

Spinanger, Dean

**Working Paper — Digitized Version**

## Unternehmensstrategien in Hong Kong: Vorbilder für Deutschland?

Kiel Working Paper, No. 831

**Provided in Cooperation with:**

Kiel Institute for the World Economy – Leibniz Center for Research on Global Economic Challenges

*Suggested Citation:* Spinanger, Dean (1997) : Unternehmensstrategien in Hong Kong: Vorbilder für Deutschland?, Kiel Working Paper, No. 831, Kiel Institute of World Economics (IfW), Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/46773>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Kieler Arbeitspapiere

# Kiel Working Papers

Kieler Arbeitspapier Nr. 831

Unternehmensstrategien in Hong Kong: Vorbilder für Deutschland?

von

Dean Spinanger



Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel  
The Kiel Institute of World Economics

ISSN 0342 - 0787

Institut für Weltwirtschaft  
an der Universität Kiel  
Düsternbrooker Weg 120  
24105 Kiel  
Tel.: 0431 8814 207  
Fax: 0431 8814 524  
e-mail: dspinanger@ifw.uni-kiel.de

Kieler Arbeitspapier Nr. 831

Unternehmensstrategien in Hong Kong: Vorbilder für Deutschland?

von

Dean Spinanger

August 1997

775570

Für Inhalt und Verteilung der Kieler Arbeitspapiere ist der jeweilige Autor allein verantwortlich, nicht das Institut.

Da es sich um Manuskripte in einer vorläufigen Fassung handelt, wird gebeten, sich mit Anregung und Kritik direkt an den Autor zu wenden und etwaige Zitate vorher mit ihm abzustimmen.

## Inhalt

I.	Einleitung und Überblick.....	1
II.	Hintergründe und Methodik der Unternehmensbefragung.....	4
III.	Vergleichende Darstellung einiger wichtiger Befragungsergebnisse: Hongkong versus Deutschland und die Vereinigten Staaten.....	12
	Umfang der Organisationsreform.....	13
	Ursachen der Organisationsreform.....	17
	Anlaß der Organisationsreform.....	19
	Ziele der Organisationsreform.....	24
	Maßnahmen der Organisationsreform.....	27
	Bestimmungsfaktoren von Investitions- und Produktionsentscheidungen.....	32
IV.	Lehren für deutsche Unternehmen? .....	33
	Literatur.....	39

### Liste der Tabellen und Schaubilder

Tabelle 1 —	Unternehmensstrategien in Deutschland, den Vereinigten Staaten und Hongkong – Struktur des Fragebogens.....	8
Tabelle 2 —	Sektor- und Industriestruktur der Unternehmensbefragung in Hongkong, Deutschland und den Vereinigten Staaten .....	10
Schaubild 1 —	Pro-Kopf-Einkommen im Jahr 1994 und Wachstumsraten 1965-90.....	2
Schaubild 2 —	Umfang der Organisationsreform .....	14
Schaubild 3 —	Ursachen der Organisationsreform .....	18
Schaubild 4a —	Anlaß der Organisationsreform .....	21
Schaubild 4b —	Anlaß der Organisationsreform – Nichthandelbarer Sektor .....	23
Schaubild 5 —	Ziele der Organisationsreform .....	25
Schaubild 6 —	Maßnahmen der Organisationsreform.....	28
Schaubild 7 —	Bestimmungsfaktoren von Investitions- und Produktions- entscheidungen .....	31

## Abstract

Daß Hongkong-Unternehmen mittelfristige Strategien haben, die viel mehr beinhalten als Intuitiventscheidungen oder nur die Inanspruchnahme von billigen Arbeitskräften, wird häufig bestritten. Die Ergebnisse einer in Hongkong, Deutschland und den Vereinigten Staaten durchgeführten Befragung von jeweils etwa 50 Unternehmen belegen das Gegenteil: Unternehmen in Hongkong reagieren bei ihren organisatorischen Reformen vergleichsweise stark auf Kundendruck und versuchen dabei, Veränderungen des Marktes bereits vorausschauend zu berücksichtigen. Reformen von Unternehmensstrategien in Hongkong sind folglich vergleichsweise gradualistisch und permanent, während in deutschen und amerikanischen Unternehmen eher verzögert, dann aber mit erheblichem Reformaufwand, auf Fehlentwicklungen reagiert wird. Selbst in Hongkongs nichthandelbarem Sektor verhält man sich wie ein "als-ob-Wettbewerber". Hongkongs Strategien erfordern zum einen eine ständige intensive Kunden- und Marktorientierung, um Markttrends und ihre Veränderungen erfassen beziehungsweise antizipieren zu können, zum anderen eine betriebsinterne Höherqualifizierung der Beschäftigten. Wie dies in Hongkong praktiziert wird, davon kann man in Deutschland in der Tat lernen.

## **Unternehmensstrategien in Hongkong: Vorbilder für Deutschland?\***

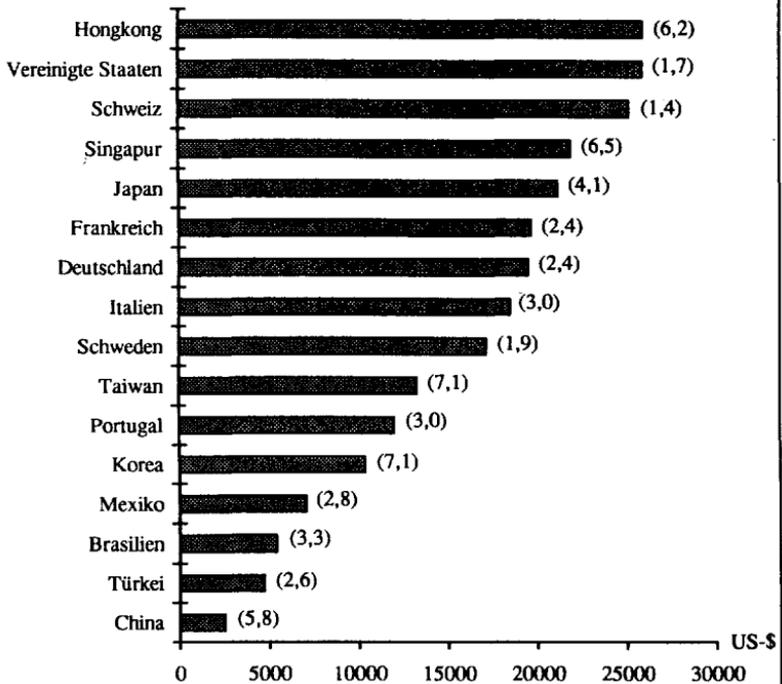
### **I. Einleitung und Überblick**

In den ersten sechs Monaten dieses Jahres und vor allem in den letzten Wochen des Monats Juni blickte die Welt mit zunehmender Aufmerksamkeit auf Hongkong, das nach 156 Jahren Zugehörigkeit zum britischen Hoheitsgebiet am 1.7.1997 an China zurückfiel. Aber es war wohl weit mehr als das bloße Interesse an einer Souveränitätsänderung, die lediglich 1 100 Quadratkilometer und 6,5 Millionen Menschen betraf. Es dürfte vor allem das Wachstumstempo und der Wohlstand Hongkongs gewesen sein, dessen Fortbestand unter den neuen Rahmenbedingungen in den Mittelpunkt der Diskussion rückte. Schließlich war in dieser britischen Kolonie eine so dynamische Wirtschaft entstanden, daß sie 1994 – gemessen am Pro-Kopf-Einkommen nach Kaufkraftparitäten – die Weltrangliste der Staaten anführte (siehe Schaubild 1).

---

\* Der Verfasser möchte sich bei seinem Kollegen Rolf J. Langhammer für wertvolle Kritik bedanken. Dank gebührt auch Kathy Kam in Hongkong, die sorgfältig die Interviews protokollierte und die Daten aufbereitete. "Last but not least" muß die unentbehrliche Unterstützung der Hong Kong General Chamber of Commerce, des Trade Development Council und der Trade Department hervorgehoben werden.

Schaubild 1 — Pro-Kopf-Einkommen im Jahr 1994<sup>a</sup> und Wachstumsraten  
1965-90<sup>b</sup>



<sup>a</sup> Nach Kaufkraftparitäten (PPP) in US-\$. Berechnung für Hongkong 1994 basieren auf dem Umrechnungsfaktor des Jahres 1993 zwischen tatsächlichen und PPP pro-Kopf-Einkommen. PPP-Werte für Taiwan wurden geschätzt. — <sup>b</sup>Durchschnittliche jährliche Zuwachsraten in (%).

