

Soziologie des Managements
und der betrieblichen Modernisierung

herausgegeben von
Rudi Schmidt
Rainer Trinczek

Band 1

Rudi Schmidt, Hans-Joachim Gergs, Markus Pohlmann (Hg.)

Managementsoziologie

Themen, Desiderate, Perspektiven

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 2002

Management, Organisation und kapitalistische Entwicklung: Südkorea und Taiwan im interkulturellen Vergleich

Markus Pohlmann

Die Weltwirtschaft hat ihre Konturen in den letzten Jahrzehnten verändert. Mit der Zäsur des Zusammenbruchs der meisten sozialistischen Alternativen, mit den neuen Medien, Vernetzungstechnologien und Vernetzungsformen, mit der forcierten Globalisierung und den veränderten Spielregeln der „New Economy“ und des „Shareholder-Value“-Kapitalismus sind nur einige der Entwicklungen benannt, die diese weitreichenden Veränderungen kennzeichnen. Im Zuge dieser Veränderungen haben sich im Gefolge Japans viele asiatische Ökonomien aus ihrer weltwirtschaftlichen Randständigkeit befreit und begonnen, eine wichtige Rolle in der Weltwirtschaft zu spielen. Ihr Vorrücken ins Zentrum der Weltwirtschaft hat viele Fragen aufgeworfen und viele wissenschaftliche Diskussionen bestimmt. Immer war die Frage mit im Spiel, ob mit der deutlich vom Westen unterschiedenen Kultur auch andere Kapitalismuskformen entstanden seien, die den Erfolg der asiatischen Ökonomien begründen könnten. Zwar brachte die asiatische Finanzkrise einiges an Ernüchterung in die wissenschaftlichen Debatten zurück. Gleichwohl ist die kapitalistische Entwicklung in Asien bis heute im Zentrum der Diskussion. Nach wie vor der Krise geben die wirtschaftlichen Indikatoren dazu allen Anlass. Dies lässt sich am Beispiel Südkoreas und Taiwans, die im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen stehen, einfach illustrieren.

So hat Südkorea im letzten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts trotz seines drastischen Kriseneinbruchs 1997/98 ein Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von 7,1% im Jahresdurchschnitt realisieren können (siehe auch Tab.3 im Anhang). Im selben Zeitraum stieg der Reallohn im jährlichen Durchschnitt um 6,8%, und die Arbeitslosigkeit bewegte sich auf einem geringen Niveau von 3,2%. Nur während des kurzen Zeitraums des Kriseneinbruchs mussten starke Reallohnsenkungen und hohe Arbeitslosenzahlen in Kauf genommen werden. Ein ähnliches, aber gleichmäßigeres Muster in bezug auf diese drei Indikatoren findet sich in Taiwan. Dort wurde ohne große Höhen und Tiefen im langen letzten Jahrzehnt ein durchschnittliches jährliches Wachstum des BIP von rund 6,1% erreicht. Dies war gepaart mit jährlichen Reallohnsteigerungen von 4,6% und einer Arbeitslosenquote von rund 2%. An diesen Indikatoren kann man auch für die 90er Jahre noch die Faszinationskraft der ökonomischen Entwicklung in den ostasiatischen Schwellenländern ablesen. Nicht allein die anhaltend hohen Wachstumsraten, sondern die damit verbundene Wohlstandsmehrung – scheinbar ohne (nach herkömmlichen Indikatoren bemessene) Verschärfung sozialer Ungleichheiten – machen für viele Beobachter das Faszinierende der kapitalistischen Entwicklung in Ostasien aus. Taiwans und Südkoreas Ökonomien kennzeichnet auch im letzten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts eine Aufstiegsdynamik, deren Grammatik ebenso faszinierend wie ungeklärt ist. Sie hat beide Ökonomien jedenfalls dicht ans Zentrum der Weltwirtschaft herangeführt. 1996 wurde Südkorea (45,9 Mio. Einwoh-

ner) von der OECD aufgenommen und 1997 vom Internationalen Währungsfonds als Industrieland klassifiziert (vgl. KDB 1997). Taiwan erreichte (mit 21,8 Mio. Einwohnern) im selben Jahr in der Höhe des Brutto sozialprodukts Platz 18 in der Welt und im Handelsvolumen Rang 14 (MOEA 2000). Mitte der 90er Jahre entsprach das Exportvolumen Südkoreas und Taiwans jenem ganz Südamerikas. Südkorea allein exportierte mehr Industriegüter als alle lateinamerikanischen Länder zusammen (vgl. Messner 1997: 49). Mit diesen Relationen lässt sich die ökonomische Bedeutung der asiatischen Schwellenländer nochmals hervorheben.

Diese und andere Indikatoren haben bisher die zahlreichen Interpretationen der Entwicklungspfade der asiatischen Schwellenländer inspiriert. Dabei wurde die Wanderung des Zentrums der Weltwirtschaft nach Asien bzw. zu den pazifischen Anrainerstaaten ebenso oft prophezeit wie als Mythos entlarvt.¹ Wirtschaftswunder, Krise und ihre schnelle Überwindung prägten in den 90er Jahren eine ebenso turbulente wirtschaftliche Entwicklung wie wissenschaftliche Diskussion. Sie brachte wenig Klarheit über die tatsächlich realisierten Pfade kapitalistischer Entwicklung. Einmal waren der neomerkantile Staat oder die weitreichende Weltmarktintegration zentrale Ingredienzien für den Erfolg der asiatischen Schwellenländer, ein anderes Mal der Liberalismus oder der unmoderne Merkantilismus Gründe für ihre Krise. Einmal war der Konfuzianismus zentrales Entwicklungshindernis, ein anderes Mal unverzichtbarer Entwicklungsfaktor. Der Erklärungsanspruch schien jedes Mal zu sehr von der Wirtschaftskonjunktur diktiert, die Argumentationsweise zu sehr an makrostrukturellen Indikatoren orientiert und die Vorgehensweise zu sehr von der Idee *einer* Wirtschaftsregion dominiert.

Hinter diesen Indikatoren, die kaum Unterschiede zwischen Südkorea und Taiwan signalisieren, hinter diesen großformatigen Annahmen einer aufsteigenden (oder absteigenden) Wirtschaftsregion stecken jedoch erhebliche Varianzen in den wirtschaftlichen Entwicklungspfaden. Sie bekommt man nur genauer in den Blick, wenn man die organisationale und manageriale Ebene mit einbezieht. Erst dann lernt man Bestimmungsfaktoren der wirtschaftlichen Entwicklung kennen, die diese sehr stark geprägt haben. Hier werden Strategien und Strukturen der Ressourcenallokation und der Optionen der Ressourcennutzung als Ansatzpunkte von managerialen Entscheidungssystemen sichtbar. Die Unterschiede in den unternehmerischen Strategien werden erkennbar, ihre makrostrukturellen Resultate so erst interpretierbar. Der Artikel möchte deshalb in der Verbindung zwischen wirtschaftlicher, organisationaler und managerialer Entwicklung einen Beitrag zur Bestimmung der kapitalistischen Ent-

¹ Die in den Medien hoch gehandelten Rezessionen in Japan und einigen ost- und südostasiatischen (Schwellen)Ländern wurden – als zweiter „burst“ der „bubble economies“ – von den Autoren der „Entlarvungsfraktion“ schnell als Bestätigung begriffen. Japan und die asiatischen Schwellenländer seien aus dem Rennen, so der Tenor eines Vortrages von Eric Jones 1998. Und Paul Krugman bemerkte bereits 1994, wer Japan und die asiatischen Schwellenländer für überlegen halte, werde spätestens im Jahre 2010 als Idiot dastehen (vgl. dazu auch Krugman 1996).

