

Georg Schreyögg/Peter Conrad (Hrsg.)

Organisatorischer Wandel und Transformation

Sonderdruck



© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2000

Markus Pohlmann

Strategie, Management und hierarchische Organisation

Barrieren organisationalen Wandels am Beispiel der Wirtschaftskrise in Südkorea

Hierarchie; Krise; Management; Organisationswandel; Südkorea

Zusammenfassung

Die unterschiedlichen Betroffenheiten der asiatischen Schwellenländer während der asiatischen Finanzkrise haben nochmals klargemacht, daß der asiatische Kapitalismus nicht durch einen homogenen Pfad kapitalistischer Entwicklung, sondern durch mehrere divergente Pfade gekennzeichnet ist. Der Artikel interessiert sich vor diesem Hintergrund für die Ursachen des drastischen Kriseneinbruchs in Südkorea. Er versucht aufzuzeigen, daß neben den auf der Ebene von Markt und Staat identifizierten Ursachen auch Faktoren auf der Ebene von Organisation und Management eine Rolle spielen. Es wird die Annahme formuliert, daß der Mitte der 90er Jahre in wichtigen Branchen aufwendig versuchte Strategiewechsel der südkoreanischen Unternehmensgruppen mit dem Ziel eigenständiger Produktinnovationen, des Ausbaus von FuE und der Entwicklung eigener Markennamen nicht von einem entsprechenden Wandel der Organisationsstrukturen begleitet war. Das Management der südkoreanischen Unternehmensgruppen, der Chaebol, hielt statt dessen an dem Modell der hierarchischen Großorganisation mit autokratischen Entscheidungsstrukturen, konservativer Organisationsgestaltung und geringer Ausbildung interorganisationaler Netzwerke fest. Der versuchte Strategiewechsel und das daraufhin entstehende Mißverhältnis zwischen Strategie und Struktur sorgten unter anderem, so die Annahme, für eine stark erhöhte Unternehmensverschuldung, deren Preis dann in der asiatischen Finanzkrise gezahlt werden mußte.

Abstract

If it wasn't obvious before, it became evident with the Asian financial crisis: the claim of East Asia being one region with one convergent path of economic development is hazardous. The debate on the „Asian Capitalism“ was by far too superficial. The Asian financial crisis cannot only be taken as a chance to abandon and overcome the easy going „catch-phrases“, but also to see what the crisis did reveal about the different ways to run an economy. Taking the crisis of the South Korean economy as an example, the article stresses on factors of organizational change and management in the South Korean enterprise groups, the Chaebol, as reasons for the crisis. These factors have often been neglected in a debate mostly concerned about the role of markets and states in East Asia. The main hypothesis is, that the strategic change in the Chaebol towards product innovation, R&D and own brand names in the 1990s didn't lead to corresponding changes in the organizational structure, putting the new strategies at risk. The implementation of the new strategies, and its mismatch with the prevailing old structures was expensive, leading to even more rising debt-to-equity ratios of the Chaebol. Thus, they've fallen easy prey to the Asian financial crisis.

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung
2. Management, Organisation und Strategie
3. Strategiewechsel und diskontinuierliche Wirtschaftsentwicklung in den 90er Jahren – Die Ausgangsthese
4. Die südkoreanischen Unternehmensgruppen – Zur Persistenz von Organisations- und Netzwerkstrukturen
5. Zur Konstanz in der Führungskräftestruktur der südkoreanischen Unternehmensgruppen
6. Macht und Organisation – Autokratische Entscheidungssysteme und organisationaler Konservatismus
7. Schluß: Krise und die Chancen organisationalen Wandels

1. Einführung

Südkoreas Wirtschaftsentwicklung ist in den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts durch ein hohes Ausmaß an Diskontinuität charakterisiert. Der auf ein Konjunkturohoch folgende tiefe Fall der Wirtschaft in der asiatischen Finanzkrise und die schnelle, wenn auch noch vorläufige Erholung sind in der hier verfolgten Interpretation Beigaben einer Diskontinuitätsphase in der südkoreanischen Entwicklung, in der die Rolle Südkoreas als eine zukünftige Zentrumsmacht der Weltwirtschaft auf dem Spiel steht und neu definiert wird. Der schnelle Erfolg in der ökonomischen Entwicklung führte Südkoreas Wirtschaft in den 90er Jahren in eine Übergangsphase, deren Analyse im folgenden versucht werden soll.

Der Kontext meiner Argumentation ist die Entstehung eines neuen Zentrums der Weltwirtschaft in Ostasien, bei der die Rasanzen der wirtschaftlichen Aufholprozesse ebenso Rätsel aufgibt wie die Frage der Nachhaltigkeit dieser wirtschaftlichen Entwicklung. Deutlich ist in den letzten Jahren jedoch geworden, daß es sich nicht um einen gemeinsamen Entwicklungspfad handelt, den man als asiatischen oder gar als konfuzianischen Kapitalismus bezeichnen kann, sondern daß die Unterschiede zwischen den asiatischen Wirtschaften enorm sind (z.B. Castells 1992; Amsden 1997; Akyüz et al. 1998). Die unterschiedlichen Betroffenheiten in der Krise können als Bestätigung für die Annahme einer Divergenz der Entwicklungspfade verstanden werden. Es lohnt sich daher, auf die nationalen oder lokalen Besonderheiten der wirtschaftlichen Entwicklung einzugehen und von dort aus Vergleichspunkte zu suchen.

Der Ausgangspunkt in diesem Artikel ist Südkoreas aufsehenerregende Wirtschaftskrise Mitte/Ende der 90er Jahre. Von allen asiatischen Schwellenländern traf Südkoreas Wirtschaft die asiatische Finanzkrise am heftigsten. Die finanzökonomischen Kennziffern lassen bereits im zweiten Halbjahr 1997 große Unterschiede zu den anderen drei asiatischen Schwellenländern erkennen (siehe Tabelle 1).

Es handelt sich bei meinen Ausführungen jedoch nicht um eine Beschreibung dieser Krise, sondern um einen *konzeptionellen* Vorschlag, mit dem ein wichtiger, in der Diskussion um die asiatische Finanzkrise häufig vernachlässigter Grund für die *Krisenanfälligkeit* der südkoreanischen Wirtschaft erkennbar wird. Unter der Annahme, daß sich die Krise am besten durch das Zusammenwirken zyklischer und struktureller Faktoren charakterisieren läßt (Wade 1998; Wade/Veneroso 1998; Kim 1998d), werde ich versuchen, die Hintergründe der Krise nicht (wie sonst üblich) auf der Ebene von Staat und Markt, sondern auf der Ebene der Unternehmen und ihrem Management herauszuarbeiten. Ich versuche die These zu plausibilisieren, daß ein wichtiger Grund für die Krisenanfälligkeit der südkoreanischen Wirtschaft darin liegt, daß es zu einem Mißverhältnis zwischen Strategie und Struktur in der Organisation der südkoreanischen Unternehmensgruppen, den Chaebol, gekommen ist. Strategien einer versuchten Verankerung im Zentrum der Weltwirtschaft, insbesondere der absatzpolitische Strategiewechsel der Chaebol hin zu

eigenen Markennamen, selbstentwickelten Technologien und eigenem Design, waren nicht von einem entsprechenden Wandel in den Organisationsstrukturen begleitet. Da die Chaebol immer noch den Kernsektor der südkoreanischen Wirtschaft bilden, wird von mir darin zwar nicht *die* Krisenursache, aber ein wichtiger Grund für ihre Krisenanfälligkeit und das nahezu ungehinderte Durchschlagen der asiatischen Finanzkrise gesehen.

	Wechselkurs	Aktienindex	Gesamt
Korea R.O.K.	- 47,6 %	- 49,5 %	- 97,1 %
Indonesien	- 52,3 %	- 44,6 %	- 96,9 %
Malaysia	- 34,9 %	- 44,8 %	- 79,7 %
Thailand	- 46,1 %	- 29,3 %	- 75,4 %
Philippinen	- 34,3 %	- 33,5 %	- 67,8 %
Japan	- 12,0 %	- 25,9 %	- 37,9 %
Singapur	- 14,7 %	- 23,0 %	- 37,7 %
Hong Kong	0 %	- 29,4 %	- 29,4 %
Taiwan R.O.C.	- 14,8 %	- 9,3 %	- 24,1 %

Tabelle 1: Auswirkungen der asiatischen Finanzkrise von Juni bis Dezember 1997 in verschiedenen asiatischen Ländern
Quelle: MOEA 1998, S. 2

Chandlers frühe Arbeit zu Strategie und Struktur (1962) liefert dabei eine einfache Folie für die Interpretation der südkoreanischen Diskontinuitätsphase in den 90er Jahren. Wie bei Chandler werden Strategien hier einfach als ein „planning and carrying out of ... growth“ verstanden, 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. 27 ff.). Wachstumsstrategien von Organisationen werden in ihren Resultaten sichtbar gemacht und gegen das Design einer Organisation analytisch abgesetzt. Letzteres beinhaltet sowohl „the lines of authority and communication“ als auch die Informationen, die entlang dieser „lines“ fließen (Chandler 1962, S. 13 f.; vgl. für eine Diskussion der Chandlerschen These auch die Zusammenfassung bei Schreyögg 1998, S. 148 ff.). Die Paßförmigkeit von Strategie und Struktur wird in diesem Artikel als zentrales Problem der südkoreanischen Entwicklung in den 90er Jahren herausgestellt und die sichtbare Hand des Management der Chaebol vor diesem Hintergrund zu analysieren versucht.

Die Argumentation, die verfolgt wird, sieht nach einer die Untersuchungsdimensionen herleitenden managementsoziologischen Reflexion (1) zwei grundlegende Argumentationsschritte vor. Im ersten Schritt wird versucht, die These eines absatzpolitischen Strategiewechsels der südkoreanischen Unternehmen in den 90er Jahren plausibel zu

machen, der mit veränderten weltwirtschaftlichen Bedingungen auf externe, aber auch auf interne Barrieren organisationalen Wandels stößt (2). Im zweiten Schritt werden diese internen Barrieren oder Schranken durch die Persistenz von Organisationsstrukturen in drei Dimensionen definiert: durch ein Festhalten am hierarchischen Strukturmodell der Großorganisation (3); durch die Persistenz der obersten Führungskräftestruktur der südkoreanischen Unternehmensgruppen (4) und durch einen sich daran anschließenden organisationalen Konservatismus in den Entscheidungsstrukturen (5). Folgt man dieser Argumentation, so sieht man in den 90er Jahren einen der fehlenden Paßförmigkeit von Struktur und Strategie geschuldeten, teuren Strategie- und Strukturmix in den Chaebol am Werk, der die Krisenanfälligkeit der südkoreanischen Wirtschaft erhöhte und für ihre diskontinuierliche Entwicklung sorgte.

Das Ziel des vorliegenden Beitrages ist also eine Erklärung der Krisenanfälligkeit der südkoreanischen Wirtschaft durch Faktoren, die auf der Mesoebene der Organisation und des Managements der südkoreanischen Unternehmensgruppen angesiedelt sind. Ihr Erklärungsbeitrag soll ausgelotet werden. Es soll die These ausformuliert und plausibilisiert werden, daß der bislang ausbleibende oder verspätete organisationsstrukturelle Wandel in den südkoreanischen Unternehmensgruppen ein wichtiger Grund für die Krisenanfälligkeit von Südkoreas Wirtschaft ist. Viele Differenzierungen und Relativierungen werden dabei zugunsten einer möglichst klaren Ausführung der These außer acht gelassen. Die Empirie dient dabei zur Plausibilisierung der These. Sie setzt sich aus statistischen Analysen und eigenen Erhebungen zusammen. 1998 und 1999 wurden vom Autor insgesamt 45 Informationsgespräche in Südkorea mit Wissenschaftlern, Unternehmern, Managern, Gewerkschafts- und Regierungsvertretern geführt. Die Informationsgespräche mit Managern und Unternehmern fanden in 10 Betrieben der Elektronik-, Automobil- und Textilindustrie statt. Mehr als die Hälfte der untersuchten Betriebe gehörten den vier größten südkoreanischen Chaebol an: Hyundai, Samsung, Daewoo und LG.