Quelle: World Development Report (1996: 188-189; 1992: 218-219; 1995: 221).

Die Ursachen für diesen wirtschaftlichen Erfolg sind vielfältig und wurden häufig analysiert (vgl. Riedel 1974: 1; Weltbank 1993; Rohwer 1995; ADB

1997, Berger und Lester 1997; Enright et al. 1997). Dabei fällt allerdings auf, daß ein wesentlicher Faktor bislang nur am Rande behandelt worden ist: die Rolle von Unternehmensstrategien in Hongkong. Es wird nicht selten behauptet, daß Unternehmen in Hongkong keine mittelfristige Strategie besäßen. Sie würden vielmehr lediglich rasch auf sich wandelnde Marktbedingungen reagieren und sich dabei auf das enge Marktsegment von Gütern konzentrieren, deren Produktion ein niedriges Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte voraussetze. Diese billigen Arbeitskräfte seien in Hongkong selbst, vor allem aber in den benachbarten chinesischen Provinzen reichlich verfügbar. Dieser These wird in diesem Beitrag widersprochen. Hongkong-spezifische Strategien werden vorgestellt und mit denen von Unternehmen in den Vereinigten Staaten und Deutschland verglichen. Grundlage für diese Analyse bilden identische Unternehmensumfragen, die zuerst in Deutschland bzw. den Vereinigten Staaten (im Jahre 1994) und dann in Hongkong (im Jahre 1996) durchgeführt wurden.

Im folgenden Teil wird zunächst auf die Hintergründe und Methoden der Umfragen eingegangen. Anschließend werden die Ergebnisse der Befragung in den drei Ländern dargestellt und verglichen. Im letzten Teil wird die

Frage diskutiert, ob und gegebenenfalls was Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland von Strategien der Hongkong-Unternehmen lernen können.

## **II. Hintergründe und Methodik der Unternehmensbefragung**

Ausgangsbasis für diese Arbeit waren Ergebnisse aus einem vor kurzem abgeschlossenen Projekt des Instituts für Weltwirtschaft über "Führung und Motivation".<sup>1</sup> Darin wurden etwa 60 ausgewählte Unternehmen in Deutschland und 50 in den Vereinigten Staaten zum Thema "Führungsphilosophie und Unternehmensorganisation" befragt. Die identische Befragung diente dem Zweck, theoriegestützte Hypothesen zu Entwicklungen in Unternehmensführung und -organisation empirisch zu überprüfen. Diese Hypothesen basieren auf grundlegenden Veränderungen in den Produktionsbedingungen von global operierenden Unternehmen in den letzten Jahren. Diese Veränderungen haben auch einen deutlichen Wandel in der Unternehmensorganisation notwendig gemacht (vgl. Milgrom, Roberts 1995).<sup>2</sup> Die über einen langen Zeitraum dominierenden Prinzipien

---

<sup>1</sup> Siehe hierzu Bertelsmann Stiftung et al. (1996) und Siebert (1995).

<sup>2</sup> Siehe in diesem Zusammenhang die Analyse von Bickenbach und Soltwedel (1996: 16-17), auf der dieser Teil weitgehend basiert und aus der hier auch wörtlich zitiert wird.

der zentralen, hierarchischen Führung von Unternehmen waren diesen Veränderungen nicht mehr angemessen. Sie paßten nur in ein Umfeld, in dem Größenvorteile und tayloristisch reduzierte Arbeitsprozesse von entscheidendem Vorteil im Wettbewerb waren. Das immer schnellere Tempo des technischen Fortschritts im Telekommunikationsbereich und die damit veränderten Marktbedingungen (z.B. abnehmende Fertigungstiefe, grenzüberschreitende Netzwerkproduktion von Gütern und zunehmend handelbaren Dienstleistungen sowie eine zunehmende Präferenz der Verbraucher für differenzierte Produkte) hat ein neues Umfeld geschaffen. All dies führte zu einem immer komplexeren und instabileren Unternehmensumfeld und einem Absinken der Halbwertszeit technologischen und kommerziellen Wissens.

Weltweit sind Unternehmen bemüht, effiziente Informationsbeschaffung und -verarbeitung zu gestalten, um schnellere Entscheidungsprozesse zu bewirken. Das intellektuelle Potential und die Kreativität aller Mitarbeiter wird von den Führungskräften als der auf lange Sicht entscheidende Wettbewerbsfaktor angesehen. Um dieses Humankapital dauerhaft für das Unternehmen zu mobilisieren, bedarf es angemessener Strukturen und einer entsprechenden Unternehmenskultur: Das Organisationskapital, als Kürzel

für Führungsstruktur und -philosophie muß dementsprechend in vielen Unternehmen gründlich erneuert werden.

Anlaß für die Entscheidung, Unternehmensorganisation und Führungsphilosophie grundlegend zu verändern, ist in vielen Fällen eine kritische Unternehmenssituation. Aber auch Führungskräfte, deren Unternehmen sich derzeit nicht in einer akuten Krisensituation befinden, halten einen radikalen Wandel vielfach für notwendig. Die Notwendigkeit einer umfassenden Unternehmensreform dürfte auch um so größer sein, je höher der potentielle Wettbewerbsdruck in Unternehmen eingeschätzt wird, die bislang einer schwächeren Konkurrenz ausgesetzt waren. Dementsprechend hat sich in praktisch allen befragten Unternehmen die Erkenntnis durchgesetzt, daß es nicht allein darum gehen kann, Produktionsprozesse zu rationalisieren und Produktionskosten zu senken. Die meisten Unternehmen streben zur Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit vielmehr ein komplexes Zielbündel an: Kosteneffizienz, Innovationskraft, Kundennähe, Produktqualität und – an vorderster Stelle – erhöhte Flexibilität und Schnelligkeit der Entscheidungsfindung.

Die Entscheidung, die Relevanz dieser Veränderungen mit derselben Umfrage in Hongkong wie zuvor in Deutschland und den Vereinigten

Staaten zu analysieren, ergab sich aus der eingangs aufgeführten unterschiedlichen wirtschaftlichen Entwicklung: Lassen sich aus den höheren Wachstumsraten in einer Freihandelsökonomie wie Hongkong wichtige Erkenntnisse für die Gestaltung der Unternehmensstrategien in hoch regulierten Industrieländern wie Deutschland gewinnen? Um die gleiche Ausgangsbasis in Hongkong zu schaffen, wurde die Umfrage entsprechend dem Aufbau und den Methoden der in der Bundesrepublik und den Vereinigten Staaten durchgeführten Befragung gestaltet. Der Fragebogen und die Durchführungsmodalitäten wurden also unverändert übernommen. Das Ziel der Befragung in Hongkong war es – wie auch in Deutschland und den Vereinigten Staaten –, direkt von den Unternehmen selbst zu erfahren, wie das Potential innovativer Konzepte der Unternehmensorganisation und Mitarbeiterführung hinsichtlich einer Erhöhung der Produktivität und Innovationsfähigkeit eingeschätzt wird bzw. welche Schritte bereits zur Realisierung des Potentials eingeleitet wurden.

Als Grundlage für die Gespräche diente ein Fragebogen, der insgesamt 62 Fragen bzw. Fragengruppen unterschiedlichen Typs umfaßte (vgl. Tabelle 1). Die Fragen waren den Befragten vor dem Interview nicht bekannt gemacht worden. Teilweise wurden mögliche Antworten auf die Fragen

Tabelle 1 — Unternehmensstrategien in Deutschland, den Vereinigten Staaten und Hongkong – Struktur des Fragebogens

Fragenkategorien		Fragennummer
I	Wachstums- und Beschäftigungsperspektiven	1-5
II	Umstrukturierung der Unternehmen.....	6-12
III	Unternehmenskultur und Motivation.....	13-28
IV	Humankapital .....	24-35
V	Innovationsförderung.....	36-41
VI	Unternehmensführung und -kontrolle.....	42-50
VII	Unternehmensallianzen.....	51-57
VIII	Schlußfolgerungen.....	58-62

angeboten,<sup>3</sup> teilweise wurden die Interviewpartner um eigene Stellungnahmen gebeten. Es wurden Probleme der Organisation bzw. der Reorganisation der Beziehungen des Unternehmens zu Mitarbeitern, Kapitaleigentümern, Zulieferern und Partnern in Allianzen angesprochen. Bei den befragten Führungskräften handelte es sich überwiegend um

---

<sup>3</sup> Bei vielen der vorgegebenen Fragen wurde um eine Bewertung der Antwort gebeten. Das heißt, die Befragten mußten zu jeder vorgegebenen Antwort eine Zahlenbewertung angeben, die zwischen äußerst wichtig (10 Punkte) oder völlig unwichtig (1 Punkt) liegen sollte.

