

Thomas Kern, Patrick Köllner (Hg.)

Südkorea und Nordkorea

Einführung in Geschichte, Politik, Wirtschaft und
Gesellschaft

Thomas Kern, Dr. rer. pol., und *Patrick Köllner*, Dr. rer. soc. habil., sind wissenschaftliche Referenten am Institut für Asienkunde in Hamburg.

Campus Verlag
Frankfurt/New York

5 Südkoreas Unternehmen

Markus C. Pohlmann

Südkoreas Unternehmen haben ihre internationale Sichtbarkeit im letzten Jahrzehnt deutlich erhöht. Insbesondere die Elektronik- und die Automobilindustrie spielen hierbei eine Vorreiterrolle. Die Mobiltelefone von Samsung sind ebenso wie die Elektronikgeräte von LG aus keinem Elektronik-Discounter, Telefonshop oder Elektrofachgeschäft in Deutschland mehr wegzudenken. Daewoo, Hyundai und Kia haben sich (wenn auch im Zuge von strategischen Allianzen und Übernahmen) als sichtbare Automarken in Europa und den USA platziert. Noch ein Jahrzehnt zuvor konnte Samsung kaum als globale Marke betrachtet werden. Heute konkurriert die Unternehmensgruppe direkt mit Sony und Nokia um die Marktführerschaft beim digitalen Fernsehen, bei MP3-Spielern oder LCD-Bildschirmen. Unternehmen aus Südkorea haben internationale Marken kreiert und damit begonnen, die Vergangenheit als billige Zulieferer aus einem Schwellenland abzustreifen. Sie können sich auf der Bühne des Weltmarktes sehen lassen und machen dort eine gute Figur. Auch in Asien konnten Südkoreas Unternehmen ihre Stellung ausbauen und sich als Unternehmen eines entwickelten Industrielandes etablieren.

Ihre Erfolgsgeschichte wurde – für alle Beteiligten überraschend – nur kurz von der Asienkrise unterbrochen. Im Nachhinein betrachtet, hat diese sogar geholfen, die koreanischen Unternehmen auf einen neuen Erfolgskurs zu bringen. Denn die Reformanstrengungen während und nach der Krise waren enorm. Wieder einmal hat sich gezeigt, dass die koreanische Wirtschaft unter der Ägide des Staates schnell und flexibel reagieren kann. Gerade im Vergleich zu Deutschland fällt auf, mit welcher Geschwindigkeit wirtschaftliche und staatliche Strukturreformen in Südkorea realisiert werden. Dies erstaunt in der Außenwahrnehmung auch deswegen, weil den südkoreanischen Großunternehmen während der Krise jede Beweglichkeit abgesprochen worden war. In der propagierten Welt dezentral agierender Netzwerkunternehmen, die auch global mit kleinen Einheiten operieren, erschienen die südkoreanischen Großunternehmen vielen (und nicht

nur ausländischen) Beobachtern als „Fossile“, die man am besten zerschlägt, bevor sie in ihrem Untergang zu viel Schaden anrichten. Für viele war die Zeit des erfolgreichen „Kumpaneienkapitalismus“ in den 1990er-Jahren für immer vorbei; große Familienunternehmen erschienen in Zeiten des „Shareholder Value“ altmodisch und überholt. Mit der asiatischen Finanzkrise sahen daher viele den Abschied vom südkoreanischen Staatskapitalismus mit seinen politisch domestizierten Konglomeraten gekommen.

Ob dieser Abschied tatsächlich stattgefunden hat, wird uns im Folgenden interessieren. Wir wenden unsere Aufmerksamkeit zunächst der Entstehung der großen südkoreanischen Unternehmenskonglomerate (*Chaebol*) zu und zeigen, wie diesen über eine lange Strecke die erfolgreiche „Quadratur des Kreises“ gelang. Der Preis dafür lag zunächst in einer Unterentwicklung der südkoreanischen Klein- und Mittelindustrie. Erst nach und nach etablierte sich eine dual strukturierte Wirtschaft mit einem expansiven großindustriellen Sektor und einem daneben existierenden Bereich von Klein- und Mittelunternehmen. Um die erfolgreiche Expansion der Großunternehmensgruppen verstehen zu können, wird das System der *Chaebol* in seinen grundlegenden Merkmalen und ihrem Zusammenspiel entschlüsselt. In den 1990er-Jahren gerät dieses System an seine Grenzen und wird kontraproduktiv. Die Krise vermag es teilweise aufzubrechen und die Reform der südkoreanischen Unternehmen voranzutreiben. Doch ob sich mit ihr ein neues System etabliert hat oder das alte im neuen Gewande erscheint ist bis heute offen.