2. Management, Organisation und Strategie

Fragen des Strategie- und Strukturwandels von Organisationen sind immer *auch* Fragen des Managements. Nach Chandler leistete die sichtbare Hand des Managements - unterstützt von technologischen und infrastrukturellen Faktoren - den entscheidenden Hebbammendienst bei der Entstehung der Großunternehmen.¹ Eigentümerunternehmen und ihre Unternehmer traten in den Hintergrund. Der entstehende Managerkapitalismus hinterließ bereits seine frühen Spuren in der deutschen Kapitalismustheorie. Autoren wie Marx, Weber, Sombart und auch Schumpeter gaben im Rahmen ihrer Kapitalismustheorien einige sich bis heute durchhaltende Spezifika in der Beschäftigung mit Management

und Organisation vor. Während Marx auf die innerorganisatorische Funktion des Managements hinwies, die er doppelt - als inhaltliche Koordination und hierarchische Kontrolle - faßte,² stand bei Weber, Sombart und Schumpeter das Entschwinden der Unternehmerperson aufgrund zunehmender Bürokratisierung und der Zunahme der Angestelltengruppen im Zentrum der Argumentation.³ Daran anschließend rückte auch die Soziologie der 50er und 60er Jahre (Dahrendorf 1959; Schelsky 1965; Pross 1965; vgl. für eine Zusammenfassung Trinczek 1993, S. 20 ff.) den Aufstieg dieser sozialen Schicht und die damit einhergehende Erosion des wirtschaftsliberalen Grundprinzips der Einheit von Risiko, Kontrolle und Gewinn in den Mittelpunkt. Der sozialen Herkunft, Schichtzugehörigkeit, Einstellung und den Interessen der Manager zollte man nun erhöhte Aufmerksamkeit (Zapf 1965; Pross/Boetticher 1971). Die Betriebswirtschaftslehre, die Volkswirtschaftslehre und die Rechtswissenschaften wandten sich dann anderen Fragen zu und rundeten so das Forschungsprogramm der Managementsoziologie ab. Fragen nach dem Erfolg managerkontrollierter Unternehmen und der Verkopplung von Managerhandeln und Eigentümerwillen rückten jetzt in den Vordergrund.⁴ Eine breite Diskussion über die Möglichkeiten und Probleme der Delegation von Verfügungsrechten schloß sich an (Picot/Michaelis 1984; Steinmann/Schreyögg 1984; Demsetz 1988; Schreyögg 1998 u.v.a.), die die zunehmende Bedeutung des Managements und die damit verbundenen Probleme der Durchsetzung von Aktionärsinteressen (Shareholder-Value) auf der Basis von Interessendivergenzen, Allokationseffizienz und Unternehmensstrategien zu reflektieren begann (Berle/Means 1933; Demsetz 1988, S. 187 ff.).

Damit waren und sind in spezifischer Weise bis heute wichtige Topoi der Managementsoziologie benannt und zentrale Problemlagen definiert. Auf der Ebene der Gesellschaft ist das Thema eher die Einrichtung und Aufrechterhaltung sozialer Differenzierungen durch klassen- und schichtspezifische Positionierungen von Management sowie Unternehmerschaft und ihre gesellschaftliche Herrschaft als Elite. Auf einer intermediären Ebene werden die unterschiedlichen Interessen von Aktionären, Unternehmern und Managern mit dem Problem der sich daraufhin einstellenden (In)Effizienzen und Handlungs(ir)rationalitäten in den Mittelpunkt gerückt. Und auf der Ebene der Organisation, die in diesem Artikel im Vordergrund steht, beziehen sich die zentralen Ansätze seitdem auf a) die inhaltliche Qualität von Entscheidungen; b) die Koordination des Entscheidungszusammenhangs; c) die Allokation von Führungspersonal auf Stellen; d) die Ausübung von Kontrolle und die Ermöglichung von Partizipation. Mit diesen Unterscheidungen von relevanten Problemfeldern der Managementsoziologie läßt sich die Frage des Organisationswandels in instruktiver Weise verbinden. Seine Möglichkeit und Reichweite erscheint dann als Frage des Zusammenhangs dieser Faktoren, also von Strategie (2), der Aufbaustruktur der Organisation (3), des relevanten Personals (4) und der zugrunde liegenden Entscheidungsstrukturen (5). Auf genau diese Dimensionen des Organisationswandels zielen die folgenden Ausführungen.

3. Strategiewechsel und diskontinuierliche Wirtschaftsentwicklung in den 90er Jahren – Die Ausgangsthese

Meine Ausgangsthese ist, daß sich das Problem des Organisationswandels in der südkoreanischen Großindustrie in den 90er Jahren neu stellt. Um diese These zu erläutern, verfolge ich eine diachrone Argumentation, die sich an dem einfachen Schema einer Differenzierung der Weltwirtschaft in Zentrum, Semiperipherie und Peripherie orientiert (Wallerstein 1974/86, 1979, 1985, 1991/95). Dieses etwas antiquierte Schema, dessen weitere Konnotationen hier nicht interessieren müssen, nimmt eine Einteilung von Ökonomien nach Profiten, Organisation der Produktion, Lohnniveau, Technologien und Qualifikationen der Arbeitskräfte, also nach ihrem Entwicklungsgrad und ihrer Stellung in der Weltwirtschaft vor (Wallerstein 1974/86, 1979, 1985, 1991/95). Mit Zentrum, Semiperipherie und Peripherie ist dabei eine hierarchische Unterscheidung angesprochen, die ein Wechselwirkungsverhältnis konstatiert, in dem das Zentrum (i.e. Staaten, kapitalistische Organisationen, Eliten) privilegierte Möglichkeiten des Zugangs zu knappen, gesellschaftlich relevanten Ressourcen hat und/oder die Entscheidung über deren Allokation und Verteilung.⁵ Da es sich um eine Differenzierung im kapitalistischen Weltssystem handelt, werden privilegierte Möglichkeiten des Zugangs oder der Kontrolle knapper gesellschaftlicher Ressourcen nach Maßgabe der Kapitalakkumulation bemessen. Die globale Beherrschung von Warenketten ist dabei ein wichtiger Parameter (Gereffi/Korzeniewicz 1994; Gereffi/Tam 1998).

Zum Auftakt der in diesem Kapitel verfolgten Argumentation lassen sich vier Perioden der südkoreanischen Wirtschaftsentwicklung seit den Kriegen (Zweiter Weltkrieg und Koreakrieg) unterscheiden, von denen die letzte hier geschildert werden soll. Die anderen drei Perioden sind sehr genau in der Literatur dokumentiert (Amsden 1989; Hwang 1989; Cumings 1997; Koo 1998 u.v.a.). Es läßt sich zunächst eine Periode der *peripheren* Produktion in der unmittelbaren Nachkriegszeit von einer nachfolgenden *Aufstiegsphase in die Semiperipherie* unterscheiden. Diese vollendete sich mit dem ersten „big push“ der Schwerindustrialisierung und der Krise 1979/80, die den Übergang zur Phase der *semiperipheren* Produktion markierte. Diese Phase der semiperipheren Produktion gerät mit dem Ende der 80er Jahre zu einer *Übergangsphase*, in der der Aufstieg ins Zentrum der Weltwirtschaft versucht wird.⁶ In den zehn Jahren von 1987 bis 1997, so die daran anschließende Argumentation, wurde durch den Erfolg von Südkoreas Wirtschaft die Frage virulent, wie der weitere Aufstieg ins Zentrum der Weltwirtschaft gelingen kann. In diesem „historischen Zeitfenster“ der Entwicklung schien es so, als würden die Karten in der Weltwirtschaft neu gemischt. Eine Etablierung der asiatischen Schwellenländer, und insbesondere Südkoreas, im Zentrum der Weltwirtschaft schien zum ersten Mal möglich.

Der Aufstieg in die Semiperipherie verdankte sich erstens einem hervorragend ausgebauten institutionellen Setting (z.B. Amsden 1989, S. 215 ff.; Evans 1995, 1998; Akyüz et al. 1998). Das Zusammentreffen der Rationalisierung in mehreren gesellschaftlichen Teilbereichen, das Weber für die Entstehung des Kapitalismus im Okzident vor Augen hatte, wiederholte sich in planvoller Weise in Südkorea im kleinen. Zweitens etablierte sich eine vielbeschriebene korporatistische Regulierungsstruktur, die dem starken Entwicklungsstaat eine Vielfalt an Steuerungs- und Interventionsmöglichkeiten eröffnete. Zusammen mit dem dritten und vierten Aspekt, den in der Ausbeutung von fremdgeschaffenen und kommerzialisierten Technologien und Spezialwissen liegenden Vorteilen der Rückständigkeit und dem Input von billigem Kapital und billiger Arbeit, gelang der südkoreanischen Wirtschaft in den 70er Jahren sehr erfolgreich der weltweite Einstieg in die reifen, ausgereizt scheinenden Industrien der zweiten industriellen Revolution.

Als dann auch noch in den 80er Jahren mit der Elektronikindustrie und der Informationstechnologie aufgrund günstiger Startvoraussetzungen (und weniger aufgrund staatlicher Planung) der Einstieg in die neuen Schlüsselindustrien gelang, war Südkorea nicht nur als Schwellenland, als Semiperipherie, scheinbar etabliert, sondern darüber hinaus auf dem Sprung ins Zentrum der Weltwirtschaft. Die Chaebol hatten sich in den 90er Jahren in erstaunlicher Breite in die Weltwirtschaft integriert und sich zugleich im Export sehr stark auf die Elektronikindustrie konzentriert (siehe Tabelle 2).

Industrien/Anteile	Anteile am gesamten Export, in %			Weltrang		Weltmarktanteil	
	1985	1995	1996	'96	'98	'96	'98
Schiffbau	16,6 %	4,0 %	5,4 %	2	2	27 %	28,9 %
Elektro/Elektronik	9,6 %	34,9 %	31,8 %	(3) ¹	(6)	(9,7 %) ¹	(3 %)
Textil/Bekleidung	21,9 %	16,4 %	13,9 %	4	7	5,9 %	5 %
Automobil	1,8 %	6,2 %	7,4 %	5	8	5,1 %	3,7 %
Chemie	1,9 %	4,8 %	4,9 %	5	5	5,1 %	5,5 %
Eisen/Stahl	11,0 %	5,5 %	4,7 %	6	6	5 %	5,2 %
Maschinenbau	4,6 %	6,3 %	7,3 %	9	-	3,1 %	-

Tabelle 2: Industrien, Exportanteile und Weltmarktpositionen in Südkorea, 1985 – 1998

Quelle: DKIKH 1997; KDB 1997

¹ Bezogen auf den führenden Sektor elektronischer Komponenten

Die Chance, sich im Zentrum der Weltwirtschaft zu etablieren, wurde im Management der Chaebol klar erkannt. An den statistischen Indikatoren einfach auszumachen, versuchte Südkoreas Industrie Anfang/Mitte der 90er Jahre mit einem zweiten investiven „push“ ins Zentrum der Weltwirtschaft zu gelangen. Das Wachstumshoch wird mit weit über den durchschnittlichen Wachstumsraten liegenden Investitionen in die Technolo-

giebeschaffung und -entwicklung verbunden. Die Ausrüstungsinvestitionen, der Import von Investitionsgütern, die Lizenzgebühren und die Ausgaben für Forschung und Entwicklung erreichten 1994 und 1995 die höchsten Wachstumsraten in den 90er Jahren. Dasselbe gilt für die ausländischen Direktinvestitionen.

Damit setzt sich ein Wachstumspfad mit einem „push“ fort, der in den 80er Jahren seinen Anfang nahm, gleichwohl aber nicht zu einer Kontinuität der Wirtschaftsentwicklung in Südkorea in den 90er Jahren führte. Anlaß und Zeitpunkt der Krise, die Südkorea dann 1997 traf, mögen zufällig gewesen sein, nicht jedoch aber die Krisenanfälligkeit seiner Wirtschaft. Sie findet ihren Grund u.a. in der Art des zweiten „push“-Versuchs.

Südkoreas Unternehmen versuchen vor allem in den zentralen Industrien wie z.B. der Automobil- und Elektronikindustrie seit Mitte/Ende der 80er Jahre einen absatzpolitischen Strategiewechsel vorzunehmen. Die Produktion vieler südkoreanischer Industriegüter ist in den 80er Jahren in dem Sinne semiperipher, als Montage und Original Equipment Manufacturing (OEM) ihr Signum ist. Die OEM-Produktion bedeutet, daß ausländische Käufer für Design, Forschung und Entwicklung, hochwertige Komponenten und Distribution unter ihrem Markennamen verantwortlich bleiben, während die lokalen OEM-Produzenten auf dieser Basis das komplette Produkt zuliefern. Insgesamt rund 30 % des gesamten Industriegüterexports Südkoreas ist bis Ende der 80er Jahre auf OEM-Basis organisiert. Und der Export nach Europa, einem schwierigen Markt, war noch Anfang/Mitte der 90er Jahre zu rund 61 % auf OEM-Basis organisiert (Hobday 1995, S. 68).

Die Elektronikindustrie ist dabei ein gutes Beispiel für die semiperiphere Produktion in den 80er Jahren und den daran anschließenden Strategiewechsel. „From the beginning of their emergence as electronic producers through the present day“, so die Einschätzung von Henderson (1994): „the indigenous firms of the East Asian NICs have continued to operate substantially under original equipment manufacturer (OEM) arrangements with foreign companies“ (Henderson 1994, S. 268). Bis zum Ende der 80er Jahre findet Henderson zufolge zwischen 60 % und 70 % der Produktion lokaler Elektronikfirmen in Südkorea unter OEM-Bedingungen statt (Henderson 1994, S. 268; so auch Hobday 1995, S. 67). Darunter fallen zum Beispiel auch die Produktion von Halbleitern, TV-Geräten und Videorecordern (Henderson 1994, S. 268). Die drei größten Chaebol der Elektronikbranche realisieren entsprechend nach einer Schätzung der „Electronic Business“ rund 60 % ihres Exports auf OEM-Basis (zitiert in Hobday 1995, S. 67). In den 90er Jahren versuchen die Chaebol dann, die Anteile der OEM-Produktion systematisch zu vermindern und auf Produktinnovationen mit eigenen Markennamen zu setzen. Sie verfolgen seit diesem Zeitpunkt nach Meinung vieler Autoren sehr viel konsequenter als zuvor eine OBM - Strategie (Porter 1990, S. 685; Amsden 1997, S. 354).⁸ Dies bestätigte sich auch in den Expertengesprächen. Als zentrales Ziel wurde in allen Gesprächen bei Samsung oder LG die Fortsetzung des Strategiewechsels hin zur innovativen Organisation mit eigenentwickelten Markenprodukten genannt.