Vorsitzende, Chief Executive Officers (CEOs) oder Mitglieder des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung der jeweiligen Unternehmen. Abgesehen von der Branchen-/Industriestruktur der Unternehmen (vgl. Tabelle 2) unterscheiden sie sich auch in Größe und Rechtsform teilweise erheblich voneinander.

Auch wenn die Auswahl der Unternehmen nicht unbedingt als repräsentativ für die jeweiligen Wirtschaften betrachtet werden kann, dürften dennoch viele der zusammengefaßten Aussagen eine gewisse Gültigkeit über die in den jeweiligen Länder erfaßten Firmen hinaus besitzen. Im Falle Hongkongs wurde zumindest versucht, Industrien bzw. Sektoren zu erfassen, die von besonderer Bedeutung für seinen Entwicklungsprozeß waren (vgl. Tabelle 2):

- So wurde eine größere Anzahl von Textil- und Bekleidungsunternehmen in die Stichprobe aufgenommen. Schließlich trug diese Industrie nicht nur maßgeblich zur wirtschaftlichen Entwicklung Hongkongs in der Vergangenheit bei. Sie erfüllt diese Funktion nach wie vor, indem Hongkong als Drehscheibe für das inzwischen weltweit umspannende Netz von Produktionsstätten dient.

Tabelle 2 — Sektor- und Industriestruktur der Unternehmensbefragung in  
Hongkong, Deutschland und den Vereinigten Staaten

ISIC- Nummer <sup>a</sup>	Sektor/Industrie	Anzahl der befragten Unternehmen <sup>b</sup>		
		Hongkong	Deutschland	Vereinigte Staaten
30	<b>Verarbeitende Industrie.....</b>	23 (49)	39 (66)	32 (63)
32	Textil und Bekleidung .....	9	—	—
381	Metallverarbeitung.....	1	—	—
382	Maschinenbau.....	4	7	5
383, 385	Elektrotechnik, etc.....	6	11	13
390	Spielzeug .....	3	—	—
	Andere.....	—	21	14
40	<b>Versorgungsunternehmen..</b>	3	—	—
50	<b>Bauwirtschaft.....</b>	4	4	1
	<b>Dienstleistungen .....</b>	15 (32)	8 (14)	18 (35)
61, 62	Großeinzelhandel.....	2	4	2
63	Gaststätten- und Hotelgewerbe	3	—	—
71	Transport.....	3	2	4
80	Banken, etc.....	7	2	6
	Andere.....	—	—	6
	<b>Mischkonzerne .....</b>	2 (4)	8 (14)	—
	<b>Insgesamt.....</b>	47	59	51

<sup>a</sup> ISIC = International Standard Industrial Classification, Rev. 2. — <sup>b</sup> Die Zahlen in ( ) sind sektoralen Anteile.

*Quelle:* Aus den Unterlagen der jeweiligen Unternehmensbefragung.

– Es wurden ausschließlich Unternehmen befragt, die ihren Sitz in Hongkong haben. In Deutschland und den Vereinigten Staaten hingegen waren etwa 20 vH der befragten Firmen Tochterunternehmen ausländischer Gesellschaften. Damit sollte gewährleistet werden, daß nur "Hongkong eigene" Strategien erfaßt werden. Dies wurde dahin interpretiert, daß Firmen, die unter britischer Herrschaft in Hongkong "groß geworden" sind, auch als einheimische Unternehmen betrachtet wurden.

Die Bereitschaft der kontaktierten Firmen, an der Befragung teilzunehmen, war in allen drei Ländern erstaunlich hoch. Dieses Ergebnis ist für Hongkong um so erstaunlicher, als der Marktdruck die Unternehmen zumeist davon abhält, sich an zeitintensiven akademischen Forschungsprojekten zu beteiligen. Da den Unternehmen von vornherein mitgeteilt wurde, daß die Befragung 60 bis 90 Minuten dauern könnte, kann diese Bereitschaft, trotzdem an den Befragungen teilzunehmen, durchaus als Indiz dafür gelten, daß Unternehmensstrategien und Reorganisation permanente Aufgaben für sie sind.

In Hongkong wurden – abgesehen von zwei – sämtliche Interviews auf Englisch durchgeführt. Alle befragten Führungskräfte erweckten ganz

eindeutig den Eindruck, daß sie auf jede Frage eine sorgfältige überlegte, wengleich auch spontane Antwort gaben.<sup>4</sup> Es wurden auch bei den Fragen, wo es mögliche Verständnisschwierigkeiten geben könnte, zusätzlich Definitionen verbal hinzugefügt oder Abgrenzungen zu anderen Fragen klargestellt. In den Fällen, wo spezifische Daten nicht sofort zur Verfügung standen, wurden sie im nachhinein geliefert.

### **III. Vergleichende Darstellung einiger wichtiger Befragungsergebnisse: Hongkong versus Deutschland und die Vereinigten Staaten**

In den nachfolgenden Schaubildern (2-7) werden die Antworten der in Hongkong befragten Unternehmen mit den ermittelten (durchschnittlichen) Werten versehen und in einer absteigenden Reihenfolge aufgezeichnet. Für die Bundesrepublik und die Vereinigten Staaten sind die Werte jeweils in Prozent der Hongkong-Werte dargestellt. Dies ermöglicht, sowohl das absolute Gewicht der einzelnen Einflußfaktoren für Unternehmen in

---

<sup>4</sup> Die Unterstützung der Befragung durch die Hongkong General Chamber of Commerce (HKGCC), das Trade Development Council (TDC) und das Trade Department war von größter Bedeutung. Dennoch mußte jedes Mal eine Vertrauensbasis geschaffen werden, um wichtige Erläuterungen und Informationen zu bekommen, die sonst nur als vertraulich gelten würden.

Hongkong abzubilden als auch ihre relative Bedeutung verglichen mit Unternehmen in Deutschland und den Vereinigten Staaten zu diskutieren.

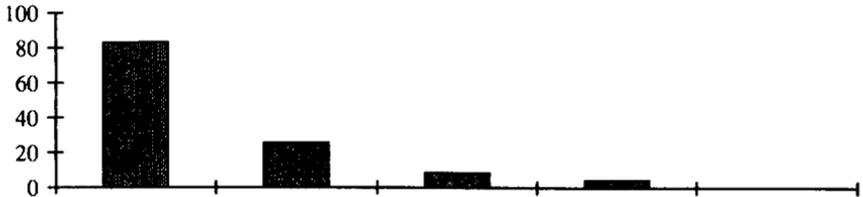
### *Umfang der Organisationsreform*

Um abschätzen zu können, in welchem Ausmaß die interviewten Unternehmen mit Organisationsreformen beschäftigt waren, wurde folgendes gefragt: "Es findet derzeit eine lebhafte Diskussion über die Notwendigkeit eines Wandels in der Unternehmensorganisation und der Führungsphilosophie statt. Manche Unternehmen haben bereits den Versuch unternommen, ihre Unternehmensorganisation zu 'revolutionieren'. Welche der folgenden Stellungnahmen beschreibt den Standpunkt ihres Unternehmens am besten?"