Die Geschichte des sprintenden Riesen oder die südkoreanische „Quadratur des Kreises“

Während das „Big Business“ weltweit seinen Abstieg begann, fasste es in Südkorea erst so richtig Fuß. „Small is beautiful“ war in den westlichen Industrieländern die Devise. In Südkorea waren auf dem Laufsteg der Ökonomie nur Modelle in Übergrößen zu sehen. Diese waren nicht nur auffallend gut gekleidet, sondern trieben auch die wirtschaftliche Entwicklung voran. Japan war zwar der Trendsetter, aber Südkorea hatte weltweit sichtbar seinen eigenen Weg in die Prosperität gefunden. Aus westlicher Sicht schien es sich um eine „fossile Struktur“ zu handeln, mit der die südkoreanischen Unternehmensgruppen gleichwohl erfolgreich operierten. Sie wurden am Gängelband der Politik geführt, behielten

aber trotzdem ihre Schnelligkeit und ein hohes Maß an ökonomischer Beweglichkeit. Dass eine solche „Quadratur des Kreises“ gelingen konnte, liegt in der Entstehungsgeschichte der südkoreanischen Unternehmensgruppen, der *Chaebol*, begründet. Was genau war aber das Geheimnis dieses Weges bzw. was oder wer brachte den südkoreanischen Riesen das Sprinten bei?

Historisch betrachtet sind die größten *Chaebol* in einer politisch einschneidenden Übergangsphase zwischen dem Zweiten Weltkrieg und dem Koreakrieg gegründet worden. Sie sind dann im geopolitischen „Treibhaus“ der zweiten Nachkriegszeit mit außerordentlichen US-Hilfen gewachsen. In diesem historischen Zeitfenster wurden die Weichen für das enorme Wachstum der *Chaebol* in Südkorea gestellt. Entscheidend war, dass (anders als in Taiwan) die Privatunternehmer für ihre Kriegsverluste entschädigt wurden. Der japanische Kolonialbesitz wurde veräußert und privatisiert – und nicht wie in Taiwan verstaatlicht. Das Geld floss also nicht in Staatsbetriebe, sondern in die Hände weniger Familienunternehmer. Diese stammten fast zur Hälfte aus Familien mittelgroßer Grundeigentümer und Großgrundbesitzer. Diese Familien konnten im Rahmen einer Importsubstitution fördernden Industriepolitik in historisch einzigartiger Weise auf billiges Kapital und auf billige, durch die Kriegswirren entwurzelte Arbeitskräfte zurückgreifen. Deren Ausbildung begann der Staat zudem in enormen Ausmaßen zu fördern. Das starke Wirtschaftswachstum in den USA schuf im Anschluss daran sehr gute Möglichkeiten für den Export und den Technologietransfer. Durch den zweiten „Treibhauseffekt“ des Vietnamkrieges erfuhr Südkoreas Wirtschaft weiteren Aufschwung. Die Kriege entfalteten einen beträchtlichen Einfluss auf die ökonomische Entwicklung in Südkorea. Dieser geopolitische Kontext war eine der entscheidenden Voraussetzungen für den wirtschaftlichen Entwicklungspfad, den Südkorea schließlich einschlug. Die rasante Karriere des Modells hierarchisch organisierter, durch Familien koordinierter Unternehmensgruppen findet hier ihre Wurzeln. Der die Unternehmensgruppe prägende *Familienclan*, der flexibel nach industriepolitischen Vorgaben mit geliehenem Geld in unterschiedlichste Branchen expandierte, etablierte sich. Er setzte sich gegen die traditionellen, eher spezialisierten Textilunternehmen durch, indem er überlegene Fähigkeiten in der Organisation der Unternehmensgruppe entwickelte. Durch den hierarchisch agierenden Familienclan fand dieses Modell nicht nur seinen starken Zusammenhalt, sondern gewann auch eine *Entscheidungsschnelligkeit und Beweglichkeit*, die für bürokratische Großkonzerne untypisch ist. Hieraus zogen die südkoreanischen Großunternehmen ihre erstaunlichen Sprinterqualitäten.

Dass das Modell der hierarchischen Organisation familienkontrollierter Unternehmensgruppen zu dem Wirtschaftsmodell der Gründerzeit¹ wurde, lag auch an der gleichzeitigen Entfaltung eines staatlichen Dirigismus. Er prägte die Unternehmensstrukturen in Südkorea nachhaltig. Durch die Kreditpolitik des südkoreanischen Staates wurde die Großindustrie weiter auf Wachstum in politisch ausgewählten Industriezweigen programmiert. Ihre geringe finanzielle Konsolidierung machte sie zum Spielball staatlicher Politik. Hierher rührt das Wunder ihrer *einfachen politischen Steuerbarkeit*. Der Staat hatte durch die Bankenkontrolle den entscheidenden Hebel der Kreditzufuhr in der Hand und bestimmte die zentralen Strategien und Strukturanpassungen der Unternehmen. Zustande kam ein politischer Interventionismus, der die wirtschaftliche Entwicklung nicht negativ, sondern in positiver Weise beeinflusste. Die disziplinierende Kraft des Staates, die auch Freiräume eröffnete, drückte den koreanischen Strategien „später Industrialisierung“ gerade im Vergleich zu Taiwan ihren besonderen Stempel auf.