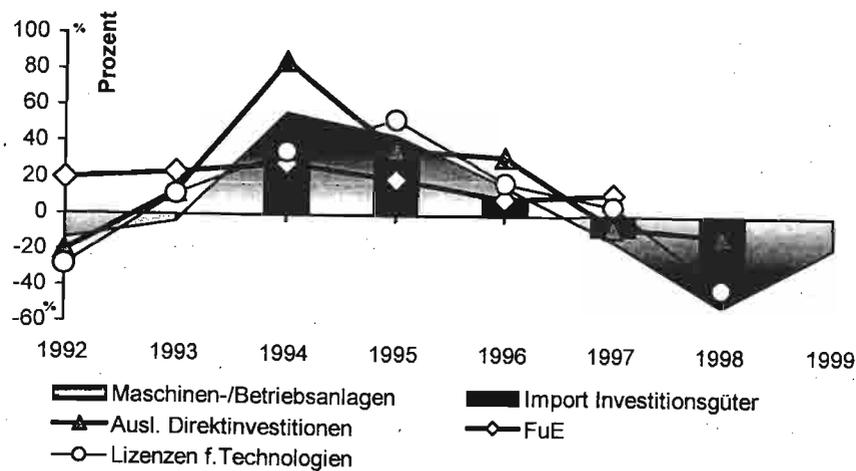


Abbildung 1: Der "Push" - Ausgewählte jährliche Wachstumsraten in der Technologieentwicklung von Südkoreas Wirtschaft 1992-1999
 Quellen: KDB 1997, S. 11, S. 13; DKIHK 1997, 1998, 1999; KDB 1999, S. 31; Song 1999, S. 3 f.; EU Chamber March 1999, S. 235
¹ Die Daten für 1999 sind Schätzungen im März 1999.

Die Umsetzung dieses Strategiewechsels schien zunächst gelungen und Südkoreas Wirtschaft außerordentlich erfolgreich. 1996 wird Südkorea von der OECD aufgenommen, 1997 vom Internationalen Währungsfond als Industrieland klassifiziert (KDB 1997). Doch gleich darauf geriet die Wirtschaft in die asiatische Finanzkrise, die nicht ohne Grund gerade auch in Südkorea selbst als eine strukturelle verstanden wird. Und die schnelle Erholung sagt für viele Experten nichts über die Nachhaltigkeit von Südkoreas wirtschaftlicher Entwicklung aus. An den Gründen für diese Wirren, für diese Diskontinuitätsphase der südkoreanischen Wirtschaftsentwicklung, setzt die nachfolgende Argumentation an.

Der Strategiewechsel stieß, so die hier vertretene These, sowohl auf externe als auch auf interne strukturelle Schranken. Da ich mich im folgenden vor allem für die in der Organisationsstruktur liegenden, internen Schranken interessiere, seien die externen Schranken hier nur kurz erwähnt.

Erstens spielt die Positionierung von Südkoreas Unternehmen auf den internationalen Märkten eine wichtige Rolle. Die südkoreanischen Unternehmen können das durch Massenproduktion mit preispolitischer Absatzstrategie besetzte untere Marktsegment nicht

einfach verlassen, aber auch nicht einfach halten. Die externen Schranken konstituieren sich aus den verschärften Wettbewerbspolitiken von unten und von oben. Die weltwirtschaftliche Konkurrenzsituation hat sich für Südkoreas Unternehmen seit Mitte/Ende der 80er Jahre drastisch verändert. Von oben schützen die Zentrumsproduzenten sich zunehmend vor der Konkurrenz der koreanischen Unternehmen und versuchen zugleich, den einheimischen Markt zu öffnen. Der verschärfte Wettbewerb der Zentrumsproduzenten zeigt sich nicht nur in der zunehmenden Vorsicht gegenüber dem Technologie- und Wissenstransfer, von dem Südkoreas Unternehmen so lange profitierten, sondern als Indikator können auch die seit Mitte/Ende der 80er Jahre stark zunehmenden Anti-Dumping-Klagen gegen südkoreanische Unternehmen gelten. „North America and Europe“, so auch die Einschätzung von Kim/Seong, „have moved toward protectionist policies against Korea“ (Kim/Seong 1997, S. 398).

(Einheit: N)

	USA	EU (15)	Kanada	Australien	Japan/ Norwegen	To- tal
eingereichte Klagen	32	33	30	53	2	150
Ergebnisse der eingereichten Klagen						
Straftarife erlassen	17	13	21	21	-	72
Preisvereinbarungen	-	5	-	2	-	7
Zurückweisung der Klagen	13	10	9	30	2	64
In Untersuchung	2	5	-	-	-	7
Im Verfahren 1995	15	14	8	7	-	44

Tabelle 3: Anti-Dumping-Maßnahmen gegenüber koreanischen Produkten 1973-1995
 Quelle: The Korean Foreign Trader Association (KFTA); Joo 1998, S. 32

Zugleich nimmt die Konkurrenz der asiatischen Niedriglohnländer im dritten (Indonesien, Thailand, Malaysia) und vierten Glied (VR China, Vietnam) zu und die Fähigkeit von Südkoreas Wirtschaft ab, diese preispolitisch zu parieren. Die Lohnkosten erweisen sich zwar trotz des stetigen Anstiegs seit den 80er Jahren im internationalen Vergleich noch als niedrig, liegen aber im Vergleich zur regionalen Konkurrenz der asiatischen Niedriglohnländer zu hoch. Eine Positionierung im unteren Marktsegment wird so aufgrund der Konkurrenz im „Wanderzirkus“ der Niedriglohnproduktion auf Dauer nicht haltbar. Auch die Analysen von Hobday zeigen, daß Südkorea als Standort für die OEM-Produktion bereits in der zweiten Hälfte der 80er Jahre z.B. für Japan an Attraktivität zu verlieren droht: „South Korean currency appreciations and wage rises in the latter half of

the 1980s made OEM less attractive to Japanese firms, who went in search for lower-cost sites. The lack of high-quality international brand images was felt by many South Korean companies to be a long-term constraint on growth" (Hobday 1995, S. 68). Mit dem Plaza Accord 1985, der auf eine Aufwertung des Yen gegenüber dem US Dollar zielte, so auch Rowley/do Rosario, kam die dritte und größte Welle japanischer Investitionen in Asien, die sich bereits mehr auf ASEAN als auf die ANICs bezog. „... rising wages and stronger currencies had made the NICs too expensive. Thailand became the chief target, followed by Indonesia and Malaysia. Cheap, docile labour was the biggest attraction" (Rowley/do Rosario 1992, S. 10).

Zweitens sind die Hürden für den Einstieg in das mittlere und obere Marktsegment der Zentrumsmärkte hoch. Viele Zentrumsproduzenten sind auf hochtechnisierte und mit avanciertem Design versehene Qualitätsproduktion spezialisiert. Der Kampf gegen die etablierten Westmarken ist aufwendig, teuer und nur mit langfristigen Investitionen nicht zu verlieren. Doch damit nicht genug. Innovationen und eigenständige Entwicklungen sind dazu nötig, ferner ein spezifisches Innovationsumfeld. Auf Dauer gestellte Innovativität – nicht einzelne Innovationen – zu realisieren, ist von einem komplexen Zusammenspiel infrastruktureller Faktoren und verfügbarer gesellschaftlicher und ökonomischer Ressourcen in der Umwelt der Organisation ebenso abhängig wie von der Einrichtung geeigneter Organisationsstrukturen. Doch für die südkoreanischen Unternehmen haben sich nicht nur die globalen Umwelten des kapitalistischen Weltsystems, die Strategien der Zentrums- und Peripherieproduzenten in den 90er Jahren geändert, sondern auch die nationalen Koordinaten ihrer Entwicklung. Ich kann das hier nur kurz andeuten. Dem organisierten Kapitalismus mit langen Arbeitszeiten, geringen Löhnen und subordinierten Verbänden, dem „repressive labor system“ (Castells 1992), wird ebenso partiell die Legitimation entzogen wie dem Autoritarismus in der Politik. Kurzum: Die Spielregeln für die organisationale Entwicklung in Südkorea ändern sich mit dem Wandel in den globalen und nationalen Handlungskonstellationen drastisch.

Hier setzen meine Thesen von den internen Schranken des organisationalen Wandels an, um die es sich im folgenden drehen soll. Meines Erachtens trägt die organisationale Struktur in den südkoreanischen Unternehmen weder diesem Wandel zentraler Umwelten noch dem versuchten Strategiewechsel ausreichend Rechnung. Dies war meines Erachtens nicht der Grund für den Einbruch der Krise gegen Ende der 90er Jahre, aber ein Grund für die fortgesetzte Krisenanfälligkeit der südkoreanischen Wirtschaft. Die organisationale Absicherung des Strategiewechsels durch einen entsprechenden organisationalen Wandel blieb in einigen Aspekten ganz aus und setzte in anderen zu spät ein. In der Konsequenz etablierte sich ein riskanter und vor allem teurer Strategiemix zwischen produkt- und preispolitischen Absatzstrategien, dessen Folgen sich an der Unternehmensverschuldung deutlich ablesen lassen.

In diesem teuren Strategiemix läßt sich ein Grund, wenn auch sicher nicht der einzige Grund, für den starken Anstieg der Unternehmensverschuldung nach dem „push“ Mitte der 90er Jahre finden. Selbst die hochprofitable Elektronikindustrie Südkoreas erreichte im internationalen Vergleich vor der Krise sehr hohe Verschuldungsquoten (siehe

Tabelle 4). Das Ausbleiben eines adäquaten Wandels der Organisationsstrukturen war teuer und hat dadurch, so die Annahme, zu einem Durchschlagen der durch eine „financial panic“ ausgelösten asiatischen Finanzkrise beigetragen. Diese hat Südkoreas Wirtschaft in die tiefste Rezession der Nachkriegszeit gestürzt. Ich interessiere mich deshalb im folgenden für die Gründe des ausbleibenden oder verspäteten Organisationswandels in Südkorea, für mögliche Hemmnisse in der Organisationsentwicklung.

Branchen	(Prozent)			
	1994	1995	1996	1997
Kraftfahrzeuge	451,9 %	443,5 %	463,3 %	717,1 %
Maschinenbau	320,5 %	379,9 %	366,3 %	446,4 %
Textil/Bekleidung	378,1 %	329,9 %	373,6 %	378,2 % ³
Elektro/Elektronik ²	274,9 %	239,6 %	252,4 %	308,2 %
Verarb. Gewerbe gesamt	302,5 %	286,8 %	317,1 %	396,3 %
Top 30 Chaebol	-	347,5 %	388 %	518,8 %

Tabelle 4: Schuldenquoten¹ koreanischer Unternehmen in einigen zentralen Branchen 1994 bis 1997 in Prozent

¹ Bezogen auf das Verhältnis aller Verbindlichkeiten der Unternehmen zum Eigenkapital in Prozent

² Die Wachstumsraten von drei Industriegruppen (Büromaschinen und Computer, elektrische Geräte, Radio, Fernsehen und Kommunikation) wurden zusammengezogen und der geometrische Mittelwert berechnet.

³ Nur bezogen auf die Textilindustrie

Quelle: NSO 1997: S. 352 f.; Bank of Korea 1998: S. 101 ff.; Lee/Kim 1998, S. 17

4. Die südkoreanischen Unternehmensgruppen – Zur Persistenz von Organisations- und Netzwerkstrukturen

Unter dem Label „Big Business and the Wealth of Nations“ (Chandler et al. 1997) konnte Südkorea bisher als Prototyp einer erfolgreichen Verbindung von beidem gelten. Der Erfolg der „Hyundai-isierung“ erstaunte deswegen, weil diese „Struktur“ zu einer Zeit ihren Höhepunkt erreichte, als in den westlichen Industrieländern bereits der Abge-

sang auf das „klassische Großunternehmen“ angestimmt wurde. Aus westlicher Sicht schien es sich um eine „fossile Struktur“ zu handeln, mit der die südkoreanischen Unternehmensgruppen gleichwohl erfolgreich operierten. Hier setzt das nächste Argument an. Mit dem absatzpolitischen Strategiewechsel, der in den 90er Jahren versucht wird, so meine These, wird das Festhalten am hierarchischen Strukturmodell der Großorganisation kontraproduktiv. Der Strategiewechsel bricht sich an den nach wie vor hoch vertikal integrierten, zentral organisierten und breit diversifizierten Unternehmensgruppen, deren externe Unternehmensnetzwerke nur gering ausgebaut sind und denen ein Zugriff auf das mögliche Innovationspotential von Klein- und Mittelunternehmen fehlt.