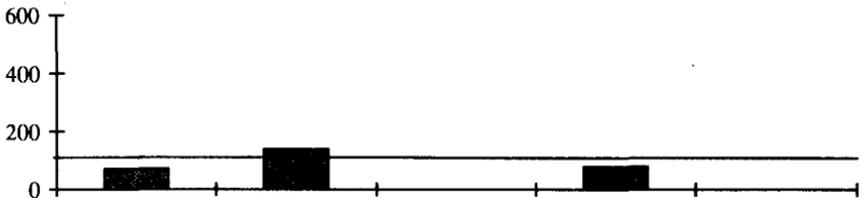
Damit soll geklärt werden, inwieweit sich Organisationsreformen innerhalb der Unternehmen in den drei Ländern im Hinblick auf "timing und sequencing" unterscheiden, m.a.W., ob sie als eher schockartig oder gradualistisch anzusehen sind. Im Ergebnis (Schaubild 2) zeigt sich, daß die weitaus überwiegende Zahl der Unternehmen in Hongkong einem gradualistischen Ansatz den Vorzug gibt; eine Präferenz, die sich auch in

Schaubild 2 — Umfang der Organisationsreform

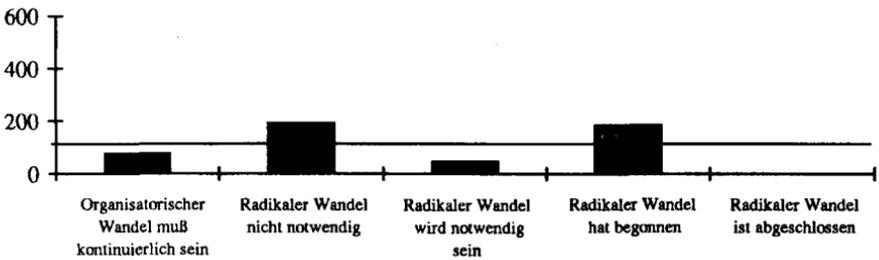
## Hongkong



## Deutschland in vH von Hongkong



## Vereinigte Staaten in vH von Hongkong



anderen asiatischen Staaten einschließlich den Transformationsländern wie China beobachten läßt. Diese Präferenz dürfte nicht allein ein Ausfluß von horizontalen und konsensual geprägten Entscheidungsprozessen in vielen asiatischen Unternehmen sein. Sie dürfte auch mit der Stabilität von Rahmenbedingungen in einer Freihandelswirtschaft zusammenhängen. Unter diesen Bedingungen können Fehlentwicklungen innerhalb der Unternehmen nicht lange Bestand haben, und damit entfallen auch schockartige und weitreichende Korrekturen nach längeren Phasen von Fehlentwicklungen. Da Marktkräfte in Hongkong permanent und mit gleichbleibender Intensität wirken, befinden sich wahrscheinlich die dort ansässigen Unternehmen in einem permanenten Innovationsprozeß, der für die Beschäftigten im Moment wenig spürbar ist, über die gesamte Periode aber das gleiche Veränderungsausmaß erbringt wie einmalige radikale Schritte.

Demgegenüber wird in Deutschland stärker die Minderheitsmeinung von Hongkong- Unternehmen geteilt, derzufolge schockartige Veränderungen nicht ausgeschlossen werden können. Bickenbach und Soltwedel (1996: 33) heben hervor, daß [in Deutschland wie auch in den USA] "viele Führungskräfte der Meinung sind, daß zunächst ein grundlegender, radikaler Wandel notwendig sei, der dann letztlich in einen kontinuierlichen

Veränderungsprozeß einmünden müsse". Hervorhebenswert ist die Haltung amerikanischer Unternehmen, die am stärksten von der Bedeutung schockartiger Veränderungen geprägt ist. Auch in einem deutlich marktwirtschaftlich geprägten Umfeld wie den Vereinigten Staaten stellt sich die Frage schockartiger Organisationsreformen vielleicht vor dem Hintergrund der vorwiegenden Binnenmarktorientierung vieler Unternehmen und des plötzlich einsetzenden Wettbewerbsdrucks von außen als Folge von deutlichen Wechselkursveränderungen beziehungsweise Veränderungen im Marktöffnungsgrad. In Hongkong waren derartige Veränderungen der Rahmenbedingungen in der Vergangenheit nicht zu beobachten: Der Markt war immer offen.

Es ergibt sich somit das Bild, daß in besonders offenen Marktwirtschaften – wie Hongkong – Unternehmen unter dem Druck stehen, sich ständig zu reformieren. Organisatorischer Wandel wird also kontinuierlich von der weltweiten Konkurrenz vorangetrieben. Es kommt deswegen nicht zu einem Reformstau und folglich auch nicht zu der Notwendigkeit, einen radikalen Wandel durchzuführen.

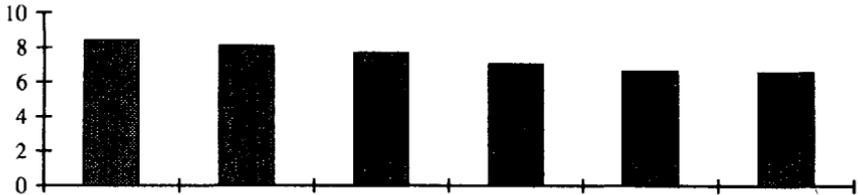
### *Ursachen der Organisationsreform*

Die organisatorische Umstrukturierung stand im Mittelpunkt der nächsten vier Fragen. Die Unternehmen wurden in diesem Zusammenhang gebeten, die Bedeutung von *Ursachen, Anlässen, Zielen* und *Maßnahmen* zu bewerten. In Schaubild 3 sind die Antworten auf die *Ursachen* abgebildet: "Wie wichtig sind, Ihrer Meinung nach, die folgenden Faktoren als *Ursachen* für die Notwendigkeit einer organisatorischen Umgestaltung? Bitte verwenden Sie für Ihre Bewertung hier – und in den nächsten vier Fragen – eine "10" für sehr wichtig und eine "1" für nicht wichtig."

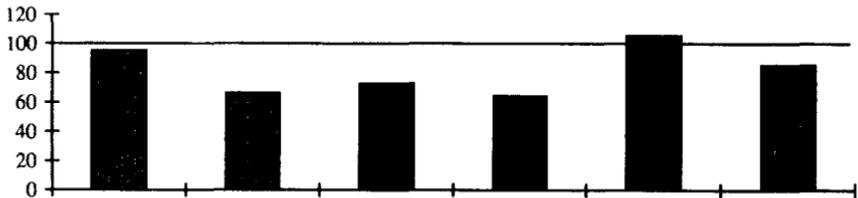
Bei dieser Frage zeigt sich die Bedeutung der Kundenorientierung für Unternehmen aus Hongkong sehr deutlich. Offensichtlich kommt der Druck zu internen Reformen bei Unternehmen in Hongkong viel stärker von seiten der Abnehmer als in Deutschland und den Vereinigten Staaten. Es ist in der Tat zu beobachten, daß Einkäufe für große Kauf- und Versandhäuser bevorzugt in oder über Hongkong-Unternehmen getätigt werden, weil diese Unternehmen flexibel auf Wünsche eingehen und lieferpünktlich sind. Die gegenüber anderen asiatischen Anbietern bestehenden Kostennachteile des

Schaubild 3 — Ursachen der Organisationsreform

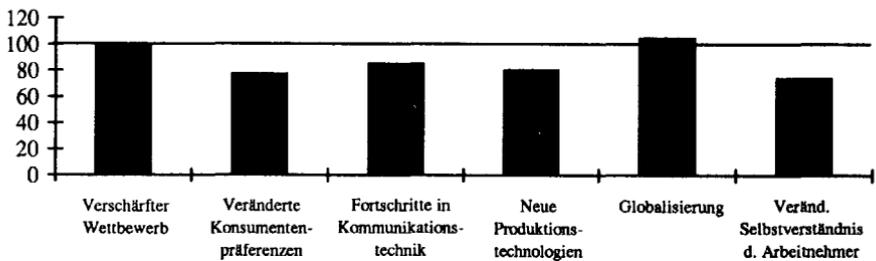
## Hongkong



## Deutschland in vH von Hongkong



## Vereinigte Staaten in vH von Hongkong



Standorts (vor allem Mieten und Grundstückspreise) werden von den Abnehmern in Kauf genommen.<sup>5</sup>

In Anbetracht der eingangs erwähnten Behauptung, Hongkong-Unternehmen hätten keine Unternehmensstrategien aufzuweisen, wurde eine zusätzliche Antwort aufgelistet, nämlich, ob Entscheidungen intuitiv (auf Englisch: "gut feeling") getroffen werden. Das Resultat mag überraschen: Kein Faktor wurde niedriger bewertet als die Intuitiv-Entscheidungen.<sup>6</sup>

### *Anlaß der Organisationsreform*

Die Antworten auf die Frage: "Wenn Ihr Unternehmen einen tiefgreifenden Wandel der Unternehmensorganisation oder der Managementphilosophie beschlossen hat, wie wichtig – auf der Skala von 1 bis 10 – sind die folgenden Faktoren als *Anlaß* für diese Entscheidung gewesen?" sind in

---

<sup>5</sup> Gespräche mit größeren deutschen Einkaufsbüros in Hongkong ergaben eine jährliche Fluktuation bei den Zulieferern von nur etwa 10 vH; dies spricht für die Fähigkeit von Hongkong-Unternehmen, auf die sich schnell ändernden Kundenwünsche einzugehen.