Der Erfolg des Modells hierarchisch organisierter, familienkontrollierter Unternehmensgruppen lag auch in der Funktionalität dieser *südkoreanischen „Quadratur des Kreises“* für die nachholende Modernisierung der südkoreanischen Wirtschaft begründet. Insbesondere in den neuen kapitalintensiven Industrien der zweiten industriellen Revolution (Eisen, Stahl, Schiffsbau etc.), mit denen Südkoreas Ökonomie groß wurde, konnten die Kostenvorteile der Skalenökonomie nur durch die Organisation eines schnellen und konstanten Durchlaufprozesses erreicht werden. Südkoreas Unternehmen mussten also in den für sie wichtigen, großformatig organisierten Industrien selbst für eine ausreichende Infrastruktur für Beschaffung und Absatz sorgen, um skalenökonomische Vorteile realisieren zu können. Das Wachstum der *Chaebol* fand deshalb als Ausbau eines immer größer werdenden Netzes von Tochterfirmen statt, die vor- und nachgelagerte Bereiche organisierten. Hatten 1970 die dreißig führenden *Chaebol* im Durchschnitt rund vier Tochterfirmen, so stieg deren Anzahl bis Mitte der 1990er-Jahre auf rund einundzwanzig. In den 1960er- und 1970er-Jahren hatte die Großindustrie Südkoreas aufgrund gering entwickelter Zulieferindustrien und Distributionskanäle vor allem auf Wachstum durch Neugründungen gesetzt. In den 1980er-Jahren wurden der Zukauf von Unternehmen, Fusionen und die Ver-

¹ Unter „Gründerzeit“ sollen hier die Jahre von 1960 bis 1970 verstanden werden. In dieser Periode wurden die meisten Unternehmen gegründet und das für Südkorea typische Wirtschaftsmodell geprägt.

flechtung von Aufsichtsratspositionen für die Expansion der *Chaebol* immer wichtiger. In den 1990er-Jahren spielten zu fast gleichen Teilen Akquisitionen und Neugründungen eine Rolle.

Die relativ geringe Größe ihres Binnenmarktes zwang die *Chaebol* – in ähnlicher Weise wie zuvor Deutschland – auf dem Weltmarkt aktiv zu werden. Die interne, hierarchisch organisierte Kooperation zwischen selbständigen Unternehmen war dabei ein Weg, sich den Herausforderungen der Weltwirtschaft zu stellen. Die Unternehmensgruppen, die untereinander kooperierten, entwickelten nach außen koordinierte, aggressive Wettbewerbsstrategien. Sie gewannen ihre Schlagkraft durch *eine Organisationsform von Netzwerken zwischen Großunternehmen*, die rechtlich ohne die Verschmelzung zu Konzernen auskam und ohne eine durchgehende Bürokratisierung funktionierte. Dies schuf ihnen auf dem Weltmarkt einen zusätzlichen, in der *Unternehmensstruktur* begründeten Wettbewerbsvorteil.

Das Wachstum der Klein- und Mittelindustrie: Zur dualen Struktur der südkoreanischen Wirtschaft

Der politisch genährte „Riesenwuchs“ der *Chaebol* führte zur Herausbildung eines großindustriellen Sektors, der in den 1970er-Jahren seine größte Ausdehnung erreichte. Die Klein- und Mittelindustrie Südkoreas war dem gegenüber deutlich unterentwickelt. Die Goliaths Südkoreas gewannen eine erdrückende Übermacht. Bezeichnend für die Herausbildung der dualen Wirtschaftsstruktur war, dass das Umsatzwachstum der zehn größten Unternehmenskonglomerate zwischen 1960 und 1980 3,5-mal schneller war als das der gesamten südkoreanischen Wirtschaft. Doch bereits die achtziger Jahre erlebten eine Rückkehr der Davids. Nach dem Höhepunkt im Aufbau der Großindustrie – gemessen an den Beschäftigungs- und Umsatzanteilen – stiegen die Beschäftigungsanteile der Klein- und Mittelunternehmen in Südkorea wieder deutlich. Der Prozentsatz der Beschäftigung in Klein- und Mittelunternehmen bis 100 Beschäftigte an den gesamten Beschäftigten in Südkoreas Wirtschaft erhöhte sich von 35 Prozent im Jahre 1970 auf rund 58 Prozent im Jahre 1998. Eine duale Struktur der Wirtschaft etablierte sich. Seitdem ist Südkoreas Wirtschaft von einer oligopolistischen Großindustrie gekennzeichnet, die mit einem Wettbewerbssektor von Klein- und Mittelunternehmen koexistiert.