Bezeichnend für den Expansionismus der Chaebol ist, daß ihr Umsatzwachstum (im Falle der zehn größten Chaebol) seit den 60er Jahren (gemessen am realen Bruttosozialprodukt) 3,5mal schneller war als das der gesamten, ebenfalls sehr schnell wachsenden südkoreanischen Wirtschaft (Kim 1997 b, S. 51). Die zehn größten Chaebol wuchsen in den siebziger Jahren mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von 27,7 %, wobei Hyundai ein durchschnittliches Wachstum von 38 % und Daewoo, das jüngste der Chaebol, sogar von 53,7 % erreichte (Kim 1997 b, S. 51). Das Wachstum fand als Ausbau eines immer größer werdenden Netzes von Tochterfirmen statt. Hatten 1970 die Top 30-Chaebol im Durchschnitt rund 4 Tochterfirmen, so stieg die Anzahl Mitte der 90er Jahre auf rund 21 Tochterfirmen (Kim 1998d, S. 62). Dem entsprachen fast ebenso viele Branchen, in denen die Chaebol angesiedelt waren (Kim 1998d, S. 62). Während des „big push“ in den 70er Jahren hatte die kapitalistische Großindustrie Südkoreas vor allem auf Wachstum durch Neugründungen gesetzt. Amsden schreibt 1989: „... the tendency of the Chaebol before 1980 was to grow by internal investment; thereafter its tendency has been to grow by acquisition“ (Amsden 1989, S. 125). In den 90er Jahren hat sich die Expansionsstrategie dann eingependelt. Zu fast gleichen Teilen spielen Akquisitionen und Neugründungen heute eine Rolle. Der Trend zur Expansion zeigt sich dabei ungebrochen. Den 371 Expansionsaktivitäten der 30 größten Chaebol von 1971 bis 1979 stehen 1846 Beteiligungs-, Gründungs- und Zukäufe von 1981 bis 1989 entgegen. Dies entspricht einer Verfünffachung der Aktivitäten. In den sechs Jahren von 1990 bis 1995 wurden bereits wiederum 1103 Beteiligungs-, Gründungs- und Zukäufe vollzogen. Damit haben sich auch bis Mitte der 90er Jahre die formalen Expansionschritte der 30 größten Chaebol kaum vermindert (Kim 1998b).

Die Organisationsstruktur der südkoreanischen Unternehmensgruppen ist bis heute eher zentralistisch aufgebaut. Seit den 70er Jahren haben die meisten Chaebol eine multidivisionale Struktur etabliert, die häufig mit zentralen Abteilungen koordiniert wird (Steers et al. 1989, S. 40; Kang 1996, S. 101; Kim 1998b). Diese sind in der Regel in den Mutterfirmen angesiedelt und erscheinen oft in der Hauptsache als deren Organ. Allerdings werden die Kosten unter den unterschiedlichen Firmen aufgeteilt. Der Präsident des Konglomerats steht in der Regel auch der zentralen Planungsabteilung vor. Die südkoreanischen Unternehmensgruppen sind darüber hinaus breit diversifiziert (Amsden 1989, S. 124 ff.). Insbesondere die Diversifikation in unverbundene Produktgruppen ist ein besonderes Charakteristikum der Chaebol, das durch die „business swaps“ in der Restrukturierungsphase während der asiatischen Finanzkrise teilweise zurückzunehmen versucht

wurde. Die Integration von Handelsfirmen¹⁰ und die Expansion in den Sektor der nicht bankförmigen Finanzdienstleistungen¹¹ sicherte die vertikal hoch integrierte Unternehmensstruktur der Chaebol auch horizontal ab. Südkoreas Wirtschaft hat in den verschiedenen Phasen seiner Industrialisierung dabei eine bis heute wirksame, sehr scharfe Differenzierung zwischen kleiner und großer Industrie ausgebildet. Die Konzentrationsprozesse in der südkoreanischen Industrie waren Resultat einer aggressiven vertikalen Integration, wie Kim zu Recht festhält, und gingen einher mit gering ausgebauten externen Unternehmensnetzwerken. Hochintegrierte, intra-organisationale Netzwerke gingen einher mit schwach genutzten interorganisationalen Netzwerken. „Business groups in Korea“, so Kim, „are relatively self-sufficient and broadly based and have not developed the need for elaborate networks of interdependent relations with subcontractors, customers, and other industry partners“ (Kim 1998c, S. 103). Eine Netzwerkbildung der großindustriellen Chaebol erfolgte in nennenswertem Maße weder in Absatz- und Beschaffungsmärkte hinein, noch wurden Formen horizontaler Kooperation mit unabhängigen Firmen ausgebildet. Auch strategische Allianzen mit anderen Chaebol spielten im Gegensatz zu den Industriestrukturen von anderen spät industrialisierten Ländern, z.B. in Lateinamerika, kaum eine Rolle. Südkoreas großindustrielle Unternehmen waren auch noch Mitte der 90er Jahre sehr stark auf vertikale und horizontale Integration ausgerichtet, als „outsourcing“ und „Netzwerkproduktion“ längst zu den Schlagworten in den Industrien der Zentrumsländer geworden waren (Pohlmann et al. 1995, 1996). Ein Strukturwandel, der dem absatzpolitischen Strategiewechsel in den 90er Jahren hätte entsprechen können, blieb also aus. Die potentielle Innovationskraft lose gekoppelter interorganisationaler Netzwerke mit klein- und mittelbetrieblichen innovativen Spezialisten konnte so nicht genutzt werden. Erst mit der Krise und der damit einhergehenden Restrukturierung wird „outsourcing“ zu einem Stichwort.¹²

5. Zur Konstanz in der Führungskräftestruktur der südkoreanischen Unternehmensgruppen

Im nächsten Schritt der Argumentation soll nun gezeigt werden, daß sich die Führungskräfte auf den Top-Positionen der hoch integrierten, das Wirtschaftsgeschehen dominierenden Chaebol in den letzten 25 Jahren gehalten haben und im Anschluß daran die These formuliert werden, daß diese Konstanz in der Führungskräftestruktur dem organisationalen Konservatismus innerhalb der Chaebol förderlich war. Dieser organisationale Konservatismus wurde meines Erachtens erst mit den Restrukturierungsmaßnahmen zur Krisenbewältigung 1998 und 1999 teilweise durchbrochen.

Eine wichtige Voraussetzung für die Reproduktion von Wirtschaftseliten ist, daß der Bestand von Organisationen, in denen sie Positionen besetzen, von nicht zu geringer Dauer

ist. Eine hohe Mortalität von Organisationen erhöht insbesondere im Falle von Familienunternehmen, so meine Annahme, die Wahrscheinlichkeit einer stärkeren Zirkulation von Führungskräften, eine geringe Mortalität hingegen die Wahrscheinlichkeit ihrer Reproduktion. Wenn Organisationen Bestand haben, gelingt durch die in Südkorea zentrale Vererbung des Familieneigentums eine dauerhafte Akkumulation des Kapitals. Sie sichert die Elitenzugehörigkeit ab und kann im großen Maßstab für eine relative Abgeschlossenheit der Führungskräftestruktur sorgen (dazu in historischer Perspektive Braudel 1986, S. 64 f.).

Kim (1998b, S. 8) zeigt in seiner Untersuchung zur organisationalen Mortalität in Südkoreas Produzierendem Gewerbe, daß die älteren Organisationen, gemessen an Beschäftigung und Wertschöpfung, deutlich die südkoreanische Industrie dominieren. Die südkoreanische Wirtschaft ist reifer geworden. Die höhere Mortalität jüngerer Organisationen, von Stinchcombe „the liability of newness“ genannt (Stinchcombe 1965), zeigt sich auch in Südkorea in eindrucksvoller Weise, wenn auch durch Periodeneffekte durchbrochen.¹³ Was jedoch die Elitepositionen in den strategisch zentralen zehn größten Unternehmensgruppen Südkoreas angeht, auf die rund ein Drittel der Produktion des gesamten Verarbeitenden Gewerbes Südkoreas fällt, so zeigen sich die Stabilität und der Bestand der größten Unternehmensgruppen in Südkoreas Wirtschaft seit den 70er Jahren als erstaunlich hoch. Am Beispiel der zehn wichtigsten Chaebol läßt sich dies illustrieren (siehe Tabelle 5).

(Gründungsjahr)				
1960	1975	1985	1995	1999
Samsung (1938)	Samsung	Lucky Goldstar/LG	Samsung	Hyundai
Samho (1950)	Lucky	Hyundai	Hyundai	Daewoo
Kaepong (1949)	Hyundai (1947)	Samsung	LG	Samsung
Taehan (1946)	Hanjin (1945)	Sunkyung (1953)	Daewoo	LG
Lucky (1931)	Hyosung (1957)	Daewoo	Sunkyung	Sunkyung
Tongyang (1956)	Ssangyong (1939)	Ssangyong	Ssangyong	Hanjin
Keukdong (1947)	Daewoo (1967)	Hanjin	Hanjin	Ssangyong
Korea Glass (1954)	Doosan (1896)	Korea Expl. (1952)	Kia (1944)	Korea E./-Hanwha
Dongrip (1949)	Dong-A (1930)	Daelim (1939)	Korea Ex.	Kumho (1948)
Taehang (1916)	Shin Dong-A (1940)	Hyosung	Lotte (1967)	Lotte

Tabelle 5: Gründungsjahre und Wandel in den Top 10 Chaebol von 1960 bis 1999
Quelle: Kang 1996

Die zehn größten Unternehmensgruppen von 1999 wurden alle bis auf eine bereits zwischen 1931 und 1953 gegründet, und mehr als die Hälfte von ihnen zählte bereits 24 Jahre zuvor zu den Top 10 der südkoreanischen Wirtschaft. Dies ist ein erstes Indiz dafür, daß wichtige Voraussetzungen für die Elitenreproduktion in Südkorea gegeben waren und die industrielle Führungskräftestruktur, die sich in den 70er Jahren mit dem ersten „big push“ etablierte, sich bis zum Ende der 90er Jahre reproduzieren konnte. Hieran hat auch die Krise bislang nichts geändert. Damit ist eine erste wichtige Voraussetzung für die Reproduktion der Führungskräfte, und damit auch eines wichtigen Teils der wirtschaftlichen Eliten in Südkorea, im Falle der zehn größten Chaebol gegeben.

Bevor wir uns nun im nächsten Schritt auf die Elitenreproduktion auf den Chairmen-Positionen der zehn größten Unternehmensgruppen in Südkorea konzentrieren, sind noch einige Vorbemerkungen notwendig, die die Bedeutung dieser Positionen vor dem Hintergrund der Eigentümerstruktur der Chaebol zum Thema haben.

Jahr	Typ	Prozent der Anteile		
		Familie	Tochterunternehmen	Eigenbesitz insgesamt
1982 ¹	Chaebol	17,7 %	15,0 %	32,7 %
	Non Chaebol	21,0 %	3,0 %	24,0 %
1986 ²	Chaebol	17,2 %	21,9 %	39,1 %
	Non Chaebol	24,1 %	8,5 %	32,6 %
1987 ³	Top 30 Chaebol	15,8 %	40,4 %	56,2 %
1990 ³	Top 30 Chaebol	13,7 %	31,7 %	45,4 %
1992 ³	Top 30 Chaebol	12,6 %	33,5 %	46,1 %
1994 ³	Top 30 Chaebol	10,1 %	32,6 %	42,7 %
1995 ³	Top 30 Chaebol	10,1 %	33,2 %	43,3 %
1997 ³	Top 30 Chaebol	8,5 %	33,7 %	43,0 %

Tabelle 6: Eigentümerstrukturen in Koreas Großindustrie 1982 bis 1997

¹ Quelle: Hattori 1989

² Quelle: Lim 1988

³ Quelle: Kim 1998b, S. 101; Yearbooks of Fair Trade, Various Years

Die Besonderheit der multinational agierenden Großindustrie in Südkorea liegt darin, daß sie fest in Familieneigentümerschaft ist. Ein Chaebol ist fast immer einer oder höchstens zwei Familien zugeordnet. Die Chaebol sind Familienunternehmen, in denen keine Trennung von Eigentum und Kontrolle vollzogen wurde. Sie öffnen sich in der Regel bis

heute nicht gegenüber öffentlichem Aktienbesitz. Nur ein Viertel der Chaebol wird auf dem Aktienmarkt gehandelt, auch wenn dieses Viertel 63,1 % der Kapitalwerte des Korea Stock Exchange repräsentiert (Kim 1998d, S. 62). Das Problem mit den im Westen viel diskutierten Shareholder-Value-Orientierungen erscheint deswegen in Südkorea nicht zentral. Die Mehrheit der Firmen verbleibt im Familienbesitz bzw. Privateigentum (Steers et al. 1989, S. 37). Die Eigentümer der Top 30 Chaebol halten ungefähr 10 % des Eigenkapitals (früher 20 %), und cross-investments mit affilierten Firmen machen ungefähr 30 % (früher 40 %) aus (siehe Tabelle 6). Trotzdem haben sie nach Einschätzung vieler Experten mit oft nur 10 % Anteil am Eigenkapital die zentrale Entscheidungsgewalt in der Firma.