wicklungspfade in Südkorea und Taiwan leisten und zugleich eine Antwort auf die Frage nach anderen, innovativen Kapitalismusformen in Ostasien versuchen. Im Mittelpunkt steht dabei das Management der Unternehmen und wie dieses in der Frage des Strategie- und Strukturwandels der Unternehmen agiert hat. Insbesondere die Analysen von Chandler haben darauf hingewiesen, wie zentral die Rolle der „sichtbaren Hand des Managements“ bei der Bestimmung kapitalistischer Entwicklungspfade ist.² Die folgenden Ausführungen orientieren sich an der Chandlerschen Unterscheidung von Strategie und Struktur, lehnen diese aber stärker an eine organisations- und managementsoziologische Begriffsfassung an. Unter Strategie verstehe ich nicht nur ein „planning and carrying out of ... growth“, das auf langfristige Ziele und deren Umsetzung reflektiert (Chandler 1962, S.13; siehe dazu auch die Zusammenfassung der Strategiediskussion bei Pohlmann et al. 1995, S.27ff.), sondern auch die Fähigkeit zur Selbstbeschränkung, d.h. zugunsten globaler auf lokale Maxima verzichten zu können.³ Ihre Ausrichtung wird nur im Kontext der (welt)wirtschaftlichen Entwicklung verstehbar, innerhalb deren Rahmen das Management versucht, die Bedingungen der Kapitalakkumulation zu verbessern. Struktur beinhaltet im Sinne Chandlers sowohl „the lines of authority and communication“ als auch die Informationen, die entlang dieser „lines“ fließen, und die Entscheidungen, die sie prägen (Chandler 1962, S.13f.; vgl. für eine Diskussion der Chandlerschen These auch die Zusammenfassung bei Schreyögg 1998, S.148ff.). Der Strukturbegriff soll im folgenden differenziert werden, indem wir (in Anlehnung an Luhmann) die Aufbaustruktur der Organisation, die Personalstrukturen und die Strukturen des Entscheidungssystems un-

² Am Beispiel der Eisenbahnen zeigte Chandler, wie die schwierigen Koordinationsprobleme die Etablierung einer Managerhierarchie erforderlich machten. Die Frage der "efficient boundaries" (Williamson 1981, S. 556) und der "organizational economy" wurde zugunsten der Mechanismen hierarchischer Koordination entschieden. Große, managerkoordinierte Unternehmen ersetzen nun Marktbeziehungen, die sichtbare Hand des Managements die unsichtbare des Marktes (Chandler 1977; Williamson 1990, S. 238ff.; Kocka/Siegrist 1979 u.v.a.).

³ Nach dem Strategieverständnis von Elster kann ein Akteur dann strategisch rational handeln, wenn er langfristige Ziele auch bei notwendigem Verzicht auf unmittelbare Vorteile realisieren kann (globale Maximierung), anstatt einen kurzfristigen Vorteil nach dem anderen realisieren zu müssen (lokale Maximierung). Das meint die Fähigkeit, zu warten bzw. indirekte Wege zu beschreiten und somit um den Preis unmittelbaren Verzichts später um so höhere Erträge realisieren zu können (Elster 1987: 40ff.). Strategisches Handlungsvermögen geht aber noch darüber hinaus. Denn so einsichtig es im Grundsatz ist, sich im beschriebenen Sinne langfristig rational zu verhalten, so schwer fällt es in der unmittelbaren Entscheidungssituation. Was den Strategen in Organisationen deshalb abverlangt wird, ist, sich eingedenk dieser "Willensschwäche" selbst zu binden. Erst die Fähigkeit, sich im Bestreben, langfristige Ziele zu verfolgen, selbst Fesseln anzulegen, Einsicht in die unvollkommene Rationalität eigenen Entscheidungsverhaltens zu erlangen und daraus die Konsequenz zu ziehen, ist es, was Strategiefähigkeit im wesentlichen ausmacht (Elster 1987: 66ff., 140). Strategisches Handeln in diesem Sinne bedeutet also auch hier vor allem, seine Anpassungsfähigkeit zu erhalten und nicht durch aktuelle Anpassungen an die Umwelt einzuschränken oder gar zu zerstören (vgl. Schumpeter 1965; Weick 1985: 197f.; Brunsson 1985).

terscheiden. Mit diesen Unterscheidungen lassen sich relevante Problemfelder der Managementsoziologie und die Frage des Organisationswandels in instruktiver Weise verbinden. Seine Möglichkeit und Reichweite erscheint dann als Frage des Zusammenhangs dieser Faktoren, also von Strategie (1.), der Aufbaustruktur der Organisation (2.), des relevanten Personals (3.) und der zugrunde liegenden Entscheidungsstrukturen (4.). Auf genau diese Dimensionen des Strategie- und Strukturwandels zielen die folgenden Ausführungen.

1. Abschied von der Semiperipherie, Aufstieg ins Zentrum – Strategien des Managements

Nachdem für Südkorea und Taiwan eine ähnliche Positionierung in der Weltwirtschaft erreicht war, änderten sich für den weiteren Aufstieg beider Ökonomien sehr schnell die Spielregeln weltwirtschaftlicher Arbeitsteilung. Nur, wenn man diese weltwirtschaftliche Entwicklung in Betracht zieht, kann man die Strategien des Managements in beiden Ökonomien verstehen. Beide semiperiphere Ökonomien stellen mit dem Ende der 80er Jahre für die Zentrumsökonomien eine ernst zu nehmende Konkurrenz dar. Diese reagieren ihrerseits mit verschärften Konkurrenzstrategien, einer Zurücknahme und restriktiveren Handhabung von Kooperationen und Veränderungen in der Struktur der Arbeitsteilung. Die asiatischen Schwellenökonomien verlieren ihre Mittlerstellung in bezug auf die asiatische Peripherie. Zunehmende Anti-Dumping-Klagen, die abnehmende Bedeutung technologischer Kooperationen und die zunehmende Zusammenarbeit von Zentrumsproduzenten mit asiatischen Wachstumsökonomien im dritten oder vierten Glied (Vietnam, China, Indonesien etc.) sind Ausdruck eines Verdrängungswettbewerbs an der Schwelle zum Zentrum der Weltwirtschaft. Die aufsteigenden asiatischen Niedriglohnländer machen zugleich den komparativen Vorteil der asiatischen Schwellenökonomien in den unteren Marktsegmenten tendenziell zunichte. Gleichsam auch von unten findet an der Schwelle zur Semiperipherie ein weiterer Verdrängungswettbewerb statt. Die direkte Kooperation von Zentrums- und peripheren Produzenten nimmt seit Ende der 80er Jahre stark zu. Die weltwirtschaftliche Positionierung der asiatischen Schwellenökonomien wird damit durch die verschärfte Konkurrenz von unten und oben in unterschiedlicher Weise prekär. Ich kann dies hier nur kurz skizzieren. Südkoreanische Unternehmen, die im Aufbau von produzentendominierten Warenketten eine riskantere Strategie der Weltmarktintegration verfolgten, sind jedenfalls von der Prekarisierung stärker betroffen als Taiwans kundenorientierte Unternehmensnetzwerke. Deren Ressourcenallokation ist nicht nur weitgehend risikoavers, sondern auch durch den einfachen Zugriff auf periphere Arbeitskräfte auf dem chinesischen Festland preispolitisch besser abgesichert. Die verschieden starke Prekarisierung der weltwirtschaftlichen Positionierung wird denn auch in verschiedener Weise strategisch pariert.