<sup>6</sup> Grundsätzlich wird bei diesen vorgegebenen Antworten eine gewisse Schwäche der Befragung insofern sichtbar, als es den Befragten an Trennschärfe mangelt, was hinreichende und notwendige Bestimmungsfaktoren und die Unterschiede zwischen beiden anlangt. Bei den Hongkong-Befragungen allerdings wurde – wie oben erwähnt – versucht, eine bessere Trennschärfe dadurch zu erreichen, indem zusätzlich verbale Erklärungen – wo Bedarf bestand – während des Interviews hinzugefügt wurden.

Schaubild 4a dargestellt. Hier gaben die Unternehmen in Hongkong veränderten eigenen Strategien die höchste Bedeutung, gefolgt von den Marktbedingungen, denen Unternehmen ausgesetzt waren. Dies suggeriert, daß die Unternehmen aktiv Veränderungen vielleicht in Antizipation kommender Herausforderungen vorgenommen haben und daß diese Veränderungen aus den Unternehmen selbst heraus konzipiert worden sind sowie – in deutlich schwächerem Maße – von außen durch Berater an die Unternehmen herangetragen wurden. Auch hier wurde zusätzlich nach der Bedeutung von Intuitiv-Entscheidung gefragt und wiederum wurde dieser Faktor am niedrigsten bewertet.

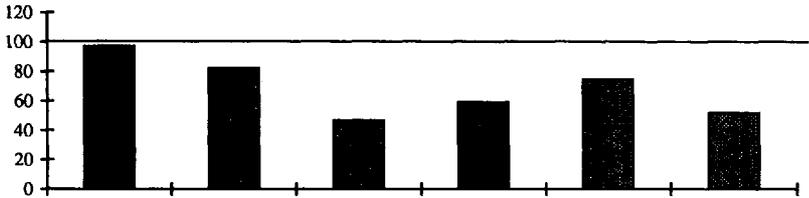
Deutsche Unternehmen sahen die Wertigkeit eigener Vorstellungen von Veränderungen in der Unternehmensführung etwa ähnlich wie Unternehmen in Hongkong, während der Kundendruck für deutsche Unternehmen als Anlaß für organisatorische Reformen weit weniger wichtig war als für die Unternehmen in Hongkong. Welche Bedeutung man diesen Unterschieden geben sollte, läßt sich nicht eindeutig sagen. Denn hier kommt es sehr darauf

Schaubild 4a — Anlaß der Organisationsreform – Alle Sektoren

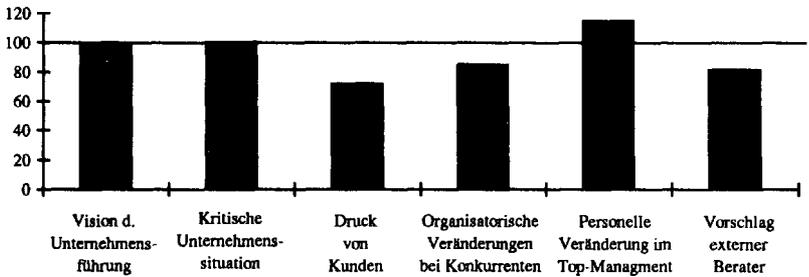
## Hongkong



## Deutschland in vH von Hongkong



## Vereinigte Staaten in vH von Hongkong

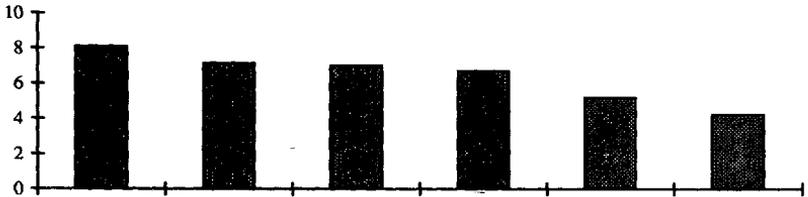


an, ob man Vorleistungslieferant ist oder die Endnachfrage befriedigt oder auch, ob man für einen anonymen Markt arbeitet oder Einzelfertigung als Auftragsarbeit verrichtet. Angesichts der hohen personellen Mobilität an der Unternehmensspitze amerikanischer Unternehmen kommt die Bedeutung von personellen Veränderungen als Anlaß für organisatorische Reformen nicht unerwartet. Sowohl in Hongkong als auch in Deutschland ist diese Mobilität wesentlich geringer. Von daher ist es auch nicht überraschend, daß es eine starke Ähnlichkeit von Rangfolgen der wichtigsten Ziele organisatorischer Reformen bei deutschen und amerikanischen Unternehmen im Gegensatz zu den Unternehmen in Hongkong gibt.

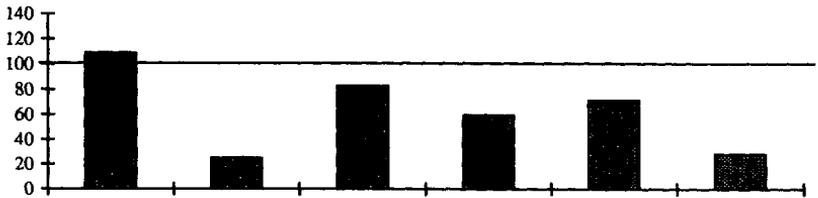
Besonders aufschlußreich für die Bedeutung der Marktoffenheit wäre die Feststellung, daß bei nichthandelbaren Gütern, wo relativ höhere nicht-tarifäre Handelshemmnisse bei Deutschland und den Vereinigten Staaten vermutet werden können, die Unterschiede in der Bedeutung des Kundendrucks der Anlaß für Reformen noch größer gewesen seien. Um dies herauszufinden, wurden die Befragungen für nichthandelbare Sektoren (Dienstleistung, Versorgungsunternehmen) getrennt ausgewiesen (Schaubild 4b). Im Ergebnis zeigt sich, daß der Anlaß zu Reformen zwar absolut

Schaubild 4b — Anlaß der Organisationsreform – Nichthandelbarer Sektor

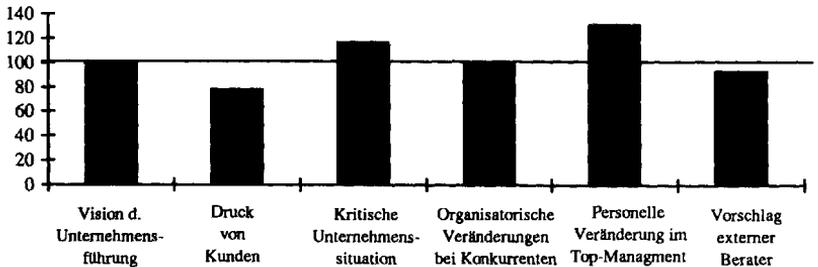
## Hongkong



## Deutschland in vH von Hongkong



## Vereinigte Staaten in vH von Hongkong



gesehen in etwa in gleichem Maße auf Kundendruck zurückgeführt werden kann wie in der gesamten Stichprobe. In der Teilstichprobe aber ist wie erwartet die Bedeutung der Kundenorientierung bei deutschen Unternehmen im nichthandelbaren Sektor wesentlich geringer als in Hongkong. Ähnliches gilt auch für die amerikanischen Unternehmen.<sup>7</sup>