Die derzeitige Chaebolstruktur verbindet die „Affiliates“ durch mindestens drei Formen miteinander: cross investments, cross shareholdings und debt payments guarantees (Kim 1998, S. 47).¹⁴ Aber auch Heirat war und ist Expertengesprächen zufolge eine nicht seltene Form, eine zuverlässige Konglomeratsstruktur zu etablieren.¹⁵

Das Topmanagement der Chaebol ist auch Mitte/Ende der 90er Jahre noch zum großen Teil durch Familienmitglieder besetzt. Professionelles außerfamiliales Management kommt nur partiell und sehr viel stärker unterhalb der CEO-Ebene zum Zuge. Typischerweise haben Familienmitglieder in der koreanischen Großindustrie die finanziellen und managerialen Zügel fest in der Hand.¹⁶ Mehrere Studien wiesen Mitte/Ende der 80er Jahre nach, daß zwischen 31 % und 45 % der „executive officer“-Positionen in den wichtigsten Chaebol von Familienmitgliedern besetzt wurden. Das Topmanagement wurde immer familiengebunden rekrutiert (Shin 1985; Yoo/Lee 1987; Steers et al. 1989). Vererbung spielte also eine große Rolle. Fast 90 % des Chaebol-Eigentums ist in patrilinearer Senioritätsnachfolge vererbt. 19 % der Topmanagementpositionen wurden nach den Ergebnissen von Shin (1985) bereits von den Söhnen der Gründer besetzt. In der Regel erbte der älteste Sohn 65,9 % der Familienholding, andere Familienmitglieder 24,4 % und Nicht-Familienmitglieder 9,7 % (Shin 1985). Die Monopolisierung des Eigentums und die Vererbung von zentralen Managementpositionen sind einzigartige Merkmale der Chaebol (Shin 1985, S. 66).¹⁷ Sie haben sich meinen Expertengesprächen zufolge bis heute durchgehalten. Das läßt sich auch an der Besetzung der Positionen der Vorstandsvorsitzenden bzw. Präsidenten in den zehn größten Chaebol 1996 erkennen.

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. Nur in einem Fall läßt sich ein außerfamilial rekrutierter professioneller Manager finden. Die Krise hat dabei kaum etwas verändert, also nicht für eine Rotation auf den Top-Positionen der Chaebol gesorgt. Dieses Ergebnis bestätigt also am Beispiel der zehn größten Chaebol die Annahme einer starken Konstanz in der Führungskräftestruktur in den südkoreanischen Unternehmensgruppen. Die alten Positionseliten sind entweder immer noch tätig oder von Nachfolgern aus der Familie abgelöst worden. Neues Personal kam kaum zum Zuge.

An diesen Befund schließt sich die These an, daß dadurch der organisationale Konservatismus in den Chaebol gefördert wurde. Sehr viele Beispiele und Berichte aus den südkoreanischen Chaebol sprechen dafür, daß die nachfolgenden Söhne selten die Organisationsstrukturen grundlegend verändern (z.B. Kirk 1994; Kang 1996). Viel eher, und dies läßt sich am Beispiel von Samsungs Einstieg in die Automobilindustrie illustrieren, wirken die Unternehmensphilosophien der Gründer nach:

Rang 96 / 99		Chaebol	Präsidentenschaftsjahre der Gründer	Präsident 1996	Präsident 1999
1	3	Samsung	1938-1987	Sohn, seit 1987	Sohn, seit 1987
2	1	Hyundai	1947-1987	Sohn, seit 1996	Sohn, seit 1996
3	4	Lucky-Goldstar	1931-1969	Enkel, seit 1995	Enkel, seit 1995
4	2	Daewoo	seit 1967	Gründer	Gründer
5	5	Sunkyong	1953-1973	Bruder, seit 1973	Manager, seit 1998
6	7	Ssangyong	1939-1975	Sohn, seit 1995	Sohn, seit 1995
7	-	Kia	1944-1973	Manager, seit 1990	siehe Hyundai
8	6	Hanjin	seit 1945	Gründer	Gründer
9	10	Lotte	seit 1967	Gründer	Gründer
10	8	Hanwa/Korea E.	1952-1981	Sohn, seit 1981	Sohn, seit 1981
-	9	Kumho	1948-1984	Sohn, seit 1984	Sohn, seit 1984

Tabelle 7: Vorstands- bzw. Präsidentenpositionen der zehn größten Chaebol nach Gründerfamilien 1996 und 1999

Quelle: Kim 1997 b, S. 56 f.

Der späte, hochriskante Einstieg von Samsung in die Automobilindustrie verdankt sich vor allem der Tatsache, daß der Gründer von Samsung ein Autoliebhaber und Sammler war. Bevor er 1987 starb, stieß er das Projekt eines Einstiegs Samsungs in die Automobilindustrie noch an. Sein dritter Sohn, der ihm als Präsident nachfolgte, hielt sein Andenken in Ehren, indem er den späten Einstieg in die Automobilproduktion realisierte. Ein bei Samsung in Seoul arbeitender amerikanischer Manager dazu 1998: „Die Entscheidung von Samsung, in die Automobilindustrie einzusteigen, war meines Erachtens Irrsinn. Sie war nur dadurch begründet, daß der verstorbene Vater des jetzigen Präsidenten eine Vorliebe für Automobile hatte ... Sein Sohn gehorchte und verfolgt das Geschäft bis heute als Kerngeschäft weiter“ (eigene Erhebungen). Diese vielleicht zu ein-

fach gehaltene Interpretation gewinnt an Plausibilität, wenn man sich die Zusammensetzung des Top-Managements bei Samsung vergegenwärtigt. Das Top-Management von Samsung, eine der größten, global aktivsten Unternehmensgruppen Südkoreas, besteht noch Mitte/Ende der 90er Jahre über den Sohn des Gründers hinaus u.a. aus zahlreichen Schwiegertöchtern und (für Südkoreas Wirtschaft ungewöhnlich) auch aus einigen Schwiegertöchtern des Gründers (Kim 1997 b, S. 60). Bereits 1997, also 10 Jahre nach dem Tod des Gründers, hatte Samsung in dem neuen Kerngeschäft der Automobilproduktion eine Produktionskapazität von 240 000 Autos aufgebaut und rund 2,5 Billionen Won (umgerechnet rund 5 Mrd. DM oder 3 Mrd. US\$) in die Automobilproduktion investiert (Chung 1998, S. 3). In der Krise wies der Internationale Währungsfond dann speziell auf die Überinvestitionen und hohe Verschuldung in der Automobilindustrie hin. Dies veranlaßte Samsung nicht etwa dazu, sein Engagement zu überdenken, sondern im Gegenteil weiter zu verstärken. Eine Übernahme eines anderen koreanischen Automobilunternehmens, der Kia Motors Company, wurde mit dem Ziel angestrebt, weiter zu expandieren. Erst die Restrukturierungsanstrengungen der südkoreanischen Regierung machten Samsungs Plänen einen Strich durch die Rechnung. Hyundai bekam 1998 den Zuschlag für KIA, und wenig später willigte Samsung im Zuge großangelegter „business swaps“ ein, die Automobilproduktion aufzugeben.

6. Macht und Organisation – Autokratische Entscheidungssysteme und organisationaler Konservatismus

Der Familismus in den südkoreanischen Unternehmensgruppen ist bis heute, so die daran anschließende These, mit einer autokratischen Entscheidungsstruktur verbunden, die auf allen Ebenen für Partizipation im Sinne formaler Beteiligungsrechte und breiter Mitsprache bei zentralen Problemlösungen nicht viel Raum läßt. Für einen anhaltenden Autokratismus der Führung in den südkoreanischen Unternehmensgruppen sprechen die Ergebnisse meiner Pilotstudie ebenso wie zahlreiche wissenschaftlichen Untersuchungen. Die internen Entscheidungsrationitäten und Legitimationsfassaden sind meinen Ergebnissen zufolge noch Ende der 90er Jahre sehr stark vom südkoreanischen Familismus geprägt. Die Eigentümerstruktur und das familiäre Managementsystem führen zusammen mit den in der koreanischen Kultur verankerten Werten des Respekts für den Älteren und der starken Betonung der Vater-Sohn-Beziehungen in den Chaebol zu sehr hierarchischen, monokratischen Entscheidungsstrukturen mit paternalistischen Zügen (z.B. Steers et al. 1989; Kirk 1994; Kang 1996; Ungson et al. 1997 u.v.a.). Das Entscheidungsverfahren erscheint eher als autokratisch denn als bürokratisch (Kang 1996,

S. 103). Einige Aussagen von Managern aus den eigenen 1998 durchgeführten Erhebungen können dies belegen:

„We do have some formal rules of participation. But in fact, it's a very authoritarian decision structure. (...) A few years ago, our company decided to build up a new factory. In my opinion, it was obviously a wrong decision, but nobody has even thought to challenge this decision, because it was an order of the Chairman Kim. We were supposed to confirm this decision, and we did. Otherwise the chairman would have lost face and this would have provoked a lot of trouble. (...) The whole decision structure here is merely a one-man show, organized in a top-down way“ (Daewoo Subsidiary, Supplier, Joint Venture in the Automobile-Industry, US-American Director, 1998).

„The decision system here is autocratic. Underneath the chairman, everyone is by and large equal. The power distance between the chairman and the other positions is so huge, that you even could say, there are only two levels of hierarchy“ (Daewoo Subsidiary, Supplier, Joint Venture in the Automobile-Industry, Korean President).

„We don't have any decision procedures like in Japan. There are only a few decisions drawn bottom-up, and sometimes even this is merely paperwork. The decision system is rather authoritarian, organized in a top-down fashion“ (Hyundai, Automobile Industry, Korean Plant Director).

„To get things done, you have always to take the way through the President's office. He will take care that the decisions are carried-out, in a top-down fashion. But the resistance to change is sometimes strong. The general opinion is: We did it so far successfully, why shall we change anything. (...) It's a top-down hierarchy. At official meetings, we never have any discussions, except the people on the same level of hierarchy. Of course, sometimes you have some drinks together at night. But then things are different. The following day, it will be the same again. The managers accept in general the President's decisions. His decisions are never challenged“ (Samsung Seoul, Electronics Industry, US-American Inhouse-Consultant, 1998).

„We still do have a strong hierarchy in decision making. But the levels of hierarchies are melted down. Now we have only three layers left, in former times it have been 10 or even twenty“ (Samsung Seoul, Electronics Industry, Korean Director, 1998).

Diese Aussagen von Managern in Südkorea können nicht dahingehend interpretiert werden, daß professionelle Kompetenzen nicht zur Anwendung kommen, sondern zeigen nur, daß ihre Anwendung durch die erfolgreiche Beanspruchung familiärer Entscheidungsautorität restringiert ist. Die organisationale Varianz in den Problemlösungen, die damit erreicht werden kann, ist vergleichsweise gering. Das Einbringen szientifischen Wissens in organisationale Entscheidungsprozesse ist daher trotz der engen Kopplung von kapitalistischer Großindustrie und Universität eng begrenzt. Alle auf Dauer gestellten organisationalen Entscheidungssysteme und Entscheidungslogiken sind vom Familismus geprägt.¹⁸ Zwar kennen auch die koreanischen Chaebol das japanische dezentrale Entscheidungssystem, aber nutzen es nach den Befunden von Steers selten im japanischen Sinne der Entscheidungsdezentralisierung (Steers et al. 1989, S. 104). Viel eher

dient es der Entscheidungsdokumentation und der Verteilung von Verantwortlichkeiten. Die Koordination mittels zentraler Planungsabteilungen in den Mutterfirmen läßt die Entscheidungsstruktur in vielen Chaebol auch in den 90er Jahren noch vergleichsweise zentralistisch erscheinen.

Neben den Entscheidungsstrukturen spielt in der Einschätzung des organisationalen Konservatismus auch eine Rolle, wie sehr innovative Elemente der Kooperation und Zusammenarbeit sowie der materiellen Anreizstrukturen die Organisationsstrukturen bestimmen. Dabei fällt zunächst auf, daß der vergleichsweise hohe Grad an Arbeitsteilung mit einem informalisierten flexiblen Arbeitseinsatz einhergeht, der die autoritären Entscheidungsstrukturen stützt. Sie werden zumindest nicht durch formalisierte Arbeitsteilung durchbrochen.

Der Untersuchung von Cheon (1998) und meinen eigenen Ergebnissen zufolge sind die einzelnen Tätigkeiten in den Chaebol und anderen koreanischen Industrieunternehmen in der Regel nicht formal strukturiert und definiert. Weder Tätigkeitsbeschreibungen noch Spezifikationen scheinen in vielen koreanischen Firmen üblich. „Even the most modern plants in Korea“, so Cheon, „did not have detailed forms of job analysis and well organized work tables“ (Cheon 1998, S. 76). Dies weist ebenso wie das damit verbundene einfache senioritätsbasierte Entgeltsystem darauf hin, daß südkoreanische Firmen keinen geplanten bürokratisierten und formalen Taylorismus ausgebildet haben. Auch wenn die Arbeitsteilung hoch und die Arbeit zergliedert und repetitiv sein mag, scheint dies nicht seinen Ausweis in Formalisierungen, Planungen und Lohnanreizsystemen zu finden. Als in den 70er Jahren in einigen großen Firmen fordistische Managementsysteme eingeführt wurden, geschah dies ohne adäquate Unterstützung durch Verfahren der Arbeitsanalyse und -bewertung. „Korean managers have ignored taylorism“ (Cheon 1998, S. 76). Dies bestätigten auch meine Gespräche bei Automobil- und ihren Zulieferunternehmen. Obwohl es bei den Automobilunternehmen Tätigkeitsbeschreibungen gibt, sind diese nach Auskunft der Manager „nur Papier“. Eine tayloristische Arbeitsanalyse und -bewertung findet bis heute nicht statt.¹⁹ Einer Untersuchung von Yoon zufolge ist sogar die Vorhersagbarkeit, wer die Verantwortung für eine bestimmte Tätigkeit hat, in koreanischen Unternehmen signifikant geringer als in japanischen Unternehmen (Yoon 1998, S. 158). Die Vorgesetzten bestimmen statt dessen die individuellen Verantwortlichkeiten während des Arbeitsablaufs. Auch Chungs Ergebnisse zeigen, daß sich die Vorgesetzten in Südkorea nach Meinung ihrer Mitarbeiter sehr häufig in die Arbeit derselben einmischen (Bea/Chung 1997, S. 85). In signifikant mehr koreanischen denn japanischen Firmen wurde die Aussage bestätigt, daß ohne die Zustimmung der Vorgesetzten wenig Handlungsspielraum besteht (Bea/Chung 1997, S. 85). Während in japanischen Firmen Delegation und Gruppenorientierung stärker sind, spielt Yoons Ergebnissen nach in koreanischen Firmen vor allem eine autoritative Orientierung eine Rolle. Dies bestätigten auch die in Korea geführten Expertengespräche. Neben der sich dadurch einstellenden Eindimensionalität von Entscheidungsprozessen ist so allerdings auch ein hohes Maß an Flexibilität möglich (Kang 1996, S. 111).