Ihr Kennzeichen war bis in die 1990er-Jahre hinein, dass der großindustrielle Sektor vergleichsweise scharf von der Klein- und Mittelindustrie abgegrenzt war. Dafür verantwortlich zeichneten die hohe Fertigungstiefe der Großunternehmen und eine geringe Netzwerkbildung zwischen Groß- und Kleinunternehmen. Auch strategische Allianzen zwischen beiden Sektoren spielten bis in die neunziger Jahre hinein kaum eine Rolle.

Nimmt man die industriellen Konzentrationsraten in Augenschein, so lassen sich für den Zeitraum von 1970 bis 1994 Hinweise auf eine wieder zunehmende Bedeutung der Klein- und Mittelunternehmen (gemessen an der Industriegüterproduktion) bestätigen. Der Wettbewerb auf Südkoreas Märkten hat in dieser Zeit deutlich zu- und die Bedeutung von Mono- und Duopolen abgenommen. Der Anteil der Monopole² verringerte sich von 1970 29,6 Prozent bis Mitte der neunziger Jahre auf 15,3 Prozent der industriell gefertigten Waren (erfasst nach Warengruppen). Ebenso verringerte sich der Anteil der Duopole³ von 1970 18,7 Prozent bis Mitte der neunziger Jahre auf 8,2 Prozent.

Dabei hat gleichzeitig der Marktanteil des Wettbewerbssektors (die drei nach Absatz größten Unternehmen kontrollieren weniger als 60 Prozent des Absatzes eines Produktes) stark zugenommen. Sein Anteil hat sich von 18,5 Prozent 1970 auf 32,1 Prozent 1994 gesteigert.

Dennoch bleibt Südkoreas Industrie gerade im Vergleich zu Taiwan, aber auch zu Japan, stark konzentriert. Die Anzahl der Oligopole (≥ 60 Prozent des Absatzes werden durch drei Unternehmen gemacht) hat im selben Zeitraum von 33,2 auf 44,4 Prozent zugenommen. Sie bilden damit auch Mitte der neunziger Jahre das dominante Muster in den Marktstrukturen der südkoreanischen Wirtschaft. Der Befund ist klar: Die Dominanz der *Chaebol* hat zwar im Vergleich zu den 1970er-Jahren abgenommen, aber diese haben ihre dominante Stellung in der dualen Wirtschaft Südkoreas nicht verloren. Auch Mitte der neunziger Jahre sind nach diesen Ergebnissen mehr als zwei Drittel der Märkte hoch konzentriert bis monopolistisch. Vor allem auf den größeren Märkten mit einem Umsatz von mehr als 100 Milliarden Won (ca. 93 Millionen US-Dollar) dominierten die *Chaebol* rund 71 Prozent und bei über 500 Milliarden Won (ca. 465 Millionen

US-Dollar) sogar rund 87 Prozent des Gesamtvolumens. Sie beherrschten also auch in den 1990er-Jahren de facto alle umsatzstarken Märkte Südkoreas.

Die *duale Wirtschaft* in Südkorea mit der für sie typischen Vormachtstellung der Großindustrie war bis in die neunziger Jahre hinein durch die Trennung von arbeitsintensiver und kapitalintensiver Produktion gekennzeichnet. Die Bedeutung der Klein- und Mittelbetriebe bei der Herausbildung neuer innovativer Industrien war gering. Sie entfalteten in Südkorea nicht die ihnen von Schumpeter klassisch zugeordnete Funktion, mit einem „Swarming of Innovations“ die Wirtschaft aus konjunkturellen Tiefen zu holen. Anfangs waren viel eher Zurückgebliebenheit, Auftragsfertigung und billige Lohnarbeit ihr durchgehendes Signum. Der klein- und mittelbetriebliche Sektor modernisierte sich in den 1980er-Jahren kaum. Neue Industrien entstanden auf großindustrieller Ebene. Sie bildeten sich nicht von unten aus. Dies machte sich auch in den Profitmargen Unternehmen bemerkbar: Noch in den Boomjahren 1994 und 1995 betragen die Unterschiede zwischen großen und kleinen Unternehmen in Korea bemerkenswerte 2,9 Prozent (1994) und 1,2 Prozent (1995).