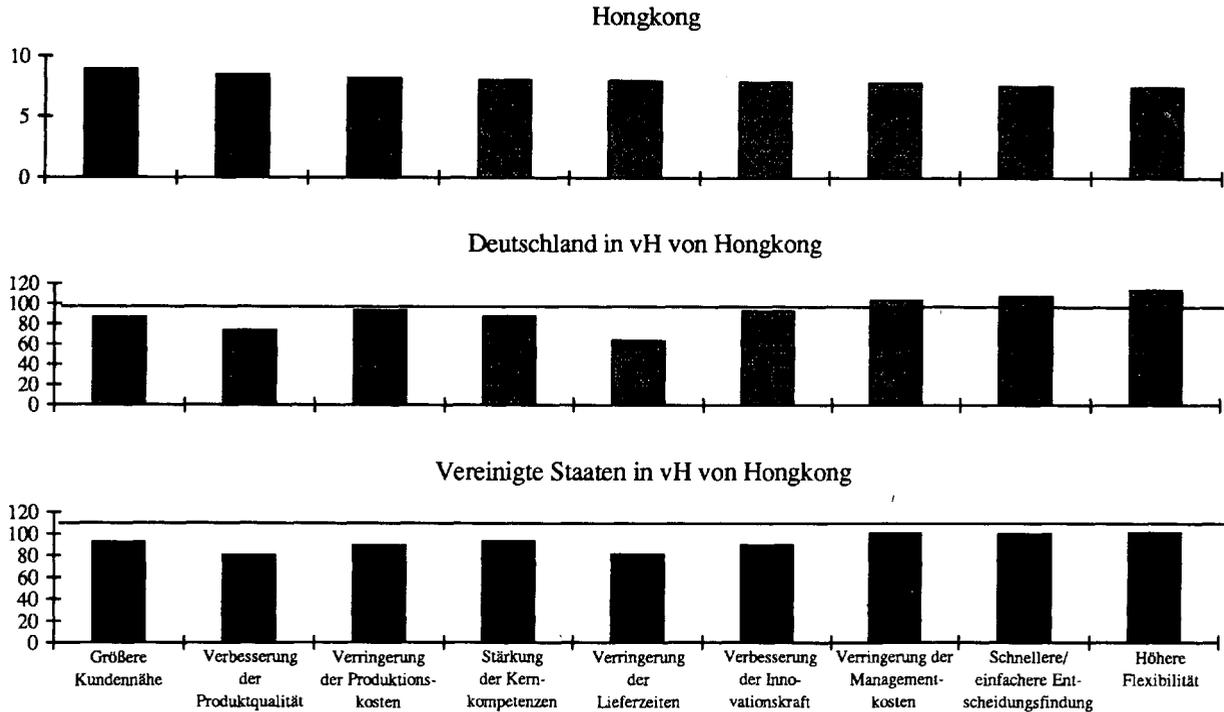
### *Ziele der Organisationsreform*

Schaubild 5 reflektiert die Antworten der Unternehmen auf die Frage: "Bitte bewerten Sie, auf der Skala von 1 bis 10, die Bedeutung der folgenden *Ziele* der organisatorischen Umgestaltung in Ihrem Unternehmen." Die Bedeutung der Kundennähe als Ziel von Organisationsreformen bei Unternehmen in Hongkong schlägt sich auch hier eindeutig in den Antworten nieder. Damit zeigt sich, daß der exogene Druck vom Markt her, verbunden mit der ständigen Produktinnovation (up-grading) und der wahrscheinlich höheren

---

<sup>7</sup> In vielen Interviews mit Dienstleistungsunternehmen wurde immer wieder evident, daß sie sich – trotz monopolähnlicher Marktbedingungen (z.B. bei Versorgungsunternehmen) – verpflichtet fühlten, nicht nur auf Kundenwünsche zu reagieren, sondern auch schon im voraus versuchten, sie zu antizipieren.

Schaubild 5 — Ziele der Organisationsreform



Standardisierung von Erzeugnissen unter den Freihandelsbedingungen Hongkongs die Unternehmen mehr auf nachfrageseitige Veränderungen sehen läßt als in den Vereinigten Staaten und Deutschland, wo bei weniger standardisierten Erzeugnissen, unvollkommenem Wettbewerb und größerer Nischenmarktbedeutung eher die Prozeßinnovation und damit die betriebsinterne Kostensenkung das Ziel der Organisationreform darstellt.

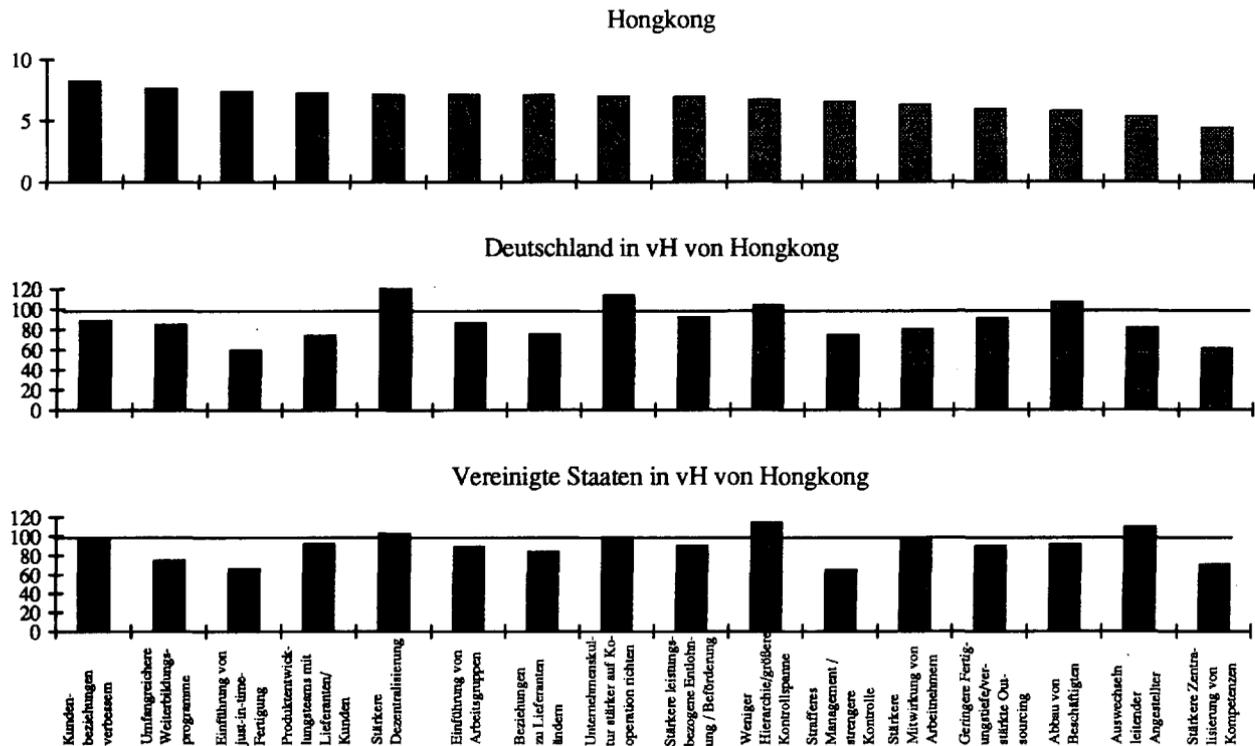
Interessant ist die deutlich größere Bedeutung, die Hongkong-Unternehmen der Verringerung der Lieferzeiten beimessen. Dieser Faktor reflektiert Hongkongs natürliche Standortnachteile bei der Erfüllung von "just-in-time" Lieferungen nach Europa oder in die Vereinigten Staaten. Vor allem in Deutschland bzw. in der EU (d.h. nach der Schaffung des freien Binnenmarkts), aber auch in den Vereinigten Staaten, stellen geographische Entfernungen inzwischen keine größeren Standortnachteile dar. Wie relevant dieser Faktor bei Produkten ist, die quasi "verderblich" sind, läßt sich bei einem Vergleich mit Daten aus dem Befragungsdatensatz zwischen Textil-/Bekleidungsunternehmen und anderen Unternehmen in der verarbeitenden Industrie erkennen. Denn hochmodische Bekleidungsprodukte können nur dann in Hongkong bestellt werden, wenn dort ansässige Unternehmen auch in der Lage sind, kurzfristig und schnell Nachbestellungen zu produzieren

und anzuliefern. Und in der Tat zeigt ein solcher Vergleich, der nicht extra als Schaubild hier angeführt wird, daß für die Textil- und Bekleidungsindustrie eine Verringerung der Lieferzeiten nahezu gleichbedeutend mit dem wichtigsten Ziel einer größeren Kundennähe ist.