Innovative Elemente der Kooperation und Zusammenarbeit sind darüber hinaus nach meinen Ergebnissen formal nur selten in die Organisationsstruktur eingefügt. Die Verbreitung von Gruppenarbeit und anderen organisatorischen Maßnahmen zur Verbesserung von repetitiven und monotonen Arbeitsverhältnissen erscheint nach meinen und anderen Ergebnissen eher gering. In den meisten Expertengesprächen konnten die Unternehmer und Manager mit der Nennung solcher Verfahren nur wenig anfangen.

„We don't have any particular organizational form or measures. Teamwork, job rotation, job enlargement or other forms aren't practised in our firm, neither on the shop floor level nor above.“ (Daewoo Subsidiary, Supplier, Joint Venture in the Automobile-Industry, US-American Director, 1998).

„We don't use any specific measures to foster the motivation to work of our employees. By and large we have rather tayloristic working conditions and work at the conveyor belt. We don't use job rotation, but the workers are comparatively free to change their jobs inside the factory“ (Daewoo Subsidiary, Supplier, Joint Venture in the Automobile-Industry, Korean President).

„Our work organization is simply assembly line work. We don't use any organizational measures like teamwork, job rotation, job enrichment etc. We do have some Quality Circles. But all together it's mainly repetitive assembly line work. (...) Job descriptions are existent. But it's only formal. They are merely paperwork. They are not very precise, because there are no monetary incentives involved. The monthly pay does not depend on the job descriptions“ (Hyundai, Automobile Industry, Korean Plant Director).

„On the shop floor level, I think, the work organization is rather tayloristic and determined by the assembly line. The famous patience of the Korean workers makes a simple and repetitive form of work organization possible“ (Samsung Seoul, Electronics Industry, US-American Inhouse-Consultant, 1998).

„In the production process, we use Quality Circles as well as teamwork. The off-the-job and on-the-job training of the workers is very good. Samsung is famous for being strong at human resources management“ (Samsung Seoul, Electronics Industry, Korean Director, 1998).

Nach der Untersuchung von Yoon ist denn auch „cross-job training“ und „job rotation“ in koreanischen Unternehmen nur wenig und in signifikant geringerem Maße als in den japanischen Unternehmen ausgebildet (Yoon 1998, S. 160 f.; Cho 1995, S. 19). Und auch Cho zeigt in seiner Untersuchung 1995 auf, daß von den untersuchten 183 Unternehmen nur 2,7 % eine reguläre Inter- oder Intra-Workshop Rotation kennen, und umgekehrt jeweils rund 40 % der Firmen so gut wie keine Wechsel der Arbeitsplätze auf Shop-Floor-Ebene nach dem Rotationsprinzip durchführen (Cho 1995, S. 17).

In den materiellen Anreizstrukturen für die Beschäftigten spiegelt sich eher der kollektive Zugriff der Arbeitskraftnutzung. In der Lohngestaltung, den Prämiensystemen, der Personalselektions- und Beförderungspraxis unterhalb der Managementebene greifen innerhalb der Chaebol immer noch in starkem Maße Senioritätsregeln, die neben ver-

wandtschaftlicher Zugehörigkeit, Freundschaft und Leistung diese dominieren (z.B. Steers et al. 1989, S. 101; Cheon 1998). Individuelle Bewertungen werden nur selten ausschließlich zur Lohngestaltung genutzt, und Prämiensysteme waren nach Angaben in meinen Untersuchungsbetrieben zumeist gruppenbezogen ausgelegt. In derselben betrieblichen Statusgruppe waren es – nach Angaben der Manager – im Regelfall die Älteren, die übergeordnete Positionen einnahmen. Dies galt selbst für größere Unternehmen der Automobilindustrie und der Elektronikindustrie. Einige ausgesuchte Zitate mögen diese Orientierung an Seniorität und kollektiven Bonussystemen wiederum belegen:

„The pay- and promotion systems in our company allow only to a small extent the rewarding of individual performance. Our bonus systems are based on group bonus. (...) I have to admit that it is still a problem to promote a younger employee so that he will be the superior of an older employee. Our value system is in this very respect different and harmony is very important“ (Daewoo Subsidiary, Supplier, Joint Venture in the Automobile-Industry, Korean President).

„Our pay system is organized in a way that everyone at the same level – let's say the shop floor level – get the same, though dependent on age and tenure. We pay monthly wages, no piece-rate wage. Our promotion system is according to the pay system organized. The criteria are age respectively tenure and performance. But evaluations of performance are not reasonable on the level of the shop floor, they are only useful on management level“ (Hyundai, Automobile Industry, Korean Plant Director).

„The managers here are very fast settled in their positions. They are promoted every two years. Assistant Manager, Junior Manager, Senior Manager are positions that could be reached very fast and easy, without a sufficient evaluation of their performance. Performance evaluations are used at Samsung, but they are more confirmations than critics“ (Samsung Seoul, Electronics Industry, US-American Inhouse-Consultant, 1998).

„Our promotion system takes seniority and performance as criteria into account. The pay system is also based on performance, but only on a collective level, dependent on the economic situation of Samsung. We are now going to transform this system into an individualized bonus system“ (Samsung Seoul, Electronics Industry, Korean Director, 1998).

Die Untersuchungsergebnisse des Korea Labor Institute von 1994 und 1997 zeigen ebenfalls an, daß sich auch in den 90er Jahren ein vorrangig senioritätsbasiertes Entgeltsystem in der südkoreanischen Industrie gehalten hat.

Hier spielt dann auch die Sicherheit des Arbeitsplatzes in der koreanischen Firma eine Rolle. Von Japan übernommen (Kawabe 1998, S. 116) spielen life-time-employment-Systeme in Korea immer noch eine große Rolle. Zwar ist nach den Ergebnissen von Yoon (1998, S. 160 f.) deren Bedeutung lange nicht so hoch wie in selbst kleineren japanischen Firmen, aber trotzdem macht sich die Stabilität dieser Erwartungshaltung der Beschäftigten in der koreanischen Industrie an den Schwierigkeiten bemerkbar, in Krisensituationen wie der IMF-Krise Personal zu entlassen. Selbst für mittlere und kleinere

Unternehmen werden Entlassungen zu einem sozialen Problem, das einige Umwege bei der Realisierung erfordert.

(Einheit: Prozent)

Unternehmen mit Entgeltsystemen	1994	1997
(1) senioritätsbasiert	36,3 %	34,3 %
(2) kompetenzbasiert	4,6 %	5,8 %
(3) leistungsorientiert	2,9 %	2,9 %
(1) + (2)	18,3 %	16,5 %
(1) + (3)	17,5 %	18,2 %
(1) + (2) + (3)	16,7 %	16,1 %
(2) + (3)	3,8 %	2,3 %

Tabelle 8: Entgeltsysteme in der südkoreanischen Industrie 1994, 1997
Quelle: KLI 1994, 1997, Yoon 1998, S. 47

Die Armut an organisatorischen Maßnahmen und Innovationen korrespondiert mit dem technozentrierten Entwicklungspfad der Produktionsmodernisierung, den das Management der koreanischen Industrie – und unseren ersten Ergebnissen nach nicht nur die Großindustrie – eingeschlagen hat. Cho weist in seiner Untersuchung auf die „wide spread factory automation“ Anfang der 90er Jahre hin, die vor allem auch dem Ziel der Arbeitseinsparungen diente (Cho 1995, S. 19). Der Hang koreanischer Firmen in der Produktionsmodernisierung vor allem auf Technik und weniger auf Organisation zu setzen, ließ sich auch bei meinen Untersuchungsfirmen erkennen. Die meisten Untersuchungsfirmen ganz unterschiedlicher Größenordnungen hatten in den Jahren 1994 bis 1997 neue Produktionsanlagen gebaut und explizit mit einem hohen Technisierungs- und Automatisierungsgrad versehen. Die Kreditpolitik der koreanischen Regierung unterstützte diese „kapitalintensive“ Produktion. Seit 1980 haben Südkoreas Großunternehmen ihre technologischen Kapazitäten mit Regierungshilfe weiter ausgebaut und sind sowohl in den Forschungs- und Entwicklungsausgaben als auch im Import von ausländischen Technologien stark expandiert (siehe oben; Kim 1997, S. 102). Insbesondere seit Ende der 80er Jahre mit der Liberalisierung der Technologietransferpolitik hat Korea seine Technisierungspolitik mit ausländischer Hilfe vorangetrieben. Allerdings blieben die Chaebol dabei bis zum Ende der 90er Jahre noch vergleichsweise stark dem Status der späten Industrialisierung verhaftet, das Amsden so beschreibt: „South Korea's industrialization has been a pure case of learning, or borrowing technology that has already been commercialized by firms from other countries“ (Amsden 1997, S. 339).

Südkoreas Industrieunternehmen haben zwar gerade im Vergleich zu den anderen asiatischen Schwellenländern ihre Forschungs- und Entwicklungskapazitäten ausgebaut, hin-

ken aber in der Anmeldung von Patenten – trotz enormer Steigerungen seit Ende der 80er Jahre – deutlich hinterher. Zwar hat sich nach den Zahlen des National Statistical Office die Anzahl der registrierten südkoreanischen Patente von 1990 auf 1997 verdoppelt, trotzdem sind die Unterschiede zu den Ökonomien im Weltwirtschaftszentrum noch sehr groß.

Den hier präsentierten Ergebnissen zufolge, scheint der Strategiewechsel in zentralen Branchen Südkoreas von der OEM- und ODM- zur OBM-Produktion nicht durch einen hinreichenden Organisationswandel abgesichert gewesen zu sein. Die Chaebol tun sich bis Ende der 90er Jahre ebenso schwer, in das „pioneering technology“-Modell der westlichen Zentrumskräfte einzuschwenken, wie einen ähnlichen Impuls der „pioneering organization“-Entwicklung in Japan zu entfalten. In den von oben nach unten organisierten Entscheidungsprozessen ist die Innovationskraft der Partizipation restringiert; sie bleibt auf Informalität verwiesen. Auch die Armut an 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 meiner Annahme nach anderer organisationaler und infrastruktureller Impulse, als es die einfache Fortsetzung einer „investment-driven“ Massenproduktion bisher erkennen läßt. Als Resultat des zweiten „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.

7. Schluß: Krise und die Chancen organisationalen Wandels

Die besondere Krisenanfälligkeit der südkoreanischen Unternehmensgruppen resultiert meiner Annahme nach aus einem „mismatch“ von Strategie und Organisationsstruktur. Der Strategiewechsel hin zu eigenentwickelten Markennamen, Technologien und Designs, der den Großunternehmen den Weg ins Zentrum bereiten sollte, war zunächst nicht von einem organisationsstrukturellen Wandel begleitet. Erst spät, kurz vor Ausbruch der Krise, werden einige wenige neue Optionen in der Strukturierung der Unternehmensorganisation realisiert. Im großen und ganzen jedoch wird der in den 70er Jahren eingeschlagene Weg in der Gestaltung der Organisationsstruktur der Chaebol beibe-

halten. Die Unternehmensstruktur produktionsökonomischer Massenproduktion mit hoher vertikaler und horizontaler Integration und einem geringen Maß an Netzwerkbildung haben die Chaebol in den 90er Jahren beibehalten. Der immer noch starke Familismus hat zum einen für eine hohe personelle Konstanz in den Führungsetagen der größten südkoreanischen Unternehmensgruppen gesorgt. Die grundlegende Ausrichtung des in den 70er Jahren eingeschlagenen Wegs der Organisationsstrukturierung durch die Gründungsväter wurde von den Söhnen und Enkeln beibehalten. Zum anderen sind die durch den Familismus geprägten, nach wie vor zentralen autokratischen und paternalistischen Entscheidungsstrukturen eher dazu angetan, nur eine geringe Varianz in den organisationalen Problemlösungen zu erzeugen. Die Armut an arbeitsorganisatorischen Innovationen und der technozentrische Entwicklungspfad mit nach wie vor größtenteils importierter Technologie zeigen an, daß Südkoreas Großindustrie auch in den 90er Jahren noch gleich weit von dem „pioneering technology“-Modell der westlichen Industrieländer wie von dem „pioneering organization“-Modell Japans entfernt ist. Zwar wurden die Forschungsaktivitäten verstärkt, aber noch erscheinen die Chaebol – mit einigen Ausnahmen – nur preispolitisch gegenüber den Zentrumsproduzenten konkurrenzfähig. Die Voraussetzungen für einen den veränderten Parametern in der nationalen Ökonomie, der Weltwirtschaft und dem absatzpolitischen Strategiewechsel entsprechenden Organisationswandel waren damit in einer Zeit denkbar schlecht, als die weltwirtschaftliche Positionierung der Chaebol von oben und unten zunehmend angefochten wurde. Das Resultat dieser Anfechtungen war eine „stuck in the middle“-Konstellation, in der die südkoreanische Großindustrie in einigen wenigen Industrien, wie z.B. der Automobilindustrie und der Elektronikindustrie, Markennamen etablieren konnte, in anderen aber nicht im hochpreisigen Segment westlicher Qualitätsproduktion mit den Markenproduzenten mithalten konnte. Zugleich hatte Südkorea aber in anderen Industrien durch steigende Lohnkosten die Kostenführerschaft verloren. Das Setzen auf eine hoch automatisierte und standardisierte Massenproduktion hat dies nur partiell verhindern können. Die Konsequenz war ein kostspieliger und durch die weiter erhöhten Verschuldungsquoten riskanter Strategiemix, der Südkoreas Krisenanfälligkeit deutlich erhöhte und an einem Durchschlagen der „asiatischen Finanzkrise“ mithalf. Erst die Krise setzte einen starken Schub der Organisationsrestrukturierung in den Chaebol frei, deren Effekt noch nicht abschätzbar ist. Die Chancen für den längst fälligen, auf die veränderten Rahmenbedingungen und strategischen Optionen reagierenden organisationalen Wandel scheinen aber mit 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).