Das Management von Südkoreas hierarchisch koordinierten Großunternehmensgruppen (Chaebol) treten in einer konjunkturell günstigen Situation Anfang/Mitte der 90er Jahre die Flucht nach vorne an. In einem drastischen Strategiewechsel versucht das Management, zentrale Merkmale der (idealisierten) Zentrumsposition zu realisie-

ren. Nicht mehr mit der Nachahmung der Produkte, sondern der Produktionsweise und Organisationsstrukturen wird eine Rationalität verbunden, die sich längerfristig auszahlen soll. Auf die kurzfristigen Vorteile des (von den Zentrumsproduzenten) abhängigen Original Equipment Manufacturing (OEM) versucht das Management deshalb zu verzichten. Für die jetzt eigenentwickelten Produkte und Designs sollen nun auch eigenständige Vertriebskanäle erschlossen werden. Sowohl mit den Produkten als auch mit der Produktion will sich das Management zunehmend an der „technological frontier“ bewegen. Insbesondere in der Automobil- und Elektronikindustrie versucht das Management der südkoreanischen Unternehmensgruppen, den Chaebol, die Anteile der OEM-Produktion systematisch zu vermindern. Die Chaebol verfolgten seit diesem Zeitpunkt sehr viel konsequenter als zuvor eine Original Brand Manufacturing (OBM)-Strategie (vgl. dazu auch Porter 1990, S. 685; Amsden 1997, S. 354).⁴ Der Strategiewechsel zielte damit auf das Wettbewerbsmuster, das große Firmen in den westlichen Industrieländern und Japan nach Chandler/Hikino seit dem ersten Weltkrieg ausgebildet haben (siehe oben; vgl. Chandler/Hikino 1997: 31ff.). Die Erfahrungen mit seiner Realisation unterscheiden sich jedoch deutlich von jenen in den westlichen Industrieländern.

Die Konturen des absatzpolitischen Strategiewechsels lassen sich anhand zentraler Indikatoren der Technologieentwicklung klar beschreiben. Ausrüstungsinvestitionen, der Import von Kapitalgütern, die Ausgaben für Forschung und Entwicklung spielten dabei ebenso eine Rolle wie die stark ausgeweiteten auswärtigen Direktinvestitionen (Outward Direct Investment). Auch in den Lizenzgebühren für Technologien spiegelt sich ein investiver „push“ wider (siehe Abbildung 1 im Anhang). Alle herangezogenen Indikatoren zeigen sehr klar in den Jahren vor der asiatischen Finanzkrise – beginnend seit 1993 – eine sehr starke Aufwärtsentwicklung. Die Aufwärtsentwicklung ist nur zum Teil eine Folge der sich von einem Wachstumsrückgang erholenden Konjunktur. Über diesen „demand pull“ hinaus wurde der leichte Aufschwung zu einer weit überproportionalen Investitionstätigkeit genutzt. Die Anstrengungen der Realisierung des Strategiewechsels lassen sich an diesem „push“ ebenso ablesen wie die Tatsache, dass er in einigen Aspekten dem alten koreanischen Muster folgte, mit mehr ausländischen Ressourcen mehr Wachstum zu realisieren.

In Taiwan war die Reaktion des Managements auf die Prekarisierung der weltwirtschaftlichen Positionierung vorsichtiger und weniger riskant. Sie war durch eine Kombination zwischen einer tiefergehenden Verankerung in der Peripherie (insbesondere auf dem chinesischen Festland) und einer sukzessiven, inkrementellen Anreicherung des Strategiemix um westliche „Global-Player“-Strategien gekennzeichnet. Anders als in Südkorea behielt das Management im Regelfall die Ausrichtung an der semiperipheren Produktion bei und sicherte sie durch sehr weitgehende Verlagerungen von arbeitsintensiver Produktion in Niedriglohnländer mit geringen Transak-

⁴ Amsden schreibt: „By the 1990s many Korean enterprises (unlike their smaller Taiwanese counterparts) began to eschew OEM contracts and to develop (or at least try to develop) their own designs and brand names“ (Amsden 1997, S. 354).

tionskosten (i.e. die VR China) ab. Neue Strategievarianten zur Überwindung der semiperipheren Produktion wurden vom Management entsprechend den strukturellen Möglichkeiten und der Nachfrage folgend ausprobiert, aber nicht mit einem hohen finanziellen Aufwand und Risiko wie in Südkorea „gepusht“. Sie eher langsam und selektiv ausbreitend, versuchte das Management das mit hohen Markteintrittsbarrieren versehene, durch Markennamen geschützte Marktsegment der westlichen Finalproduzenten zu erobern (vgl. dazu auch Wan 1996: 22; Chen 1999). Dieser, wie wir im folgenden noch sehen werden, den Strukturen der Industrie in Taiwan gut angepasste, risikoaverse Strategiemix sorgte für die im Hinblick auf die Prekarisierung und die asiatische Finanzkrise erstaunliche Kontinuität in der kapitalistischen Entwicklung Taiwans in den 90er Jahren. Zieht man dieselben Indikatoren zur Technologieentwicklung in den 90er Jahren heran, anhand derer sich der „push“ in Südkorea abbilden ließ, so bestätigt sich das Bild einer relativ stetigen Entwicklung in den 90er Jahren. Es gleicht in nichts den Anstrengungen, die in Südkorea erkennbar wurden. Ein ähnlicher „push“ in Richtung einer technologie- und kapitalintensiven, innovativen Produktion lässt sich nicht wiederfinden. Vergleicht man die zentralen Indikatoren, so zeigen die Wachstumsraten für den Import von Investitionsgütern, die Forschungs- und Entwicklungsausgaben und die ausländischen Direktinvestitionen im Vergleich zu Südkorea vielmehr eine kontinuierliche, mit weniger drastischen Höhen und Tiefen versehene Aufwärtsentwicklung in den 90er Jahren.

2. Aufbaustrukturen der Organisation: Chaebol versus Chinesische Unternehmensnetzwerke

Zur Bestimmung der Strategien des Managements in Südkorea und Taiwan reicht es nun nicht, nur auf die Veränderungen in den weltwirtschaftlichen Positionierungen zu verweisen. Auch die unterschiedlichen organisationsstrukturellen Voraussetzungen in den Industrien haben die strategischen Optionen des Managements geprägt, die Möglichkeiten ihrer Umsetzung bestimmt. Eine kurze Skizze der organisationsstrukturellen Unterschiede muss hier genügen. Anhand zentraler organisationstheoretischer Analysedimensionen lassen sich die weitreichenden Unterschiede schnell verdeutlichen. Zwar ähneln sich die Chaebol und die chinesischen Unternehmensnetzwerke in den Dimensionen der managerial genutzten Rechts-, Kontroll- und Integrationsformen, aber in den Fragen von Beschäftigtengröße, Anzahl der Firmen, Diversifikation, vertikale Integration, Zentralisation und Formalisierung erscheinen sie als sehr verschieden.

In Taiwan kam es zur Etablierung der Form eher kleinformatischer Unternehmensnetzwerke, die durch geringe Diversifikation, geringe vertikale Integration und Zentralisation sowie durch geringere Formalisierung ein hohes Maß an Elastizität und Flexibilität entfalteten. Ihre Kleinformalität, Flexibilität und elastische Arbeitsteilung (vgl. dazu am Beispiel des Maschinenbaus Chen 1999: 3ff.) bezahlten sie jedoch mit dem Preis, auf eine eigenständige Massenproduktion in wichtigen Branchen wie

z.B. der Automobilindustrie verzichten zu müssen.⁵ Die Expansivität und Marktherrschaft der chinesischen Unternehmensnetzwerke ist im Vergleich zu Südkorea gering.

Trotz der zunehmenden Rolle, die große Privatunternehmen in den 90er Jahren in Taiwans Industrie zu spielen beginnen, stehen die in Tabelle 1 wiedergegebenen Größenunterschiede exemplarisch für ganz verschiedene Strukturtypen von Organisation, die die unterschiedlichen strategischen Reaktionen des Managements in den 90er Jahren mitbestimmt haben.