### *Maßnahmen der Organisationsreform*

Unterschiede in den Zielen wirken natürlich auch auf die im Reformprozeß der Unternehmen ergriffenen Maßnahmen ein (Schaubild 6). Hier lautet die Frage: "Wie wichtig sind, auf einer Skala von 1 bis 10, die folgenden Maßnahmen, um die von Ihnen angestrebten Ziele zu erreichen?" Wie bereits bei der Frage nach den Gründen von Reformen, ist auch hier die Trennschärfe mancher Antworten von Unternehmen in Hongkong nicht besonders groß. Bemerkenswert ist jedoch die Bedeutung von Maßnahmen, die der Überwindung von Distanz zwischen Produzenten und Abnehmern dienen. Dahinter steht die relativ starke Ausrichtung von Unternehmen zum einen an der Exportnachfrage von Konsumgütern, deren Lebenszyklus häufig recht kurz ist (so bei Textilien und Bekleidung, Spiel- und Sportwaren, Unterhaltungselektronik) und zum anderen an Zwischenprodukten wie elektronische Bauteile, die raschem

Schaubild 6 — Maßnahmen der Organisationsreform



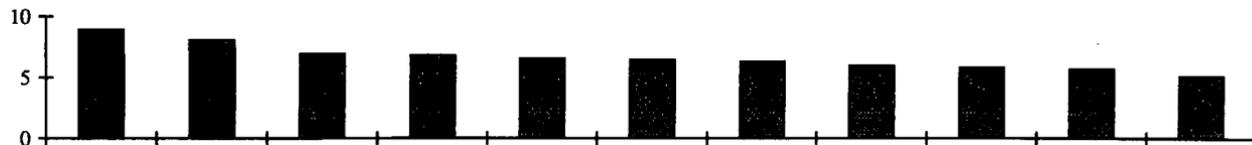
technologischem Wandel unterworfen sind. Auch ist zu vermuten, daß die Fertigungstiefe von Unternehmen in Hongkong relativ gering ist, da "outsourcing" und intensive Liefer- und Abnahmebindungen an Unternehmen in anderen Ländern der Region (oder auch in Hongkong selbst) unter den Bedingungen eines uneingeschränkt offenen Marktes selbstverständlich sind. Von daher sind organisatorische Maßnahmen von zentraler Bedeutung, die Informations- und Suchkosten außerhalb der Unternehmen senken und die Unternehmen selbst in die Lage versetzen, Marktveränderungen wenn möglich zu antizipieren beziehungsweise auf eingetretene Veränderungen rasch zu reagieren. Dieser Druck auf die Anpassungsgeschwindigkeit in wettbewerbsintensiven Märkten findet seinen Niederschlag auch in Qualifizierungsprogrammen von Mitarbeitern, die von den Unternehmen in Hongkong an die zweite Stelle von Reformmaßnahmen gesetzt wurden, sowie der "just-in-time" Fertigung, die die dritte Stelle einnimmt. Am anderen Ende der Skala rangiert folgerichtig die stärkere Zentralisierung von Kompetenzen, der bei derart stark extern vernetzten Unternehmen wie in Hongkong relativ wenig Bedeutung beigemessen wird.

Von diesem Maßnahmenprofil unterscheiden sich deutsche und amerikanische Unternehmen erheblich. Grundsätzlich stehen bei deutschen

Unternehmen, die eine größere Fertigungstiefe aufweisen, unternehmensinterne Veränderungen im Vordergrund, die auch zum Ziel haben, Beschäftigungsüberhänge abzubauen. In Hongkong konnten wahrscheinlich derartige Überhänge wegen des kaum existierenden Beschäftigungsschutzes und der damit verbundenen hohen Durchlässigkeit von Unternehmen, was Zu- und Abgänge von Arbeitskräften anlangt, gar nicht erst aufgebaut werden. In amerikanischen Unternehmen zielen Reformen – wie oben gezeigt – häufig auf Veränderungen im Management hin und führen daher auch zu Veränderungen im Hierarchiegefüge sowie zum Austausch. Etwas überspitzt formuliert sind die Maßnahmen in den Unternehmen Hongkongs stärker output- oder marktorientiert, in Deutschland und den Vereinigten Staaten hingegen stärker inputorientiert. Die beiden Industrieländer unterscheiden sich dahingehend, daß die Leitungsebene in den Vereinigten Staaten ein wichtigerer Adressat von Maßnahmen zu sein scheint als in Deutschland. Hier scheinen Unternehmen interne organisatorische Maßnahmen stärker auf den nicht-dispositiven Faktor bei den Arbeitskräften sowie auf die institutionelle Verknüpfung der Produktionsfaktoren zu fokussieren.

Schaubild 7 — Bestimmungsfaktoren von Investitions- und Produktionsentscheidungen

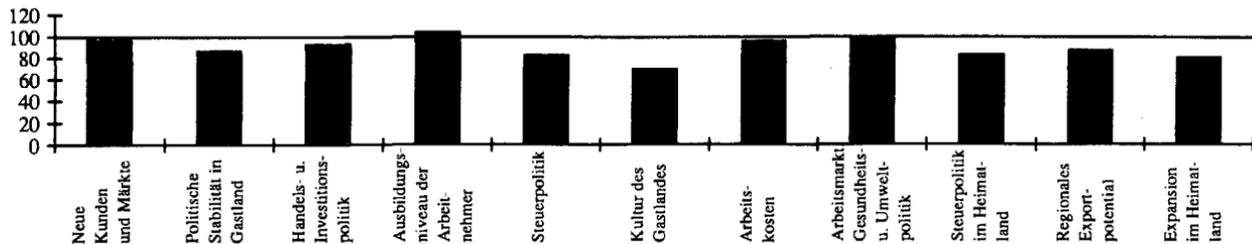
Hongkong



Deutschland in vH von Hongkong



Vereinigte Staaten in vH von Hongkong



### *Bestimmungsfaktoren von Investitions- und Produktionsentscheidungen*

Die Frage nach den Bestimmungsfaktoren von Investitions- und Produktionsentscheidungen (Schaubild 7) lautet: "Wie wichtig (auf einer Skala von 1 bis 10) sind für Ihre Unternehmen die folgenden Faktoren bei der Beurteilung von Produktions- und Investitionsstandorten?" Die hier abgebildeten Antworten lassen diese Unterschiede zwischen Hongkong einerseits und Deutschland bzw. den Vereinigten Staaten andererseits noch einmal klar hervortreten. Das weitgehende Fehlen staatlicher Interventionen auf dem Arbeitsmarkt von Hongkong, die markträumende Bedeutung von Löhnen und Lohnstrukturen, die Zurückhaltung der Administration, was die Steuerpolitik anlangt, sowie die notwendigerweise hohe Investitionsbereitschaft von Hongkong-Unternehmen außerhalb des eigenen Territoriums erklären, warum wiederum Auslandsmärkte und Kundenorientierung sowie die Produktionsbedingungen in Gastländern und deren Handels- und Investitionspolitik Investitionsentscheidungen viel mehr beeinflussen als in Deutschland und den Vereinigten Staaten.<sup>8</sup> Dort rücken die politisch gesetzten Rahmenbedingungen auf den Faktormärkten und ihre

---

<sup>8</sup> Es muß allerdings darauf hingewiesen werden, daß die Länderstruktur der Auslandsinvestition die Bewertung der Antworten beeinflussen; z.B. ein Großteil der deutschen Auslandsinvestitionen befindet sich in Industrieländern, wo Fragen nach politischer Stabilität weniger relevant sind.

Kostenwirkungen in den Mittelpunkt der Investitions- und Produktionsentscheidungen. Sie werden damit zu limitierenden Faktoren, oft wahrscheinlich auch zu Ausgangspunkten von Korrekturen von früheren wirtschaftspolitisch induzierten Fehlentwicklungen. Die These, daß Investitions- und Produktionsentscheidungen in Hongkong dem Markt und in Deutschland eher der Politik folgen, ist sicherlich überspitzt und nicht zutreffend, wenn man auch die Existenz politischer Märkte mit in Betracht zieht. Sie ist aber angesichts der Ergebnisse im Schaubild 7 auch nicht völlig von der Hand zu weisen. An den Ergebnissen für die Vereinigten Staaten fällt auf, daß Investitions- und Produktionsentscheidungen vom oft nicht befriedigenden Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte bestimmt werden und daß wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen zwar nicht die kostentreibende Rolle zu spielen scheinen wie in Deutschland, sie aber keinesfalls so relativ bedeutungslos erscheinen wie in Hongkong.