Anmerkungen

- ¹ Am Beispiel der Eisenbahnen zeigte Chandler, wie die schwierigen Koordinationsprobleme die Etablierung einer Managerhierarchie erforderlich machten. Die Frage

der "efficient boundaries" (Ouchi 1980; 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. 238 ff.; Kocka/Siegrist 1979; Müller-Jentsch/Stahlmann 1988 u.v.a.).

- ² Sofern Marx auf die Frage des Managements rekurrierte, tat er dies im Ansetzen am kapitalistischen Produktionsprozeß als Einheit von Arbeits- und Verwertungsprozeß. Dieser Doppelcharakter kapitalistischer Produktion begründete zwei Wurzeln der besonderen Leitungsarbeit: zum einen als notwendige „Einheit des Prozesses in einem kommandierenden Willen“, in Funktionen, die die ganze Werkstatt betreffen. In deren Ausübung – es ist produktive Arbeit – gleicht der Manager dem Direktor eines Orchesters (1894/1972, S. 397). Neben der *Koordinationsaufgabe* des Managements fällt diesem aber auch aufgrund des Gegensatzes der unmittelbaren Produzenten und der Eigentümer die Rolle der „*Oberaufsicht*“ zu. Sie erscheint Marx unentbehrlich, da der Produktionsprozeß zugleich Konsumtionsprozeß von Arbeitskraft ist (1894/1972, S. 397). Aus notwendiger Koordination und Kontrolle erwächst die Arbeit des Managements, sofern der Eigentümer diese nicht – und immer weniger mit zunehmender Größe des kapitalistischen Unternehmens – selbst verrichtet. Der autoritäre Charakter dieser Koordination war dabei für Marx aufgrund des stets virulenten Interessengegengesatzes selbstverständlich (Schluchter 1980, S. 80). Staats- und Fabrikorganisation erschienen ihm im Kapitalismus als notwendigerweise despotisch, Unternehmer und Manager als industrielle Befehlshaber (Schluchter 1980, S. 80).
- ³ Für Weber stand als Skript die bürokratische Organisation im Vordergrund, die aufgrund der Ausbreitung industrieller Massenproduktion als Mittel sich selbstständige und so die gesellschaftliche Bedeutung eigenständiger bürgerlicher Individuen, wie z.B. Unternehmer und Politiker, gleichermaßen, gefährde. Das Management wurde in Webers Heuristik als Verwaltungsstab, als „großindustrielles Beamtentum“, in der bürokratischen Herrschaftsorganisation untergeordnet. Die Heraufkunft des Managements ist für Weber kein eigenständiges Thema, sondern allenfalls unter dem Signum der zunehmenden Dominanz des Verwaltungsstabs über die große Person des Unternehmers, als Pathologie in Form der bürokratischen Großorganisation thematisch. Bürokratisierung und „Verangestellung“ gehen in seiner Entwicklungsprognose Hand in Hand und begründen ein transitorisches Element in der kapitalistischen Entwicklung (1924/88, S. 277 f.). Es ist dieser Punkt, den mit ihm Sombart (1927/87, 1927/87, 1932) und nach ihm Schumpeter (1942/93) ins Zentrum ihrer Kapitalismusanalyse rücken.
- ⁴ In bezug auf den Erfolg managerkontrollierter Unternehmen ergab sich nach Schreyögg jedoch kein einheitliches Bild, und in bezug auf die Praktiken des Managements

ließ sich nur erkennen, daß managerkontrollierte Unternehmen eine höhere Anzahl zustimmungspflichtiger Geschäfte abschließen und signifikant häufiger mit anderen Unternehmen personell über den Aufsichtsrat verflochten sind (Schreyögg 1992, S. 7). Im sogenannten "Stakeholder"-Ansatz wurde dann eine neue Positionsbestimmung des Managements als gerechter Makler zwischen verschiedenen Unternehmensinteressen (Eigentümer, Mitarbeiter, Banken, Verbraucher) vorgenommen (Schreyögg 1992, S. 7), die sich von Legitimitäts- und Herrschaftsfragen verabschiedet hat.

- ⁵ Eine Bezeichnung der asiatischen Schwellenländer als Semiperipherie z.B. ist also nicht einfach durch ein mittleres Niveau an Lebenshaltung, Ausbildung und Brutto-sozialprodukt definiert (wie oft unterstellt, vgl. dazu Wallerstein 1974/86, S. 131, S. 520 f.; Wallerstein 1979, S. 99 ff.; Wallerstein 1985, S. 34). Eine solche Bezeichnung benennt vielmehr eine Positionierung zwischen Zentrum und Peripherie, in der Zentrums- und Peripherieaktivitäten zugleich ausgeübt werden und die distinkte Funktion eines Scharniers erfüllt wird: Für die Peripherie stellen u.a. semiperiphere Organisationen mit geringeren Transaktionskosten und Unsicherheiten den Zugang zu Zentrumsmärkten her, für das Zentrum reorganisieren sie den Zugang zur Peripherie – ebenfalls mit geringeren Transaktionskosten und Unsicherheiten. Durch diese Scharnierfunktion sind semiperiphere Organisationen häufig doppelt positioniert, nach oben und unten zugleich. Ihre weltwirtschaftliche Position ist daher auch doppelt prekär. Unter den asymmetrischen Bedingungen des Profittransfers ins Zentrum ist sie sowohl der Konkurrenz der Peripherie als auch der Konkurrenz des Zentrums besonders ausgesetzt. Sie ist aber demgegenüber auch in besonderer Weise absicherbar: Sie eröffnet einen privilegierten Zugang zum kapitalistischen Hinterland als auch zum Zentrum der Weltwirtschaft. Kapital erscheint dabei als ein basaler Selbstverstärkungsmechanismus dieser konzentrischen Differenzierung der Weltwirtschaft, privilegierte Möglichkeiten der Kapitalakkumulation als Aufstiegsmechanismus per se. Gerade daran bemißt sich die Positionierung im kapitalistischen Weltsystem in besonderer Weise: am Zugang und der Verfügung über Kapital bzw. über Quellen der Kapitalakkumulation.
- ⁶ Die hier gewählte Periodisierung spiegelt die Bezugnahme auf die konzentrische Differenzierung der Weltwirtschaft und ist sicher auch anders vorstellbar. Sie wurde gewählt, da sie der besonderen Dynamik der südkoreanischen Entwicklung in den 90er Jahren eine konzeptionelle Fassung gibt und eine andere Sicht der Ereignisse als sonst üblich erlaubt. Mit ihr läßt sich das allgemeine Problem des Aufstiegs semiperipherer Ökonomien ins Zentrum der Weltwirtschaft am Beispiel Südkoreas schildern und auf kapitalistische Entwicklungen und ihre Probleme hinweisen, die sonst weniger gesehen oder thematisiert werden. Die Diskontinuitätsannahme erlaubt es uns zudem, kapitalistische Veränderungen in dieser Phase zu plausibilisieren, ohne sie sogleich mit der Annahme eines neuen Regimes oder Systems verbinden zu müssen.

- ⁷ OBM = Original Brand Manufacturing.
- ⁸ 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).
- ⁹ „Advanced countries“, so Kim/Seong für diesen Zeitraum, „particularly Japan, have become increasingly weary of transferring technology to Korea because Korea is attempting to enter industries that have been dominated by these countries. (...) Korea was forced to revise its copyright and patent laws for industrial property protection, making imitative reverse engineering for foreign products more difficult“ (Kim/Seong 1997, S. 398).
- ¹⁰ Mit expliziten Anklängen an Japan haben die Chaebol nach dem Vorbild der „sogo sosha“ Mitte der 70er Jahre General Trading Companies (GTC) aufgebaut, die der Koordination der Exportaktivitäten dienen. „The GTCs are modeled after Japan's sogo sosha“, so Kim, „but with some differences. For example, the South Korean GTC coordinated predominantly export activities (88,2 % of their work was in exports in 1980), while the Japanese sogo sosha coordinated largely domestic sales (46,6 % of their work in 1980) with a relatively small role in exports (19,1 % in 1980)“ (Kim 1997, S. 66). Während die größten Chaebol zwölf GTCs aufbauten, wurde nur eine für die Klein- und Mittelunternehmen etabliert. Die Effekte waren der Einschätzung von Kim zufolge groß: „The GTCs played a key role in promoting exports, especially in the largest chaebol. The largest chaebol, which were already comfortably larger in size than other independent enterprises, received an additional boost with the licensing of GTCs. Partly as a result, the large chaebol dominated exports, in spite of the fact that a separate trading company was established for the small- and medium-sized enterprises“ (Kim 1997, S. 67).
- ¹¹ Da die Chaebol in den 60er und 70er Jahren keine Banken besitzen durften und später darauf beschränkt wurden, höchstens 8 % der Anteile zu halten, diversifizierten sie sich in der Regel auch in die nicht bankförmigen Finanzdienstleistungen wie Versicherungen, Wertpapierhandel und Kreditinstitute für kurzfristige Kredite hinein. Das Ziel dieser Diversifikation war zum einen, in Finanzfragen weniger abhängig vom Staat und den von ihm kontrollierten Banken zu sein. Zum anderen schaffte es Flexibilität und neue Möglichkeiten des Kapitaltransfers zwischen den Unternehmen eines Chaebol. Mitte der 80er Jahre besaßen bereits acht der zehn größten Chaebol eigene Finanzinstitutionen (keine Banken). Die vier größten Chaebol bauten bis auf Daewoo alle ihre Finanzdienstleistungen zwischen 1971 und 1994 deutlich aus.
- ¹² „Previously“, so der „Korea Herald“ im August 1998, „outsourcing was restricted to certain production areas and services that were deemed less important, even marginal“ (The Korea Herald, 12. August 1998).

- ¹³ In Zeiten ökonomischer Rezessionen und/oder politischer Wirren (1972-74, 1979-1981) war die Mortalität der älteren Organisationen in Südkoreas Industrie höher.
- ¹⁴ Hattori unterscheidet drei Formen der Eigentümerstruktur von Chaebol, die „direct ownership structure“, die „holding company structure“ und die „mutual ownership structure“ und weist darauf hin, daß die Chaebol sich im Laufe der Zeit mit ihrem Größenwachstum in der Regel vom ersten Typus hin zum dritten Typus entwickeln (Hattori 1989).
- ¹⁵ Noch Anfang der 90er Jahre, so berichtet Kim, wurde vielfach in Medien und Literatur auf das „growing complex web of marriages within the capitalist class and between the capitalist class and the political elite“ hingewiesen (Kim 1997, S. 173).
- ¹⁶ Um den Einfluß der Eigentümer auf das Chaebol-Management meßbar zu machen, hat Hattori 1989 eine 10-Punkte Skala entworfen, derzufolge der Eigentümer oder ein Mitglied seiner Familie 10 Punkte erhält, wenn er/es eine Chairman- oder Präsidentenposition besetzt, 5 Punkte für eine Vize-Präsidentenposition, 4 Punkte für die Position des „representative directors“, 3 Punkte für die des „executive directors“ und einen Punkt für den Direktorposten in einer Tochterfirma. Der Durchschnitt in diesem Index für die formale Positionsmacht der Eigentümer lag für 41 Chaebol bei 29,7 Punkten. Das obere Drittel der Chaebol erreichte dabei im Durchschnitt 20,6 Punkte, das untere Drittel 39,2 Punkte (Hattori 1989). Je größer das Chaebol also ist, so das kaum überraschende Ergebnis, desto geringer der Anteil an formaler Positionsmacht, den der Eigentümer behaupten kann.
- ¹⁷ Sogar Präsident Kim Dae Yun hat in seinen Wahlreden eine Trennung von Eigentum und Kontrolle gefordert (Kim 1998d, S. 43).
- ¹⁸ Obwohl die Anteile der Firmen auch aus steuerlichen Gründen breit über alle Firmenmitglieder gestreut sind, ist die Kontrolle hierarchisch und zentralisiert. Das zentrale Entscheidungssystem erstreckt sich auch auf die affilierten Tochterfirmen, da auch hier die Besitzverhältnisse die häufigen Interventionen in Entscheidungen rechtfertigen (Kang 1996, S. 95 f.).
- ¹⁹ Auch hier ist wiederum ein Hinweis auf die auch in dieser Hinsicht prägende japanische Kolonialzeit angebracht. Zu Beginn des Jahrhunderts bildeten die japanischen Unternehmen ein Managementsystem aus, das einen häufigen Positionswechsel der ernannten Manager und white-collar employees vorsah. Aufgrund dieser Fluktuationen arbeiteten die japanischen Unternehmen weitgehend ohne Tätigkeitsbeschreibungen und -spezifikationen und sahen auch keine besonderen Titel für Positionen vor (Kawabe 1998, S. 117). Koreas Firmen übernahmen dieses System und setzen es bis heute fort.