Tabelle 1: Größenunterschiede zwischen den Unternehmensgruppen im Produzierenden Gewerbe in Taiwan und Südkorea

1998	größte(s) Unternehmen	Mitgliedsfirmen	Beschäftigte
Taiwan	Nan Ya Plastics C.	4	17.860
	Top 30	Ø 2	160.963
Südkorea	Hyundai	21	189.918
	Top 30	Ø 19	933.462

Die Kernsektoren der taiwanesischen Wirtschaft werden bis heute zweifelsohne von den satellite-assembly-Systemen der Klein- und Mittelunternehmen mitbestimmt. Die kleinen und mittelgroßen Unternehmen sind zumeist in der Form von „center-satellite-mutual support production networks“ (Chen 1999) organisiert.⁶ Diese Struktur kleinformatischer, rechtlich unabhängiger Center-Satellite-Netzwerke ist sehr charakteristisch für Taiwan und in der Literatur entsprechend gewürdigt (vgl. Redding 1990; 1996; Wan 1996: 22; Hamilton 1997: 241f.; Orrù 1997; Borrus 1997: 154ff.; Hsung 1998: 8ff.; Chen 1999 u.v.a.). Sie ist Ausdruck einer hohen Fähigkeit zur Netzwerkbildung, die sich keineswegs auf den Kern der kleinformatischen Unternehmensnetzwerke beschränkt, sondern sich auch auf weitere Unternehmen in der Wertschöpfungskette erstreckt. In der Frage der horizontalen Kooperation sind deswegen Taiwans kleinformatische Unternehmensgruppen den großformatigen Chaebol weit voraus. Diese sind eher bekannt für das hohe Maß an vertikaler Integration und Diversifikation.

⁵ Die ökonomische Funktionalität der kleinformatischen Unternehmensgruppen wird nur verständlich, wenn man parallel dazu den staatlichen Aufbau der großformatigen klassischen Schwerindustrie wie Stahl, Schiffsbau, Petrochemie etc. mitdenkt. Sie schufen eine Art nationale Infrastruktur, vor deren Hintergrund die kleinformatischen Unternehmensgruppen erst ihren ökonomischen Aufstieg machen konnten.

⁶ So hatten alle bis auf zwei der von mir untersuchten Unternehmen mindestens ein weiteres, häufig aber zwei und bisweilen auch mehr direkt verbundene Unternehmen.

Tabelle 2: Organisationale Merkmale der südkoreanischen Chaebol und der chinesischen Unternehmensnetzwerke im Vergleich

	Chaebol	Chinesische Unternehmensnetzwerke
	Hierarchisch organisiert; familienzentriert	personalisiert, eigentümergezentriert
Rechtsform	selbständig	selbständig
familiäre Kontrolle?	familiär	teils familiär, teils managerial
Eigentumsgebundene Kontrolle	ja	ja
Integrationsform	Investitionen, Beteiligungen, Bürgschaften, Heiraten	Investitionen, Beteiligungen, Bürgschaften, Schecks
Kapitalstruktur	eigentümerkontrolliert;	eigentümerkontrolliert
Größe	groß	klein und mittelgroß
Anzahl Firmen	sehr hoch	gering
Diversifikation	breit, unverbunden	gering, zusammenhängend
vertikale Integration	hoch	gering
Zentralisation	hoch	geringer
Formalisierung	gering	gering
Expansivität	hoch	mittel
Marktbeherrschung	groß, oligopolistisch	gering bis mittel, Wettbewerb
horizont. Kooperation	gering	stark

Diesen kleinformatigen Unternehmensnetzwerken stehen in Südkorea große, expansionsfreudige, hoch vertikal integrierte, zentralisierte und breit diversifizierte Unternehmensgruppen gegenüber. Der Erfolg des Modells hierarchisch organisierter Unternehmensgruppen liegt aber auch in seiner ökonomischen Funktionalität bzw. Effektivität für das „Industrial Upgrading“ der südkoreanischen Wirtschaft begründet. Insbesondere in den neuen kapitalintensiven Industrien der zweiten industriellen Revolution (Eisen, Stahl, Schiffsbau etc.), mit denen Südkoreas Ökonomie groß wurde, konnten Kostenvorteile der Skalenökonomie – darauf weisen Chandler/Hikino im internationalen Vergleich hin – nur durch die Organisation eines schnellen und konstanten Durchlaufprozesses erreicht werden (vgl. Chandler/Hikino 1997: 30).⁷ Südkoreas Unternehmen mussten also in den zentral werdenden fordistischen Industrien selbst für eine ausreichende Infrastruktur für Beschaffung und Absatz sorgen, um die notwendigen „economies of scale“ realisieren zu können. Sie betrieben daher eine starke vertikale Vorwärts- und Rückwärtsintegration. Zugleich zwang sie die relativ

⁷ „Profitability“, so Chandler/Hikino 1997, „became dependent on an extensive investment in nonmanufacturing functions in order to maintain throughput. Where essential supplies of raw and intermediate materials were not readily available, firms had to integrate backward into such industries and activities. The full utilization of invested resources required also the formation of national and international marketing and distribution organizations“ (Chandler/Hikino 1997: 30).

geringe Größe des Binnenmarktes – in ähnlicher Weise wie in Deutschland zuvor (vgl. Chandler 1990: 456ff.; Windolf/Beyer 1996: 206f.) –, auf dem Weltmarkt aktiv zu werden. Die interne, hierarchisch organisierte Kooperation von Unternehmen war dabei ein Weg des Managements, sich den Herausforderungen des kapitalistischen Weltsystems zu stellen. Diese aggressive vertikale Integration, die ein zentrales Element des Modells der hierarchisch organisierten Unternehmensgruppen darstellt, schlug sich denn auch in entsprechenden Konzentrationsprozessen auf den südkoreanischen Märkten nieder (Amsden 1989: 120f.; Yoon/Lee 1997; Kim² 1998b: 103). Die Herausbildung einer oligopolistischen Industriestruktur auf den einheimischen Märkten war eine Folge der Durchsetzung dieses Modells.

Die interne Organisationsstruktur in den südkoreanischen Unternehmensgruppen wurde darüber hinaus eher zentralistisch und breit diversifiziert aufgebaut. „The big business groups of both Korea and Japan“, so Amsden, „are more diversified than the modern industrial enterprise described by Chandler, and they are more coordinated than the American conglomerate“ (Amsden 1989: 125). Ihre Größe, vielfältige Verschachtelung und die Breite ihrer industriellen Aktivitäten brachte jedoch höhere Risiken durch die höhere Abhängigkeit der Produktion von ausländischem Kapital sowie durch ein höheres Maß an Starrheit und geringere Kooperationsbereitschaft mit sich. Erstens führte die flexible Struktur wechselseitiger Beteiligungen und Verpflichtungen zu einer weitgehenden Inkaufnahme und Deckung von Schwächen, Ineffizienzen und geringer Produktivität führte. Sie diente in den 90er Jahren immer häufiger als Auffangnetz für unproduktive Unternehmen. Zweitens lief die fortgesetzte breite Diversifikation einer Arrondierung strategischer Kernfähigkeiten zuwider. Drittens wurde die Intransparenz über reale Kosten und Profite zu einem immer schärfer sich herauskristallisierenden Problem der Chaebol. Moderne Cost-Center oder Profit-Center-Methoden, die das Management zum Einsatz brachte, scheiterten nach Expertenaussagen an dieser organisierten Intransparenz.