#### **IV. Lehren für deutsche Unternehmen?**

Die Ergebnisse der Befragungen zeigen, daß Unternehmen in Hongkong bei ihren organisatorischen Reformen vergleichsweise stark auf Kundendruck reagieren und dabei versuchen, Veränderungen des Marktes bereits vorausschauend zu berücksichtigen. Im Gegensatz dazu erscheint

Veränderungen von der Kundenseite her für deutsche und amerikanische Unternehmen als nicht so bedeutsam; deren Reformen werden vor allem von unternehmensinternen Faktoren – wie dem Streben nach Kostensenkung – bestimmt. In deutschen und amerikanischen Unternehmen wird auf Fehlentwicklungen eher verzögert, dann aber mit erheblichem Reformaufwand reagiert. Demgegenüber sind Reformen in Hongkong vergleichsweise gradualistisch und permanent, wiederum beeinflusst vom stetigen Druck eines auf Produktinnovation ausgerichteten Unternehmensziels.

Man sollte allerdings den hier postulierten Gegensatz zwischen dem Ziel der permanenten Produktinnovation in Hongkong-Unternehmen und dem der punktuell betriebenen Prozeßinnovation in deutschen und amerikanischen Unternehmen nicht überstrapazieren. Natürlich operieren Unternehmen in Hongkong auch unter Kostendruck und streben deutsche und amerikanische Unternehmen ebenfalls nach neuen Produktpaletten. Dennoch läßt sich ein tendenzieller Unterschied in der genannten Richtung sowohl an den unterschiedlichen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen als auch an Unterschieden in den Marktformen festmachen, unter denen die Unternehmen agieren.

Hongkong besitzt keinen geschützten Binnenmarkt und steht dem Wettbewerb vom Weltmarkt völlig offen. Dies betrifft nicht nur den handelbaren Sektor. Denn selbst im nichthandelbaren Sektor (z.B. bei Versorgungsunternehmen) – so die Befragungsergebnisse – wird wohl wie im offenen Markt gearbeitet; man verhält sich wie ein "als ob Wettbewerber".

Unternehmen aus Hongkong unterhalten – aufgrund des offenen Marktes – eine Fertigungstiefe, die sich unter Weltmarktpreisbedingungen herauschält. Von daher ist zu erwarten, daß Unternehmen in Hongkong, was vertikale Verflechtung anlangt, eher auf weniger Verarbeitungsstufen konzentriert sind als in den nicht unter Freihandelsbedingungen arbeitenden deutschen und amerikanischen Unternehmen. Der Tatbestand, innerhalb einer Region mit einem reichlichen Angebot an ungelemerter Arbeit angesiedelt zu sein, ist sehr erwähnenswert, weil die unmittelbaren Kontakte über die durch Asien weitgestreuten chinesischen Großfamilien den Faktor Arbeit wie auch Kapital schnell und effizient einsetzen lassen. Darüber hinaus war Hongkong aber ebenfalls bestrebt, seine Drehscheibenfunktion dadurch zu sichern, daß Lieferzeiten und Telekommunikationsfaktoren stärker beachtet wurden.

Dā Hongkong-Unternehmen ihre arbeitsintensiven Produktionsprozesse längst nach China hinein oder in andere Länder Asiens ausgelagert haben, sind viele der noch in Hongkong verbliebenen Prozesse eher humankapital- oder technologieintensiv. Will Hongkong diesem Wettbewerb in einem Umfeld neuer kostengünstigerer Wettbewerber im asiatischen Raum begegnen, bleibt nur die Vorwärtsstrategie der permanenten Produktinnovation (up-grading) hin zu serviceintensiven Gütern und neuen Konsumgütern – im Prinzip eine Fortsetzung der Entwicklung der letzten 15 Jahre. Dieser Vorwärtsstrategie entsprechen gesamtwirtschaftliche Investitionsquoten von über 30 vH jährlich und hohe Auslandsinvestitionen. Sie erfordert zum einen eine ständige intensive Kunden- und Marktorientierung, um Markttrends und ihre Veränderungen erfassen beziehungsweise antizipieren zu können, zum anderen eine betriebsinterne Höherqualifizierung der Beschäftigten. Beide Aspekte haben sich in ihrer Bedeutung bei Unternehmensreorganisationen in Hongkong deutlich gezeigt. Damit kann auch der eingangs erwähnten These widersprochen werden, wonach Hongkong wenig zu unserem Verständnis über Unternehmensstrategien beitragen können, würden sich dort Unternehmen nur auf die Produktion von Gütern konzentrieren, die meistens nur niedrig

qualifizierte und somit billige Arbeitskräfte erfordern würden.

Können deutsche und mit Abstrichen amerikanische Unternehmen, die viel stärker unter politikinduzierten Rahmenbedingungen, unter unvollkommener Konkurrenz sowie hausgemachtem Kostendruck arbeiten, Lehren aus dem Verhalten von Unternehmen in Hongkong ziehen? Die Antwort fällt im Prinzip positiv aus. Man kann aus marktwirtschaftlicher Sicht die Rahmenbedingungen in Hongkong begrüßen, wenn aber Unternehmen in Deutschland und in den Vereinigten Staaten aus ihrer Sicht unbeeinflussbare andere Rahmenbedingungen vorfinden, passen sie sich entsprechend an. Dies bedeutet mehr Gewicht auf betriebsinterne Bestimmungsfaktoren von Reorganisationen, mehr Volatilität in den Entscheidungen und höhere Eingriffsintensität entsprechend der Volatilität der Rahmenbedingungen und schließlich mehr Pflege des bestehenden Mitarbeiterstammes, da die Flexibilität des Arbeitsmarktes nicht in dem Maße gegeben ist wie in Hongkong.

Lehren aus Hongkong sind daher an den Risiken festzumachen, die aus einer von den Rahmenbedingungen her bestimmten Vernachlässigung der Produktinnovation herrühren. Stetiges Wachstum wie in Hongkong war nur mit intensivem sektoralen und inter-industriellen Strukturwandel und damit

permanenter Produktinnovation möglich. Nachhaltige Erfolge in dieser Richtung aber erfordern ein höheres Maß an Faktormarktflexibilität als es vielen Industrieländern, darunter auch Deutschland, vorhanden ist. Trägheitsmomente im Hinblick auf Produktinnovation gibt es in Hongkong unter Freihandelsbedingungen nicht, und daher gibt es auch eine höhere Stetigkeit im betriebsinternen Reformprozess. Die intensive Vernetzung mit externen Vorlieferanten und Kunden läßt die Kluft zwischen betriebsinternen und betriebsexternen Vorgängen schwächer erscheinen als in Deutschland. Dies vermindert Reibungsverluste und senkt Such- und Informationskosten. Zumindest tritt dieses Ziel und auch ein hohes Maß an Zielerreichung als Fazit aus den Erfahrungen mit Unternehmensreorganisationen in Hongkong deutlich hervor.

## Literatur

- Asian Development Bank – ADB (1997). Emerging Asia. Changes and Challenges. Manila.
- Berger, Suzanne und Richard Lester (Hrsg.)(1997). Made by Hong Kong. Oxford University Press, Hong Kong.
- Bertelsmann Stiftung, Heinz Nixdorf Stiftung, Ludwig-Erhard Stiftung (Hrsg.)(1996). Auf den Menschen kommt es an. Gütersloh.
- Bickenbach, Frank und Rüdiger Soltwedel (1996). Trends in Führungsphilosophie und Unternehmensorganisation – Ergebnisse einer vergleichenden Führungskräftebefragung. In: Bertelsmann Stiftung, Heinz Nixdorf Stiftung, Ludwig-Erhard Stiftung (Hrsg.), Auf den Menschen kommt es an. Gütersloh.
- Enright, Michael, Edith Scott und David Dodwell (1997). The Hong Kong Advantage. Oxford University Press, Hong Kong.
- Milgrom, Paul und John Roberts (1995). Continuous Adjustment and Fundamental Change in Business Strategy and Organization. In: Horst Siebert (Hrsg.), Trends and Business Organization: Do Participation and Cooperation Increase Competitiveness? Institut für Weltwirtschafts. J.C. Mohr, Tübingen: 231-258.
- Riedel, James (1974). The Industrialization of Hong Kong. Institut für Weltwirtschaft, Kieler Studien 124, Tübingen.

Rohwer, Jim (1995). *Asia Rising*. Butterworth-Heinemann, Singapur.

Siebert, Horst (Hrsg.)(1995). *Trends and Business Organization: Do Participation and Cooperation Increase Competitiveness?* Institut für Weltwirtschafts. J.C. Mohr, Tübingen.

Weltbank (1993). *The East Asian Miracle. Economic Growth and Public Policy*. International Bank for Reconstruction and Development. Oxford University Press, New York.

— (1992, 1995, 1996). *World Development Report*. Oxford University Press, New York.