Die Folgen sind im klein- und mittelbetrieblichen Sektor der südkoreanischen Industrie bis heute deutlich zu spüren. Zwar sind nicht mehr überwiegend Zurückgebliebenheit, Auftragsfertigung und billige Lohnarbeit das Markenzeichen dieses Bereiches, aber die Einschätzungen der Experten zeigen bis in die neunziger Jahre hinein einen immer noch geringen Entwicklungsgrad an. So berichtete die deutsch-koreanische Industrie- und Handelskammer 1997: „Bei dem Großteil aller kleinen und mittelständischen Betriebe ist der finanzielle Spielraum für Investitionen und F&E in High-Tech-Komponenten gering bzw. nicht vorhanden. Die Unternehmen sind in der Regel unterkapitalisiert, haben keine Mittel, um notwendige Automatisierungen durchzuführen, und produzieren daher vielfältige Produkte in geringer Menge auf Bestellbasis“.

Das System der *Chaebol* oder: Was steckt hinter der südkoreanischen „Quadratur des Kreises“?

Das System der *Chaebol*, wie es sich in den 1960-Jahren herauskristallisierte, erwies sich als Erfolgsmodell. Es war wesentlich daran beteiligt, dass sich Südkoreas Wirtschaft aus den Trümmern des Koreakrieges zu einer Tigerökonomie entwickeln konnte, die viele andere asiatische Ökonomien weit hinter sich zu-

² Monopole bedeuten, dass ≥ 80 Prozent des Absatzes eines Produktes wurden von einem Unternehmen bzw. einer Unternehmensgruppe gemacht werden.

³ Duopole liegen dann vor, wenn ≥ 80 Prozent des Absatzes durch zwei Unternehmen realisiert werden.

rückließ. Bereits Mitte der neunziger Jahre exportierte Südkorea mehr Industriegüter als alle lateinamerikanischen Länder zusammen. 1996 wurde das Land von der OECD aufgenommen und 1997 vom Internationalen Währungsfonds (IWF) als Industrieland klassifiziert. Die rasante Karriere seiner Wirtschaft verdankte Südkorea auch dem fest etablierten System der *Chaebol*. Oft gescholten und verteufelt, als korrupt ausgewiesen und nicht selten zurecht diffamiert, bildete das System der *Chaebol* doch eine Kernstruktur der südkoreanischen Wirtschaft, die jahrzehntelang sehr gute wirtschaftliche Ergebnisse erzielte. Das Modell hierarchisch organisierter und familienkontrollierter Unternehmensgruppen wurde zum besonderen Ausdruck dieser erfolgreichen, produktiven Anpassung an die Erfordernisse der Weltmarktintegration als Schwellenökonomie. Erst als Südkorea sich zu einem fortgeschrittenen Industrieland entwickelte, begann sich dieses System langsam und zögerlich, mit vielen Brüchen und Krisen, zu wandeln. Doch bevor wir uns damit beschäftigen, wollen wir herausfinden, wie das System der *Chaebol* überhaupt funktionierte.

Was hält die *Chaebol* zusammen?

Für Außenstehende ist oft erstaunlich, dass die zu den *Chaebol* gehörenden Unternehmen selbständig und rechtlich voneinander unabhängig sind. Das südkoreanische Recht verbietet die Bildung von Holding-Gesellschaften. Die durch die fehlende rechtliche Bindung entstehende Zerbrechlichkeit der Organisationsform wird kompensiert durch die engen, von der *Gründerfamilie kontrollierten Netzwerkbeziehungen*. Dadurch, dass diese die wichtigsten Positionen im Top-Management besetzt, handelt es sich um eine Art „faktische Konzernbildung“, die durch die Unternehmerfamilien abgesichert wird. Dies ist der erste und wichtigste Mechanismus, die Form der hierarchisch organisierten Unternehmensgruppe auf Dauer aufrecht zu erhalten. Die *Chaebol*-Struktur verbindet die Mitgliedsunternehmen darüber hinaus durch mindestens drei weitere Mechanismen der Konglomeratsbildung: *wechselseitige Investitionen*, *wechselseitige Kapitalbeteiligungen* und *Schuldbürgschaften*. Aber auch *Heiratspolitik* war bis in die neunziger Jahre hinein eine nicht seltene, weitere Form der Etablierung zuverlässiger Konglomeratsstrukturen. Auf Basis dieser fünf Mechanismen wurde die Integration der südkoreanischen Unternehmensgruppen bei gleichzeitig enormem Größenwachstum abgesichert. Diese korporative Struktur hierarchisch organi-

sierter, familienkontrollierter Unternehmensgruppen erwies sich im zuvor geschilderten historischen Kontext als ausbaufähig.

Wem gehören die *Chaebol*?