Diese kurze Skizze der Organisationsstrukturen in Taiwan und Südkorea zeigt nicht nur die unterschiedlichen organisationsstrukturellen Voraussetzungen an, die die Strategiewahlen des Managements mit bestimmten, sondern auch die strukturellen Schranken, die dem Management bei der Umsetzung der strategischen Optionen jeweils entgegen standen. Sie helfen zum einen zu erklären, warum das Management der Chaebol den Weg aus der prekären Weltwirtschaftsposition in einem radikalen, stark investiven und expansiven „push“, in einer „Flucht nach vorn“, suchte, während für das Management der chinesischen Unternehmensnetzwerke ein solcher Weg weder offen stand noch als eine sinnvolle Option erschien. Zum anderen zeigen sie bereits die Art möglicher Struktureffekte an, die die Umsetzung dieser managerialen Strategien in den 90er Jahren kennzeichnet. Darum soll es im weiteren gehen. Aber die Skizze der strukturellen Voraussetzungen und Effekte wäre zu grob und unvollständig, wenn man den Aspekt der Personalstrukturen vernachlässigt.

3. Unternehmer, Manager und der Wandel der Personalstrukturen

Auch in der Frage der Personalstrukturen zeigen sich große Unterschiede zwischen den Chaebol und den chinesischen Unternehmensnetzwerken. Sie bestimmen über die Organisationsformen hinaus die Konturen des Strategiewandels und seiner Auswirkungen auf den Verlauf der wirtschaftlichen Entwicklung. Ich möchte dies im folgenden an der Entwicklung der Eigentümer- und Managementstrukturen selbst aufzeigen.

In der südkoreanischen Ökonomie haben sich in den letzten 25 Jahren die alten Eigentümereliten der „Gründerzeit“ auf den Top-Positionen der Chaebol gehalten. Die industrielle Führungskräftestruktur, die sich in den 70er Jahren etablierte, hat sich bis zum Ende der 90er Jahre reproduzieren können. Hieran hat auch die Krise zunächst nichts geändert. Nimmt man also im Jahre 1999 die zehn größten Chaebol als Beispiel, so bestätigt sich die durch den Familienbesitz zementierte Konstanz in der Führungskräftestruktur in der südkoreanischen Wirtschaft eindrucksvoll: Neun von zehn Präsidenten bzw. Vorstandsvorsitzenden der größten südkoreanischen Unternehmensgruppen sind Gründer oder der Gründerfamilie angehörig. Zwar hat in der langen letzten Dekade des 20. Jahrhunderts in fünf von zehn Fällen ein Wechsel stattgefunden, aber dieser Wechsel fand innerhalb der Gründerfamilien statt. Nur in einem Fall ist dabei ein außerfamilial rekrutierter, professioneller Manager zum Zuge gekommen. Die Krise hat also zunächst nicht für eine Rotation auf den Top-Positionen der zehn größten Chaebol gesorgt. Erst die Restrukturierungsmaßnahmen nach der Krise könnten das bewirken.⁸ Dieses Ergebnis weist auf die starke Konstanz in der Führungskräftestruktur in den südkoreanischen Unternehmensgruppen hin. Die alten Positionseliten sind entweder immer noch tätig oder von Nachfolgern aus der Familie abgelöst worden. Neues Personal kam kaum zum Zuge. Dies ist umso erstaunlicher, als sich unterhalb der Positionen der Vorstände und Vorstandsvorsitzenden eine sehr stark professionalisierte Gruppe von jungen, aus den städtischen neuen Mittelschichten stammenden Manager und Experten etabliert und ausgeweitet hat, die die familial rekrutierten Vorstände mit professioneller und managerialer Expertise versorgen. Durch das enorme Größenwachstum der Chaebol nahm die Bedeutung des Managements in der Führungsetage sukzessive zu, auch wenn die zentralen Kontrollpositionen nach wie vor durch die Eigentümerfamilie besetzt blieben. Dies gilt auch für die in den Chaebol tätigen Professionals. Als Indiz dafür kann u.a. gelten, dass sich allein von 1993 bis 1999 in Südkorea die Zahl der Professionals und Techniker von 2,4 Mio. auf 3,4 Mio. erhöht hat. Mit zunehmender Größenentwicklung und dem Upgrading der Chaebol kamen also in zunehmenden Maße Manager und Experten zum Zuge. Entsprechende Spannungen in bezug auf die Dominanz der Gründerfamilie⁹ bleiben nicht aus. Die Chaebol, deren Wachstum und Erfolg selbst diesen Wandel

⁸ Allerdings werden die Chaebol 2000 von der Regierung gezwungen, mehr als die Hälfte der Mitglieder des „board of directors“ von außerhalb der Chaebol-Gruppe zu bestellen.

⁹ Bei dieser hat eine ebenfalls hochqualifizierte, zweite Generation von Erben das Sagen.

vorangetrieben haben, werden zum Spiegelbild des sozialstrukturellen Wandels, bei dem alte, familial sich reproduzierende Eliten auf eine bedeutender werdende, organisational sich reproduzierende Gruppe von leitenden Angestellten und Experten stoßen, die innerhalb und außerhalb der Chaebol die Teilhabe an wichtigen wirtschaftlichen Entscheidungen fordern. Die sich verschärfenden Spannungen zwischen den alten, sich auf den Top-Positionen familial reproduzierenden Eliten und den neuen, aufsteigenden Mittelklassen, die den immer wichtiger werdenden brain trust der Chaebol bildeten, wurde aber innerhalb der Chaebol in den 90er Jahren nicht gelöst. Der diesen entgegengesetzte organisationale Konservatismus riss vielmehr eine Kluft zwischen dem versuchten Strategiewechsel und den partiell konservierten Organisationsstrukturen auf. Zahlreiche, vom Vorstand der Chaebol initiierte Maßnahmen zur Organisationsreform scheiterten oder liefen ins Leere, weil die personalstrukturellen Spannungen im Management der Chaebol keine Lösung fanden. Ich komme darauf zurück.

Im Unterschied zu den südkoreanischen Unternehmensgruppen lässt sich anhand meiner Untersuchungen in Taiwan erkennen, dass in fast der Hälfte der von mir untersuchten Unternehmen sich Eigentümerunternehmen an Stelle von Familienunternehmen etabliert haben. In mehr als der Hälfte der Fälle besetzten bereits Manager die Positionen des Vizepräsidenten oder General Managers. Der Einzug von außerfamilialem Management auf die Top-Führungspositionen der kleinformatigen chinesischen Unternehmensnetzwerke ist meinen Ergebnisse nach ungleich weiter fortgeschritten als bei den Großunternehmensgruppen in Südkorea. Im Gegensatz zu der geschlossenen, von starker, familial geprägter Konstanz bestimmten Führungskräftestruktur in den Top 10 Chaebol in Südkorea ergibt sich also in Taiwan das Bild einer sehr fluktuierenden, offeneren Führungskräftestruktur mit einer großen Varianz, die von traditionell familial geführten Unternehmensgruppen bis hin zu rein professionell geführten Unternehmen reicht. Die Zirkulation von Positionseliten ist hoch, ihre wirtschaftliche Bedeutung im Vergleich zu Südkorea gering. Dabei hat sich in Taiwan ebenso wie in Südkorea die Zahl der Professionals und Manager in den 90er Jahren nochmals sehr stark erhöht. Von 1990 bis 1999 zeigt die Berufsgruppe der Professionals und Techniker die mit Abstand stärksten Wachstumsraten unter allen Berufsgruppen in Taiwans Wirtschaft. Der Zuwachs beträgt rund 770000 Beschäftigte, die zusätzlich in diese Kategorie fallen. Ebenso wie in Südkorea zeigt sich also in der Sozialstruktur von Managern und Professionals ein Wandel an, auf den Taiwans Unternehmen aber in ihren Entscheidungsstrukturen, wie wir im folgenden noch sehen werden, flexibler reagiert haben als die südkoreanischen Unternehmensgruppen. Ihre Integration in das Management der chinesischen Unternehmensnetzwerke erscheint als weiter fortgeschritten, die personalstrukturellen Spannungen im Management und zwischen Management und Eigentümer insgesamt geringer.