Literaturverzeichnis

- Akyüz, Y./Chang, H.-J./Kozul-Wright, R. (1998): New perspectives on East Asian development. In: *Journal of Development Studies* 34 (6), S. 4-36.
- Amsden, A. (1989): *Asia's next giant. South Korea and late industrialization.* New York/Oxford.
- Amsden, A. (1997): South Korea: Enterprising groups and entrepreneurial government. In: Chandler, A. Jr. et al. (Hrsg.): *Big business and the wealth of nations.* Cambridge, S. 336-367.
- Bae, K./Chung, Ch. (1997): Cultural values and work attitudes of Korean industrial workers in comparison with those of the United States and Japan. In: *Work and Occupations* 24 (1), S. 80-96.
- Bank of Korea (1998): *Financial statement analysis for 1997.* Bank of Korea. Seoul.
- Berle, A.A./Means, G.C. (1933): *The modern corporation and private property.* New York.
- Braudel, F. (1986): *Die Dynamik des Kapitalismus.* Stuttgart.
- Castells, M. (1992): Four Asian tigers with a dragon head. A comparative analysis of the state, economy, and society in the Asian Pacific Rim. In: Appelbaum, R.P./Henderson, J. (Hrsg.): *States and development in the Asian Pacific Rim.* Newbury Park et al., S. 176-198.
- Chandler, A.D. Jr. (1962): *Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial enterprise.* Cambridge.
- Chandler, A.D. Jr. (1977): *The visible hand. The managerial revolution in American business.* Cambridge/London.
- Chandler, A.D. Jr. et al. (1997): Historical and comparative contours of big business. In: Chandler, A. Jr. et al. (Hrsg.): *Big business and the wealth of nations.* Cambridge, S. 3-23.
- Cheon, B.-Y. (1998): Seniority pay, turnover and job training in Korea. In: *The Korean Economic Review* 14 (2), S. 59-78.
- Cho, W.-H. (1995): A comparative analysis of production workers' skill formation between the monopolistic and the non-monopolistic sectors in Korea. In: *Korea Social Science Journal* 21, S. 7-33.
- Chung, M.K. (1998): *The chance for niche market player: Internationalization strategies of Korean motor vehicle industries.* Ms., Taejon.
- Cumings, B. (1997): *Korea's place in the sun. A modern history.* New York/London.
- Dahrendorf, R. (1959): *Sozialstruktur des Betriebes.* Wiesbaden.

- Demsetz, H. (1988): *Ownership, control, and the firm. The organization of economic activity.* Vol. I. Oxford/New York.
- Deutsch-Koreanische Industrie- und Handelskammer (DKIHK) (1997): *Partnerland Korea 1998. Wirtschaftsinformationen, nützliche Adressen und praktische Tips.* Seoul.
- Deutsch-Koreanische Industrie- und Handelskammer (DKIHK) (1998): *Marktkompaß Korea,* Seoul.
- Deutsch-Koreanische Industrie- und Handelskammer (DKIHK) (1999): *Marktkompaß Korea,* Seoul.
- EU Chamber (1999): *Press review & statistics.* March: Seoul: EU Chamber.
- Evans, P. (1995): *Embedded autonomy. States & industrial transformation.* Princeton.
- Evans, P. (1998): Transferable lessons? Re-examining the institutional prerequisites of East Asian economic policies. In: *The Journal of Development Studies* 34 (6), S. 66-86.
- Gereffi, G./Korzeniewicz, M. (Hrsg.) (1994): *Commodity chains and global capitalism.* Westport.
- Gereffi, G./Tam, T. (1998): Industrial upgrading and organizational chains. In: Chen, Ch.-H. (Hrsg.): *Business transformation and social change in East-Asia.* International conference: May 22./23., 1998. Tunghai University. Taichung, Taiwan.
- Hattori, T. (1989): *Japanese Zaibatsu and Korean Chaebol.* In: Chung, K.-H./Lee, H.Ch. (Hrsg.): *Korean managerial dynamics.* New York.
- Henderson, J. (1994): Electronics industries and the developing world. Uneven contributions and uncertain prospects. In: Sklair, L. (Hrsg.): *Capitalism and development.* London/New York, S. 258-288.
- Hobday, M. (1995): *Innovation in East Asia. The challenge to Japan.* Aldershot.
- Hwang, B.-D. (1989): *Nachholende Industrialisierung und autoritärer Staat. Das Beispiel Südkorea: Politik, Ideologie und weltmarktorientierter Kapitalismus.* Berlin.
- Joo, I.K. (1998): Effect of anti-dumping actions on Korean companies and economic cooperation among Asia-Pacific countries. In: *Korean Social Science Journal* 24 (2), S. 27-55.
- Kang, M.-H. (1996): *The Korean business conglomerate. Chaebol then and now.* Berkeley.
- Kawabe, N. (1998): Historical development of Japanese management: An overview. In: *Sangnam Forum* 1 (1), S. 111-134.
- Korea Development Bank (KDB) (1997): *Industry in Korea 1997.* Seoul.
- Korea Development Bank (KDB) (1999): *Economic & industrial focus.* March, Seoul.
- Kim, H.-R. (1998a): Family capitalism and corporate structure in Korea. In: *Korea Focus.* 6 (1), S. 55-67.

- Kim, H.-R. (1998b): Ecological dynamics of industrial organizations in South Korea. Manuskript.
- Kim, H.-R. (1998c): The evolution of Korean business system. In: Sangnam Forum 1 (1), S. 81-109.
- Kim, H.-R. (1998d): Fragility or continuity? Economic governance of East Asian capitalism. Manuskript.
- Kim, Y.-S. (1997 a): Technology and development: Impact of technology on the Korean economy. In: Korean Journal of Population and Development 26 (2), S. 101-120.
- Kim, E.M. (1997 b): Big business, strong state. Collusion and conflict in South Korean development, 1960-1990. Albany.
- Kim, L./Seong, S.-M. (1997): Science and technology: Public policy and private strategy. In: Cha, D.-S. et al. (Hrsg.): The Korean economy 1945-1995: Performance and vision for the 21st Century. Seoul, S. 383-425.
- Kirk, D. (1994): Korean dynasty. Hyundai and Chung Ju Yung. New York.
- Kocka, J./Siegrist, H. (1979): Die hundert größten deutschen Industrieunternehmen im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert. In: Horn, N./Kocka, J. (Hrsg.) (1979): Recht und Entwicklung der Großunternehmen im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert. Göttingen.
- Koo, Ch.-K. (1998): Asiatischer Kapitalismus. Staat, Wirtschaft und Gewerkschaften in Japan und Südkorea. Köln.
- Lee, Y.-H./Kim, H.-R. (1998): The dilemma of liberalization: Financial crisis and the transformation of capitalism in South Korea. Manuskript.
- Lim, W.-K. (1988): The structure of corporate ownership and development of capital market. Seoul.
- Marx, K. (1890/1976): Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie: hg. v. Friedrich Engels, Erster Band, 4. Aufl., MEW 23. Berlin.
- Marx, K. (1894/1972): Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie: hg. v. Friedrich Engels, Dritter Band, MEW 25. Berlin.
- Ministry of Economic Affairs, Taiwan R.O.C. (MOEA) (1998): White paper on small and medium enterprises in Taiwan. Taipeh: CIER.
- Müller-Jentsch, W./Stahlmann, M. (1988): Management und Arbeitspolitik im Prozeß fortschreitender Industrialisierung. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie 13 (2), S. 5-31.
- National Statistical Office (NSO) (1997): Major statistics of Korean economy. Seoul.
- Ouchi, W.G. (1980): Market, bureaucracies and clan. In: Administrative Science Quarterly 25, March, S. 129-141.

- Picot, A./Michaelis, E. (1984): Verteilung von Verfügungsrechten in Großunternehmungen und Unternehmensverfassung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 54, S. 252-272.
- Pohlmann, M. (1996): Antagonistische Kooperationen und distributive Macht: Anmerkungen zur Produktion in Netzwerken. In: Soziale Welt 47 (1), S. 44-67.
- Pohlmann, M./Apelt, A./Buroh, K./Martens, H. (1995): Industrielle Netzwerke. Antagonistische Kooperationen an der Schnittstelle Beschaffung-Zulieferung. Mering.
- Porter, M.E. (1990): The competitive advantage of nations. New York.
- Pross, H. (1965): Manager und Aktionäre in Deutschland. Untersuchungen zum Verhältnis von Eigentum und Verfügungsgewalt. Frankfurt a.M.
- Pross, H./Boetticher, K.W. (1971): Manager des Kapitalismus. 2. Aufl. Frankfurt a.M.
- Rowley, A./Rosario, L. do (1992): Japan's view of Asia. Empire of the sun. In: Far Eastern Economic Review (Hrsg.): Japan in Asia. The economic impact on the region. Hong Kong, S. 7-20.
- Schluchter, W. (1980): Rationalismus der Weltbeherrschung. Studien zu Max Weber. Frankfurt a.M.
- Schelsky, H. (1965): Berechtigung und Anmaßung in der Managerherrschaft. In: Schelsky, H.: Auf der Suche nach Wirklichkeit. Gesammelte Aufsätze. Düsseldorf/Köln, S. 17-32.
- Schreyögg, G. (1992): Managementforschung aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Vortrag vor dem Deutschen Soziologentag. Düsseldorf.
- Schreyögg, G. (1998): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Schumpeter, J.A. (1942/93): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. 7. erw. Aufl. Tübingen/Basel.
- Shin, Y.-K. (1985): Structure and problems in Korean enterprises. Seoul.
- Sombart, W. (1927/87): Der moderne Kapitalismus. Bd. III, 1. München.
- Sombart, W. (1927/87): Der moderne Kapitalismus. Bd. III, 2. München.
- Sombart, W. (1932): Die Zukunft des Kapitalismus. Berlin.
- Song, K.-S. (1999): Forecast on 1999 facility investment. In: KDB Economic & Industrial Focus. March, S. 1-9.
- Steers, R.M./Shin, Y.K./Ungson, G.R. (1989): The Chaebol. Korea's new industrial might. o.O.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (1984): Zur Bedeutung des Arguments der 'Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt' - Eine Erwiderung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 54, S. 273-283.
- Stinchcombe, A.L. (1965): Social structure and organizations. In: March, J.G. (Hrsg.): Handbook of Organizations. Chicago, S. 142-193.

- Trinczek, R. (1993): Management und innerbetriebliche Mitbestimmung. Eine Typologie kollektiver Orientierungsmuster. Habilitations-Schrift Universität Erlangen. Erlangen.
- Ungson, G.R./Steers, R.M./Park, S.-H. (1997): Korean enterprise. The quest for globalization. Boston.
- Wade, R. (1998): The Asian debt-and-development crisis of 1997?: Causes and consequences. WWW.
- Wade, R./Veneroso, F. (1998): The Asian crisis: The high debt model versus the Wall-Street-treasury-IMF complex. WWW.
- Wallerstein, I. (1974): The modern world-system. Vol. 1. New York. [deutsch: (1986): Das moderne Weltsystem - Die Anfänge kapitalistischer Landwirtschaft und die europäische Weltökonomie im 16. Jahrhundert. Frankfurt a.M.]
- Wallerstein, I. (1979): The capitalist world-economy. Cambridge et al.
- Wallerstein, I. (1985): The relevance of the concept of semiperiphery to Southern Europe. In: Arrighi, G. (Hrsg.): Semiperipheral development. The politics of Southern Europe in the twentieth century. Beverly Hills et al., S. 31-39.
- Wallerstein, I. (1991): Unthinking social science. The limits of nineteenth-century paradigms. Cambridge. [deutsch: (1995): Die Sozialwissenschaft 'kaputtdenken'. Die Grenzen der Paradigmen des 19. Jahrhunderts. Weinheim.]
- Weber, M. (1924/88²): Gesammelte Aufsätze zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. 2. Aufl. hg. v. Marianne Weber. Tübingen.
- Williamson, O.E. (1981): The economics of organizations: The transaction cost approach. In: American Journal of Sociology 87.
- Williamson, O.E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Tübingen.
- Yoo, Ch.-H./Lee, K.-U. (1997): Industrial organization. Seoul.
- Yoon, J.S. (1998): Management of paradox: A comparison of organizational structure and human resource practices in Korean and Japanese firms. In: Sangnam Forum 1 (1), S. 135-174.
- Zapf, W. (1965): Die deutschen Manager. Sozialprofil und Karriereweg. In: Zapf, W. (Hrsg.): Beiträge zur Analyse der deutschen Oberschicht. München, S. 136 -149.

Dr. Markus Pohlmann,
Institut für Soziologie,
Friedrich-Schiller-Universität Jena,
D-07740 Jena
e-mail: markus.pohlmann@t-online.de