Die *Chaebol* sind Gruppen von Familienunternehmen, in denen die Trennung von Eigentum und Kontrolle nicht vollzogen wurde. Sie öffneten sich in der Regel nicht gegenüber öffentlichem Aktienbesitz. Ihre Kapitalanteile sind innerhalb der *Chaebol* konzentriert. Sie bleiben meist in privater Hand der *Chaebol*-unternehmen bzw. der *Chaebol*-Familie. Noch Mitte der neunziger Jahre wurde nur ein Viertel der *Chaebol* auf dem Aktienmarkt gehandelt, auch wenn dieses Viertel 63,1 Prozent der Kapitalwerte des Korea Stock Exchange repräsentierte. Die Mehrheit der Firmen verblieb bisher im Familienbesitz. Die Eigentümer der dreißig größten *Chaebol* hielten in den 1980er-Jahren rund 16 Prozent des Eigenkapitals, Überkreuzinvestitionen mit affilierten Firmen machten ungefähr 40 Prozent aus. Die Kapitalstruktur im System der *Chaebol* lässt sich wie folgt zusammenfassen: Der größte Teil des Eigenkapitals befindet sich entweder im Besitz der Gründerfamilie oder der Mitgliedsfirmen. Über zwei Drittel der Mitgliedsunternehmen sind keine Publikumsgesellschaften, sondern Familienunternehmen. Es gibt ein finanzstarkes Unternehmen, das an fast allen Mitgliedsfirmen beteiligt ist. Auch diejenigen Unternehmen, deren Aktienanteile mit unter 20 Prozent der *Chaebol*-Familie gehören, werden von dieser problemlos kontrolliert. Die Eigenkapitalquote der südkoreanischen Unternehmensgruppen liegt häufig unter 20 Prozent.

Das System der *Chaebol* ist Ausdruck eines *großformatigen Familienkapitalismus*. In seinem Zentrum stehen die Clans der Gründerfamilien und ihre Unternehmen. Sie haben sich in den letzten drei Jahrzehnten ihren dominanten Einfluss erhalten. Eine wichtige Voraussetzung für die Reproduktion dieser Wirtschaftseliten war, dass von 1975 bis 1999 dieselben *Chaebol*-Unternehmen die südkoreanische Wirtschaft anführten.⁴ Diese hohe Bestandssicherheit in Kombination mit der Vererbung von Familieneigentum sorgte für eine weitreichende

⁴ Die zehn größten Unternehmensgruppen im Jahr 1999 wurden alle bis auf Lotte bereits zwischen 1931 und 1953 gegründet. Mehr als die Hälfte von ihnen zählte bereits 28 Jahre zuvor zu den Top Ten der südkoreanischen Wirtschaft. Dies war eine wichtige Voraussetzung für die Elitenreproduktion in Südkorea.

Verriegelung in der Elitenstruktur Südkoreas. Nimmt man die zehn größten *Chaebol* als Beispiel, so bestätigt sich die durch den Familienbesitz zementierte Konstanz der Führungskräftestruktur in der südkoreanischen Wirtschaft eindrucksvoll: Neun von zehn Präsidenten bzw. Vorstandsvorsitzenden der größten südkoreanischen Unternehmensgruppen waren noch 1996 Gründer oder der Gründerfamilie angehörig.

Das Topmanagement der *Chaebol* war Mitte der neunziger Jahre zum großen Teil durch Familienmitglieder besetzt. Professionelles Management von außerhalb der Clans kommt nur partiell und sehr viel stärker unterhalb der präsidialen Ebene⁵ zum Zuge. Typischerweise hielten die Familienmitglieder in der koreanischen Großindustrie die finanziellen und direktiven Zügel fest in der Hand. Mehrere Studien haben in den achtziger Jahre nachgewiesen, dass zwischen 31 Prozent und 45 Prozent der Geschäftsführungspositionen in den wichtigsten *Chaebol* von Familienmitgliedern besetzt wurden. Das Topmanagement wurde im Regelfall familiengebunden rekrutiert. Nach einer Untersuchung stammten im Jahre 1985 rund 70 Prozent der Präsidenten südkoreanischer Unternehmen aus der Gründerfamilie. Es ist sehr selten, so Lee, dass ein familienfremder Manager durch Beförderung in die Führungsspitze aufsteigt. Dies bildet den Hintergrund für die oft beklagten stammesartigen *Strukturen* der *Chaebol*.

Wie sind die *Chaebol* aufgebaut?

Zum System der *Chaebol* gehörte, dass die „sprintenden Riesen“ sich blitzschnell auf neue Geschäftsfelder einlassen konnten, die so gut wie gar nichts mit ihren bisherigen Aktivitäten zu tun hatten. Dies hatte Folgen für ihre interne Strukturierung. Die *Chaebol* waren auf der einen Seite weitaus breiter diversifiziert als viele Unternehmensgruppen in den westlichen Industrieländern, zugleich aber besser koordiniert. Sehr oft war ihre Unternehmensstruktur deswegen zentralistisch organisiert. Seit den 1970er-Jahren haben die meisten *Chaebol* eine multidivisionale Struktur etabliert, die durch zentrale Abteilungen und Gremien koordiniert wird. Diese sind in der Regel in den Mutterfirmen angesiedelt und erscheinen in der Hauptsache als deren Organ.