Der sozialstrukturelle Wandel hin zu einer Mittelschichtsgesellschaft hat sich also auch innerhalb der Unternehmen Taiwans und Südkoreas in den Personalstrukturen bemerkbar gemacht. Sie werden in zunehmendem Maße von den aufsteigenden, hochqualifizierten und urbanen „neuen Mittelklassen“ geprägt. Ihnen wächst in den

zunehmend wissensbasierten Organisationen eine Schlüsselrolle zu, die in bezug auf die neotraditionale Familiendominanz für Spannungen sorgt. Diese Spannungen sind in Südkorea aufgrund der geschlossenen Elitenstruktur besonders stark ausgeprägt, während sie in Taiwan mit der ungleich höheren Elitenzirkulation und offenen Elitenstruktur als vergleichsweise gering erscheinen. Sie haben die Umsetzung der strategischen Optionen des Managements sowie den unterschiedlichen Verlauf der wirtschaftlichen Entwicklung in den 90er Jahren mit geprägt.

4. Entscheidungsstrukturen und Managementsysteme im Vergleich

Im letzten Schritt möchte ich nun zeigen, wie auf Basis der unterschiedlichen Organisationsformen und der Spannungen in den Personalstrukturen des Managements die Umsetzung der jeweiligen strategischen Optionen gelingt bzw. misslingt. Dazu ist es wichtig, nun einen Blick auf die Entscheidungsstrukturen im Management der Chaebol und der chinesischen Unternehmensnetzwerke zu werfen. Hier finden wir dann auch einen sinnvollen Zugang zur Erklärung der Innovativität der jeweils eingeschlagenen Entwicklungspfade.

Zunächst sei angemerkt, dass die Dominanz der autokratisch-paternalistischen Entscheidungsstrukturen im Management der zentralen Industrieunternehmen beider Ökonomien in den 90er Jahren nur teilweise durchbrochen wird. In den südkoreanischen Unternehmensgruppen überwiegen diese trotz starker Professionalisierung von Personal und Organisation noch. In Taiwan haben sich dezentrale, professionelle Formen der Organisation vor allem in der Elektronikindustrie durchgesetzt und dort für teamorientierte Entscheidungsstrukturen gesorgt.

In den südkoreanischen Chaebol haben die mit Demokratisierung, Liberalisierung und Wertewandel einhergehenden Erosionen des Fundaments des autokratischen Entscheidungssystems in den Chaebol in den 90er Jahren nicht zu grundlegenden Strukturänderungen geführt. Zwar hat das Management der Chaebol mit zahlreichen Organisationsreformen den anvisierten Strategiewechsel abzusichern versucht. Aber diese blieben nach meinen Forschungsergebnissen häufig nur „Papiertiger“. Die Persistenz des autokratischen Entscheidungssystems wurde partiell kontraproduktiv. In den von oben nach unten organisierten Entscheidungsprozessen blieb die Innovationskraft der Partizipation im Management restringiert; sie blieb auf Informalität verwiesen. Auch die Armut an tatsächlich implementierten, innovativen arbeitsorganisatorischen Maßnahmen spricht zusammen mit dem weiter ausgebauten technozentrischen Entwicklungspfad standardisierter Massenproduktion nicht für die Durchsetzung einer dem Strategiewechsel adäquaten Organisationsreform. Der Strategiewechsel bleibt in der organisationalen Verankerung unsicher und mit ihm der Aufstieg ins Zentrum der Weltwirtschaft. Ein Auf-Dauer-Stellen von Innovativität bedarf anderer organisationaler und infrastruktureller Impulse, als es die einfache Fortsetzung einer „investment-driven“ Massenproduktion – die die Gründereliten in den Vorstandspeditionen präferierten – bisher erkennen lässt. Als Resultat des investiven „push“ lässt sich daher bis zur Krise Ende der 90er Jahre nur ein riskanter Strategiemix erkennen, der die

teure produktpolitische Absatzstrategie zu realisieren versucht, ohne die – mittels skalenökonomisch ausgelegter, kapital- und technologieintensiver Massenproduktion aufrechterhaltene – preispolitische Strategie aufzugeben. Der Preis dafür war eine Steigerung von Abhängigkeiten der südkoreanischen Unternehmensgruppen von den internationalen Kapitalmärkten, eine erhöhte Krisenanfälligkeit die Folge. Erst die Krise setzte einen starken Schub der Organisationsrestrukturierung in den Chaebol frei, deren Effekt bis heute noch nicht abschätzbar ist. Die Chancen für den längst fälligen, auf die veränderten Rahmenbedingungen und strategischen Optionen reagierenden organisationalen Wandel scheinen aber nach der Krise gestiegen. Vielleicht ist die Passförmigkeit von Strategie und Struktur auf neuem Niveau dann nur noch eine Frage der Zeit, denn „structure“, so Chandler, „was often slow to follow strategy, particularly in periods of rapid expansion“ (Chandler 1962, S. 16).

Auch in Taiwans Unternehmen verloren meiner Annahme nach die autoritären, familialen Entscheidungsstrukturen in den 90er Jahren an Rückhalt und Produktivität. In den neuen, stark expansiven Industrien wie der Elektronikindustrie, in denen junge, gut ausgebildete Professionals nicht nur das stärkste Segment in der Belegschaft, sondern auch das eigentliche Kapital der forschungs- und wissensintensiven Unternehmen bildeten, wurde das traditionale chinesische Modell des Familiengeschäfts selbst in den Familienunternehmen verabschiedet. Die hohe persönliche Autorität des Eigentümers ist abgemildert. Die hohe Zentralisation der Entscheidungsstrukturen ist durch Delegation, Projektmanagement und Teamarbeit abgeschwächt. Die betrieblich zugewiesene Bedeutung von mittlerem Management und Experten ist gestiegen. Der paternalistische Führungsstil ist in ein heteronom-professionalisiertes Managementsystem eingebunden, in dem Zielorientierung, Unternehmensvision und ein stärker instrumentelles Anreiz-Beitrags-Verhältnis im Mittelpunkt stehen (vgl. zum traditionellen Modell des chinesischen Familiengeschäfts Whitley 1992, S. 77f.). Neben den Entscheidungsstrukturen, die sich nicht nur in ihrer Varianz deutlich von jenen der Chaebol in Südkorea unterscheiden, spielen auch Team- und innovative Arbeitsorganisationsstrukturen eine größere Rolle. Allerdings bleiben unseren Ergebnissen nach die innovativsten Formen noch auf die Elektronikindustrie Taiwans beschränkt.

