende Aktionsumfeld in China einzubinden, damit

die gut gemeinten Bemühungen nicht zum ungewollten „Good-Will“-Bumerang werden, der – einmal mit begeisterter Euphorie hinausgeschleudert – nach einem schwungvollen Höhen- und Kurvenflug kurzfristiger Begeisterung rasch das Unternehmen hart am Hinterkopf trifft. Oft genug verstehen oder erkennen ausländische Unternehmen, die in oder mit China agieren, das diffuse und äußerst komplexe Stakeholder-Netzwerk in China nicht oder sind sich ihrer Rolle als Teil der wirtschaftlichen, politischen und sozialen Gesellschaftslandschaft nicht bewusst (siehe Abbildung 1).

Daher kommt es dann auch, dass sie vielfach die sich bietenden Möglichkeiten nicht als solche erkennen und sie auch nicht zum strategischen Vorteil langfristigen Agierens in China einbinden können. Darüber hinaus ist es nicht ausreichend, wenn sich zwar das Un-

ternehmen dieser Komplexität bewusst ist, aber die Stakeholder aufgrund mangelnder Einbindung in die Interaktion mit dem Unternehmen auf vielen verschiedenen Ebenen dieses nicht als Partner betrachten und in die eigenen Aktivitäten einbeziehen.

Corporate Sustainable Responsibility (CSUR)

Der (Wieder-)Eintritt Chinas in das Weltgeschehen zeigt bereits in vielen Bereichen, dass sich globale Gleichgewichte Richtung Asien verschieben. Unsere angestammte Werteselbstverständlichkeit wird zunehmend „Asian Characteristics“ annehmen müssen. So wie sich ein wachsendes Europa den Herausforderungen seiner neuen Identität stellen muss, wird dieser Lernprozess auch die neuen Partner aus Asien verstärkt berücksichtigen müssen. Da jedoch auch für China nun die Tore nach außen immer weiter offenstehen, wird man sich auch dort für die Reise nach Westen mit völlig neuem Rüstzeug zu wappnen haben.

Dieser historische Moment bietet die Gelegenheit, eine neue Version des überholten Begriffes „unternehmerische Sozialverantwortung“ (Corporate Social Responsibility) auf den Markt zu bringen: **„unternehmerische Nachhaltigkeitsverantwortung“ (Cor-**

porate Sustainable Responsibility, kurz CSUR). Diese nächste Generation CSUR muss denn auch drei wichtige Merkmale aufweisen – sie muss integrativ, skalierbar und reaktionsfähig sein.

Ausländische Unternehmen, die eine erfolgreiche und nachhaltige Geschäftsstrategie in China umsetzen wollen, müssen die Verschiebungen auf diesem wirtschaftlich, sozial und ökologisch äußerst schwierigen Terrain verstehen und entsprechend handeln. Vor allem multinationale Unternehmen, die in China eine große Anzahl von Arbeitskräften und Zuliefernetzwerken beschäftigen, haben das Potenzial, durch verantwortliches Handeln gegenüber den Arbeitern sowie durch Qualität der Produkte entlang der gesamten globalen Zulieferkette ihre Fähigkeiten für einen integrativen CSUR-Ansatz zu zeigen. Mit ihren Investitionen in saubere Technologie und Produkte für die Basis der Wirtschaftspyramide (Base of the Pyramid (BoP)) können sie CSUR skalierbar machen; und durch enge Einbindung von und Zusammenarbeit mit Bevölkerung und Politik in China zeigen Unternehmen, dass sie auf die Bedürfnisse der Menschen und der globalen Umwelt reagieren und eingehen. Es ist klar, dass für Unternehmen insgesamt der Shareholder Value im Vordergrund steht, jedoch ist hier ein klarer Trend Richtung

Wertsteigerung durch nachhaltige Gesamtverantwortung erkennbar (siehe Abbildung 2).

Verantwortliche Unternehmen zeigen ein spezielles Verständnis für die komplexe Beziehungspflege in China. Gute persönliche Kontakte sind in China unumgänglich, um rasch und effizient handeln zu können. Tatsächlich werden gute „guanxi“ (persönliches Netzwerk oder Kontakte) oft als das bedeutendste Kapital eines Unternehmens in China angesehen. Führende Unternehmen verstehen den Wert von guten Beziehungen (und deren Pflege) zu den verschiedenen Interessensgruppen. So haben viele Unternehmen bereits die Vorteile guter Zusammenarbeit

„Diese nächste Generation CSUR muss drei wichtige Merkmale aufweisen – sie muss integrativ, skalierbar und reaktionsfähig sein.“

mit Nichtregierungsorganisationen, Verwaltungsinstitutionen und lokalen Bildungseinrichtungen erkannt.