Zum zentralen Management auf der Gruppenebene gehörten im Regelfall zwei Institutionen: die Präsidentensitzung und die Planungs- und Koordinations-

division der Gruppe. In der Präsidentensitzung kamen die Präsidenten der Mitgliedsfirmen der Gruppe regelmäßig zusammen und stimmten ihre Unternehmenspolitik ab. Die Planungs- und Koordinationsdivision war der zentrale Stabsapparat des Gruppen-Chairmans. Hier wurden strategische Fragen der Absatzpolitiken, der Personal- und Beschaffungspolitiken für die Gruppe geplant und entschieden. Allerdings wurden die Kosten unter den unterschiedlichen Firmen aufgeteilt. Der Präsident des Konglomerats stand in der Regel auch der zentralen Planungsabteilung vor. Nach dem Vorbild der japanischen *sôgô sôsha* haben die *Chaebol* Mitte der siebziger Jahre zentrale „General Trading Companies“ (GTC) aufgebaut, die der Koordination der Exportaktivitäten, aber auch der Finanzierung und Informationsbeschaffung in der *Chaebol*-Gruppe dienen. Die Mitgliedsfirmen der *Chaebol* partizipierten ebenfalls häufig trotz getrennter Eigentümerschaft an gemeinsamen Ressourcen-Pools wie zum Beispiel Forschung und Entwicklung oder Finanz- und Serviceleistungen.

Die Integration von Handelsfirmen und die Expansion in den Sektor der Finanzdienstleistungen sicherte die vertikal hoch integrierte Unternehmensstruktur der *Chaebol* auch horizontal ab. Da die *Chaebol* in den 1960er- und 1970er-Jahren keine Banken besitzen durften und später darauf beschränkt wurden, höchstens 8 Prozent 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. Mitte der achtziger 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.

So hat zum Beispiel Samsung nicht nur seinen Betätigungsschwerpunkt von der Leichtindustrie (Zucker, Textilien, Nahrungsmittel, leichte Elektronik) zur schweren Industrie (Chemie, Schiffsbau, schwere Elektronikindustrie) verlagert, sondern in noch weit höherem Maße seine Finanzdienstleistungen ausgebaut (Samsung Life Insurance, Samsung Fire & Marine Insurance, Samsung Winners Card, Samsung Securities). Dasselbe gilt für die Unternehmensgruppe Hyundai, die ihre Finanzdienstleistungen um das 3,5fache auf 12,9 Prozent der gesamten Produktion gesteigert hat. Insgesamt haben die südkoreanischen *Chaebol* also eine in Ansätzen ähnliche Unternehmensgruppenstruktur wie die japanischen *Zaibatsu* zu etablieren versucht.

5 Gemeint ist die Ebene der Vorstände und insbesondere der Vorstandsvorsitzenden.

Wer entscheidet in den *Chaebol*?

Das autokratische, aber gleichwohl flexible Entscheidungssystem der *Chaebol*-Familien beruhte auf mehreren Mechanismen. Das Entscheidungssystem war durch Interessenkoalitionen mit Ministerial- und Regierungsbeamten, Bankern und Politikern abgesichert, die bei den zentralen Ressourcen Kapital und Arbeit für verzerrte Preise sorgten. Die *Chaebol* rekrutierten bevorzugt Bürokraten oder Militärs aus regierungsnahen Ämtern, die traditionell in Korea mit 55 Jahren pensioniert wurden, auf gehobene Managementpositionen. Die Netzwerkbildung durch die Rekrutierung von erfahrenem Personal aus dem politisch-administrativen Sektor war ein weiteres herausragendes Kennzeichen des *Chaebol*-Systems. Mit den autokratischen Entscheidungsstrukturen war ein hohes Maß an Flexibilität und Informalität verbunden, das diese ergänzte. Die Bedeutung der ersten Generation von Managern und Experten war auf operativer Ebene und im „Reverse Engineering“ groß. Sie konnte auf dispositiver Ebene geringer gehalten werden. Der Wertehorizont einer Generation mit hoher inter- und intragenerationaler Mobilität sorgte für eine problemlose Inkaufnahme eines vergleichsweise geringen Maßes an Entscheidungspartizipation. Die Bedeutung tradierter Werte patriarchaler Autoritätsanerkennung war für die Akzeptanz der Autorität der Eigentümerfamilie sehr hoch. Auf Basis der im autoritären Entwicklungsstaat gelegten institutionellen Grundlagen war eine Unterdrückung formaler Partizipation sowie eine eher repressive Gestaltung der industriellen Beziehungen im Betrieb auf Arbeiterebene leicht möglich. Die Durchsetzung niedriger Löhne und autokratischer Strukturen war um so leichter, als die Fluktuation in den Betrieben hoch war. Die erste Generation von Arbeitern stammte zumeist aus bäuerlichen Familien und brachte eine hohe Akzeptanz autokratischer Strukturen mit.