Nach den hier präsentierten Ergebnissen war also der inkrementale Strategiewandel in Taiwan mit der kleinschrittigen Anreicherung um Strategievarianten von einer sukzessiven Modernisierung der Organisationsstrukturen begleitet. Eine Kluft zwischen Strategie und Struktur wie in den südkoreanischen Unternehmensgruppen ist nicht entstanden. Strategie- und Strukturwandel bedingten sich vielmehr. Dabei war die Varianz nach Strategiemustern und Branchen in der Gestaltung der Organisationsstrukturen sehr groß. Das neotraditionale Muster mit familiegebundenem Management und paternalistischer Führung, das den gängigen Vorstellungen von Taiwans Organisations- und Entscheidungsstrukturen entspricht (vgl. dazu die Zusammenfassung bei Whitley 1992), war in unserem Sample nur noch in zwei Unternehmen der Textil- und Dienstleistungsindustrie anzutreffen. Sie vollzogen ihren Strategiewandel den neotraditionalen Organisations- und Entscheidungsstrukturen folgend. Sie setzen auf ihre Netzwerkkapazität in der horizontalen Kooperation. Quanxi-Netzwerke wa-

ren nach innen und außen ihr wichtigstes Kapital. Die Arbeitsorganisation war wenig innovativ, repetitiv und professionelle Kompetenzen sowie (formal abgesicherte) Partizipation spielten außerhalb des familialen Managements nur eine geringe Rolle. Von diesem neotraditionalen Muster hatten sich am weitesten die lokalen Generalisten und globalen Nischenproduzenten in der Elektronikindustrie entfernt. Sie operierten mit einer geringen Anzahl direkten Personals und einer großen Anzahl hoch ausgebildeter (auf dem Arbeitsmarkt knapper) Experten. Sie hatten dem entsprechend ein heteronom-professionalisiertes Managementsystem aufgebaut, in dem partizipativ-delegative Führung eine große Rolle spielte. Der für kapitalistische Organisationen typische Widerspruch zwischen einer möglichst preiswerten Verfügbarkeit von Personal und der zunehmenden Angewiesenheit auf deren implizites Wissen, deren schwer ersetz- und transferierbaren Erkenntnis- und Bearbeitungstechniken machte sich hier besonders bemerkbar.

5. Schluss

In Südkorea zeigte sich, dass der programmatische Wechsel in den Strategien und Politiken der südkoreanischen Unternehmensgruppen (mit dem Ziel, eine idealisierte Vorstellung der Zentrumsproduktion zu etablieren) in den 90er Jahren nur unzureichend von einem Wandel in den Organisationsstrukturen begleitet war. Die formalen Organisationsstrukturen, die familial abgesicherte Bedeutung der alten Wirtschaftseliten, die nach wie vor eher autokratisch-paternalistischen Entscheidungsstrukturen – all dies zeigte eine vergleichsweise große Strukturkonstanz in unterschiedlichen südkoreanischen Unternehmensgruppen an, die nur in der Elektronikindustrie teilweise durchbrochen wurde. Sie riss eine Kluft zwischen Strategie und Struktur, die in einen teuren Strategiemix mündete, der die Krisenanfälligkeit der Chaebol erhöhte. Erst die staatlichen Restrukturierungsanstrengungen während und nach der Krise setzten an jenen Strukturen an und versuchten, den organisationalen Konservatismus zu durchbrechen. Inwieweit das gelungen ist und ein „Strategie-Struktur-Fit“ sich wieder etabliert hat, ist im neuen Jahrzehnt noch eine offene Frage.

In Taiwan wurde auf Basis einer ähnlichen weltwirtschaftlichen Positionierung kein vergleichsweise umfassender Strategiewechsel versucht, sondern Strategien und Organisationsstrukturen in einem Pfad inkrementalen sukzessiven Wandels einander angepasst. Die in der vorliegenden Arbeit herausgearbeitete Varianz in den Organisationsstrukturen ist deutlich größer. Insbesondere in der Elektronikindustrie haben sich globale Nischenproduzenten herausgebildet, deren Personal weit überwiegend aus Professionals besteht und die stark partizipativ-delegative Entscheidungsstrukturen ausgebildet haben. Es ist nicht wie in Südkorea der organisationale Konservatismus, der in der Gestaltung der unterschiedlichen Organisationsstrukturen überwiegt, sondern ein kleinschrittiger, risikoaverser Wandel. Viele Veränderungen erfolgen ebenso wie Firmengründungen oder der Aufbau von Netzwerkstrukturen tentativ und werden nur bei Erfolg restabliert.

Insgesamt lässt sich für die kapitalistische Entwicklung auf organisationaler Ebene festhalten: Auch hier sind die Unterschiede zwischen Südkorea und Taiwan in der Gestaltung von Organisations- und Netzwerkstrukturen (selbst in den gleichen Branchen) beträchtlich. Neue Organisationsmethoden und innovative Formen der Organisation sind in den Unternehmen in Taiwan und Südkorea eher selten entstanden. Allein die Netzwerkstrukturen der Produktion weisen eine je besondere Form der Entgrenzung von Unternehmen und Markt auf.

Der sozialstrukturelle Wandel hin zu einer Mittelschichtgesellschaft hat sich auch innerhalb der Unternehmen Taiwans und Südkoreas in den Personalstrukturen bemerkbar gemacht. Sie werden in zunehmendem Maße von den aufsteigenden, hochqualifizierten und urbanen „neuen Mittelklassen“ geprägt. Ihnen wächst in den zunehmend wissensbasierten Organisationen eine Schlüsselrolle zu, die in bezug auf die neotraditionale Familiendominanz für Spannungen sorgt. Diese Spannungen sind in Südkorea aufgrund der geschlossenen Elitenstruktur besonders stark ausgeprägt. Die Dominanz der autokratisch-paternalistischen Entscheidungsstrukturen wird in den 90er Jahren nur teilweise durchbrochen. In den südkoreanischen Unternehmensgruppen überwiegen diese trotz starker Professionalisierung von Personal und Organisation noch. In Taiwan haben sich dezentrale, professionelle Formen der Organisation vor allem in der Elektronikindustrie durchgesetzt und dort für teamorientierte Entscheidungsstrukturen gesorgt.

Diesem Strategiewechsel steht allerdings eine starke Strukturkonstanz in den Organisations- und Netzwerkstrukturen entgegen, die eine teure Kluft zwischen Strategie und Struktur reißt. In den chinesischen Unternehmensnetzwerken läßt sich hingegen ein inkrementaler Wandel von Strategie und Struktur feststellen, bei dem die Strategiepalette um Zentrumsstrategien erweitert, aber der Pfad der semiperipheren Produktion nur partiell (wie z.B. im Falle der Elektronikindustrie) verlassen wird. Insgesamt lässt sich eine Pfadabhängigkeit kapitalistischer Entwicklung erkennen, die dafür sorgt, dass beide Schwellenökonomien auf den zunehmenden Konkurrenz- und Konvergenzdruck (in der Nachahmung idealisierter Merkmale der Zentrumsproduktion) in der veränderten weltwirtschaftlichen Konstellation sehr unterschiedlich reagieren. Im Ergebnis führen ähnliche Prozesse der Prekarisierung gleicher weltwirtschaftlicher Positionierungen aufgrund unterschiedlicher Figurationen kapitalistischer Entwicklung (mit der sie in Wechselwirkung stehen) im Falle Südkoreas zu einer stark diskontinuierlichen Entwicklung in den 90er Jahren, während im Falle Taiwans das Gleichmaß der Entwicklung trotz des Börsencrashes 1990 und der asiatischen Finanzkrise erstaunt.