Diese Komplexität im Managen von Stakeholder-Beziehungen hebt verantwortungsvolle Unternehmen in China hervor und macht sie erfolgreich. Unternehmerische Nachhaltigkeitsverantwortung fördert kulturelle Sensitivität, emotionale Intelligenz, Teamarbeit, soziale Kompetenz und politischen Scharfsinn. All diese Eigenschaften sind natürlich für das erfolgreiche Führen und Entwickeln großer, komplexer Organisationen wichtig, aber sie sind vor allem auch für das Aufbauen von langfristigen und stabilen „guanxi“ sowie ertragreichen Beziehungen in China unerlässlich.

Der traditionelle Ansatz von CSR scheint im Hinblick auf die Komplexität des sich für westliche Unternehmen bietenden Gesamtbildes von Markt, Politik, Wirtschaft, Umwelt und Sozialwesen nicht ausreichend, um damit tatsächlich mittel- und langfristig eine verbesserte Positionierung und Mehrwertschaffung zu erzielen. Multinationale Unternehmen müssen aktive Netzwerke mit den unterschiedlichsten Stakeholdern aus politischen, sozialen, ökologischen und ökonomischen Ebenen schaffen und pflegen. So bieten etwa die gegenwärtigen Herausforderungen bei Sozial-

Abb. 3 3+2-Formel nachhaltiger Entwicklung in China

Grafik: J. Mondl; Quelle: Mondl

und Umweltfragen für umsichtige Unternehmen mit qualitativ hochstehenden, innovativen und integrativen CSUR-Programmen einmalige Gelegenheiten, solide und nachhaltige Beziehungen mit den verschiedenen Stakeholdern in China aufzubauen und dadurch einen dauerhaften Ruf als verantwortliches Unternehmen, das nachhaltige Beiträge für die Gesellschaft leistet, zu gewinnen.

Die „3+2-Formel“ für nachhaltige Entwicklung in China bietet einen „Business Case for Sustainability“ also der Geschäftsrelevanz von Umwelt- und Sozialaspekten für das eigene Unternehmen und zeigt ein Modell, das die Verantwortungs- und Aufgabenschwerpunkte der wichtigsten Akteure darlegt und die daraus resultierenden Einflüsse auf Unternehmen verdeutlicht. Dabei finden sich auf der einen Seite die drei großen Interessensgruppen Regierung und Verwaltung, Wirtschaft und Industrie sowie Bildung und Forschung. Auf der anderen Seite sind die beiden sehr unterschiedlichen Entwicklungsstadien im Osten und Westen des

Landes zu berücksichtigen. Jeweils gilt es dabei, die vielfältigen Verantwortungen und Herausforderungen der einzelnen Akteure zu verstehen und in ein Gesamtbild zu integrieren.

Dieses Konzept fördert Unternehmensverantwortlichkeit basierend auf wirtschaftlicher Logik und weist auf Chancen zur Steigerung des wirtschaftlichen Wertes eines Unternehmens hin.

Literatur

- BBC (03.07.2007): China ‚buried smog death finding‘.
- Blacksmith Institute (September 2007): The World's Worst Polluted Places. The Top 10 of the Dirty Thirty.
- China Daily (04.09.2008): China's clean energy market brings new investors.
- Guardian (01.08.2008): China can lead the way to a low-carbon economy.
- McKinsey (January 2007): McKinsey Quarterly survey of executives in Asia.
- National Geographic (May 2008): Can China save the Yellow – its Mother River?
- National Geographic News (09.07.2007): Chinese Air Pollution Deadliest in World.

Pew Centre for Global Climate Change (December 2004): Comparison of Passenger Vehicle Fuel Economy and Greenhouse Gas Emission Standards around the World.

State Administration of Work Safety (SAWS) China (28.04.2007): China vows to improve employees' safety, health conditions.

The McKinsey Quarterly (September 2007): Assessing the impact of societal issues: A McKinsey Global Survey.

Weltbank. (2007): Call for a Green China: Conference and Cultural Event on Sustainable Development.

World Bank (April 2007): World Development Indicators 2007. World Bank.

Autor

Josef Mondl

Managing Director
Sino-Swiss Management Training Programme
Institute for Public Services and Tourism –
University of St. Gallen
E-Mail: josef.mondl@unisg.ch