Literatur

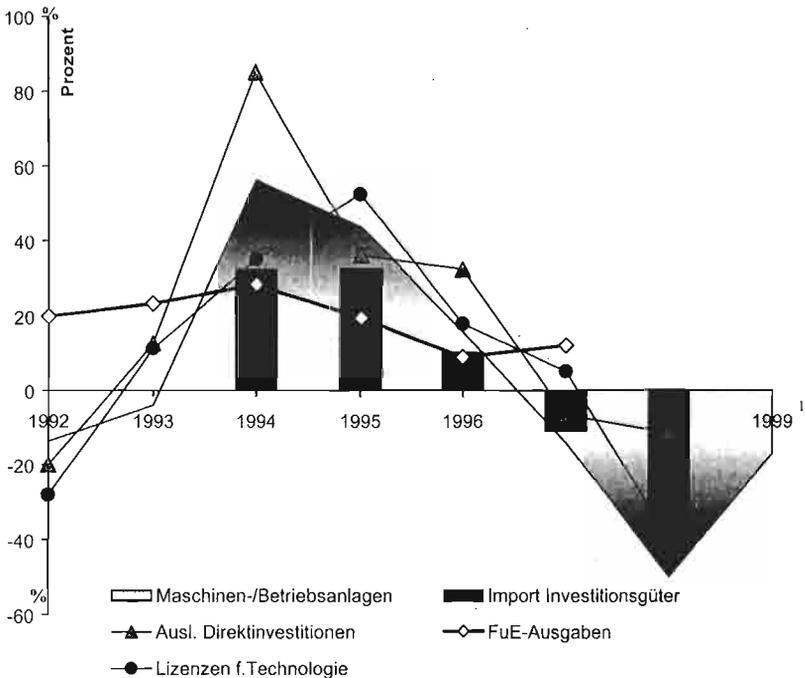
- Amsden, Alice (1989): *Asia's Next Giant. South Korea and Late Industrialization*, New York, Oxford: Oxford University Press.
- Amsden, Alice (1997): *South Korea: Enterprising Groups and Entrepreneurial Government*, in: Chandler, Alfred, jr. et al. (eds.): *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge: Cambridge University Press (336-367).
- Boruss, Michael (1997): *Left for Dead: Asian Production Networks and the Revival of U.S. Electronics*, in: Naughton, Barry (ed.): *The China Circle. Economics and Technology in the PRC, Taiwan, and Hong Kong*, Washington D.C.: Brookings Institution Press (139-163).
- Brunsson, Nils (1985): *The Irrational Organization*, Bergen (Norwegen).
- Chandler, Alfred D. jr. (1962/84): *Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge/Mass., London/Engl.: MIT Press.
- Chandler, Alfred D. jr. (1977): *The Visible Hand, The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge/Mass., London/Engl.
- Chandler, Alfred D. jr. (1990): *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge/Mass., London/England: Harvard University Press.
- Chandler, Alfred D. Jr., Takashi Hikino (1997): *The large Industrial Enterprise and the Dynamics of Modern Economic Growth*, in: Chandler, Alfred, jr. et al. (eds.): *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge: Cambridge University Press (24-57).
- Chen, Chieh-Ying (1999): *The Social Foundation for the Machinery Industry in the Central Area of Taiwan*, Manuskript, Taichung.
- Deutsch-Koreanische Industrie- und Handelskammer (DKIHK) (1997a): *Partnerland Korea 1998, Wirtschaftsinformationen, nützliche Adressen und praktische Tips*, Seoul: DKIHK.
- Elster, Jon (1987): *Subversion der Rationalität*, Frankfurt/M.: Campus.
- EU Chamber (1999): *Press review & Statistics, March*: Seoul: EU Chamber.
- Hamilton, Gary (1997): *Organization and Market's Processes in Taiwan's Capitalist Economy*, in: Orrù, Marco et al. (eds.): *The Economic Organization of East Asian Capitalism*, Thousand Oaks et al. (237-296).
- Kim, Hyuk-Rae (1998b): *The Evolution of Korean Business System*, Sangnam Forum, Vol. 1, No. 1: 81-109.
- Kocka, Jürgen, Hannes Siegrist (1979): *Die hundert größten Industrieunternehmen im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert* in: Horn, Norbert, Kocka, Jürgen (eds.): *Recht und Entwicklung der Großunternehmen im 19. und 20. Jahrhundert. Wirtschafts-, sozial- und rechtshistorische Untersuchungen zur Industrialisierung in Deutschland, Frankreich, England und den USA*, Göttingen (55-122).
- Korea Development Bank (KDB) (1997): *Industry in Korea 1997*, Seoul: KDB.
- Korea Development Bank (KDB) (1999): *Economic & Industrial Focus, March*, Seoul: The Korean Development Bank.
- Krugman, Paul (1996): *Pop Internationalism*, Cambridge, London: MIT Press.
- Messner, Dirk (1997): *Wirtschaftsreformen und gesellschaftliche Neuorientierung in Lateinamerika: Die Grenzen des neoliberalen Projekts*, in: Dombois, Rainer et al. (eds.): *Neoliberalismus und Arbeitsbeziehungen in Lateinamerika*, Frankfurt/M.: Vervuert (43-67).
- Ministry of Economic Affairs, Taiwan R.O.C. [MOEA] (2000): *Industrial Structure*, WWW.
- National Statistical Office [NSO] (1999): *Major Statistics of Korean Economy 1999.3*, Seoul: NSO.
- Orrù, Marco (1997): *The Institutional Logic of Small-Firm Economies in Italy and Taiwan*, in: Orrù, Marco et al. (eds.): *The Economic Organization of East Asian Capitalism*, Thousand Oaks et al.: Sage (340-368).
- Pohlmann, Markus et al. (1995): *Industrielle Netzwerke. Antagonistische Kooperationen an der Schnittstelle Beschaffung-Zulieferung*, Mering: Hampp Verlag.
- Porter, Michael E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press.
- Redding, Gordon S. (1990): *The Spirit of Chinese Capitalism*, Berlin, New York: De Gruyter.
- Redding, Gordon S. (1996): *Societal Transformation and the Contribution of Authority Relations and Cooperation Norms in Overseas Chinese Business*, in: Tu, Wei-Ming (ed.): *Confucian Traditions in East Asian Modernity. Moral Education and Economic Culture in Japan and the Four Mini-Dragons*, Cambridge, London: Harvard University Press (310-327).
- Schreyögg, Georg (1998): *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Schumpeter, Joseph A. (1965): *Geschichte der ökonomischen Analyse*, Göttingen.
- Song, Kyeong-Seog (1999): *Forecast on 1999 Facility Investment*, in: KDB Economic & Industrial Focus, March: 1-9.
- Wan, Henry jr. (1996): *Six Challenges Facing the Chinese Economies*, in: Ng, Linda Fung-Yee, Chyau Tuan (eds.): *Three Chinese Economies. China, Hong Kong and Taiwan: Challenges and Opportunities*, Hong Kong: The Chinese University Press (11-28).
- Weick, Karl E. (1985): *Der Prozeß des Organisierens*, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Whitley, Richard (1992): *Business Systems in East Asia. Firms, Markets and Societies*, London et al.: Sage.
- Williamson, Oliver E. (1981): *The Economics of Organizations: The Transaction Cost Approach*, *AJS*, Vol. 87, 3: 548-577.
- Williamson, Oliver E. (1990): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus*, Tübingen
- Windolf, Paul, Jürgen Beyer (1996): *Co-operative Capitalism: Corporate Networks in Germany and Britain*, *British Journal of Sociology*, Vol. 47, No. 2: 205-231.
- Yoon, Chang-Ho, Kyu-Uk Lee (1997): *Industrial Organization*, Seoul: Bupmoonsa [koreanisch].

Anhang

Tabelle 3: Kennzahlen zur ökonomischen Entwicklung Südkoreas und Taiwans 1987-2000

	Südkorea	Taiwan
Bevölkerung	45,9 Mio.	21,8 Mio.
BSP pro Kopf	9511 US\$ (1997)	12040 US\$ (1998)
Ø- BIP-Wachstum	7,1%	6,1%
Ø Reallohnsteigerungen	6,8%	4,6%
Ø Arbeitslosenrate	3,2%	2,0%

Abbildung 1: Der "push" - Ausgewählte jährliche Wachstumsraten in der Technologieentwicklung von Südkoreas Wirtschaft 1991 - 1999



Quellen: KDB 1997: 11,13; DKIHK 1997a; KDB 1999: 31; Song 1999: 3 f.; EU Chamber March 1999: 235; NSO 1999: 306

¹ Die Daten für 1999 sind Schätzungen im März 1999.