Dabei lag diesem Entscheidungssystem keine tayloristische Arbeitsorganisation zugrunde, wie oft den koreanischen Unternehmen nachgesagt. Im Regelfall waren einzelnen Tätigkeiten in den *Chaebol* und anderen koreanischen Industrieunternehmen nicht formal strukturiert und definiert. Weder Tätigkeitsbeschreibungen noch formale Festlegungen auf genau definierte Tätigkeiten waren üblich. Südkoreanische Firmen haben keinen geplanten, bürokratisierten und formalen Taylorismus ausgebildet. Auch wenn die Arbeitsteilung hoch und die Arbeit zergliedert und repetitiv war, fand dies seinen Ausweis nicht in Formalisierungen, Planungen und entsprechenden Lohnanreizsystemen. Als in den 1970er-Jahren in einigen großen Firmen der *Chaebol* fordristische Management-

systeme eingeführt wurden, geschah dies ohne adäquate Unterstützung durch Verfahren der Arbeitsanalyse und -bewertung. Obwohl es zum Beispiel bei allen Automobilunternehmen Tätigkeitsbeschreibungen gibt, sind diese nach Auskunft der Manager „nur Papier“. Infolgedessen war die Vorhersagbarkeit, wer die Verantwortung für eine bestimmte Tätigkeit hat, in koreanischen Unternehmen signifikant geringer als in japanischen Unternehmen. Die Vorgesetzten bestimmten statt dessen die individuellen Verantwortlichkeiten während des Arbeitsablaufs selbst und mischten sich häufig in die Arbeit ein. In signifikant mehr koreanischen denn japanischen Firmen wurde die Aussage bestätigt, dass ohne die Zustimmung der Vorgesetzten wenig Handlungsspielraum besteht. Während in japanischen Firmen Delegation und Gruppenorientierung stärker ausgeprägt sind, spielt in koreanischen Firmen vor allem eine autoritative Orientierung eine Rolle. Trotz der Eindimensionalität von Entscheidungsprozessen ist dadurch ein hohes Maß an Flexibilität gewährleistet.

Wer sind und welche Bedeutung haben Manager und Experten?

Ein Effekt des autokratischen Entscheidungssystems in den *Chaebol* war, dass den Experten kein Mandat zur autonomen Problembearbeitung zugestanden wurde. Ihr Ausweis von Professionalität wurde im Alltag der Unternehmen begrenzt, ihre Expertise war selten mit den tatsächlichen Logiken des Entscheidungssystems in den *Chaebol* verknüpft.

Trotzdem gehörte es zum System der *Chaebol*, dass diese nur die „Besten“ rekrutierten. Wobei es einfach definiert war, wer die „Besten“ sind. Unabhängig vom Studienfach kam es bei der Auswahl der Manager und Experten im *Chaebol*-System darauf an, dass diese vorzugsweise an einer der Eliteschulen und/oder Eliteuniversitäten Südkoreas ihren Abschluss gemacht haben. Ebenso wie in Japan entwickelte sich in Südkorea eine Konzentration der Elitebildung auf elitäre Bildungsinstitutionen, der sich bis in die neunziger Jahre hinein durchhielt. Noch Ende der achtziger Jahre kamen zum Beispiel bei Daewoo sieben der neun Topmanager von derselben High-School. Bei Sunkyong hatten mehr als 50 Prozent der „Group Directors“ und hochrangigen Angestellten an der Seoul National University ihren Abschluss gemacht. Insgesamt 60 Prozent der höchsten Management-Positionen der sieben führenden *Chaebol* waren mit Führungskräften besetzt, die an der Seoul National University studiert hatten. Rechnet man die Yonsei University und die Korea University dazu, so erhöht sich die

Zahl an Führungskräften, die an einer der drei Eliteuniversitäten studiert haben, auf 84 Prozent. Bildung und der durch Bildung erworbene Status wurde so, zusammen mit dem Familienhintergrund, zu einem Schlüsselfaktor für die Rekrutierung von Managern und Experten. Neben diesen Schlüsselfaktoren spielten auch (oft damit einhergehende) Freundschaftsnetzwerke, persönliche Empfehlungen sowie die regionale Herkunft eine zentrale Rolle bei der Auswahl.

Damit wurden die *Chaebol* immer mehr zum Attraktionspunkt der „neuen Mittelklasse“. Die *Chaebol* hatten auf diese Weise viel Expertise in der Hinterhand, ohne sie in jedem Fall adäquat zu nutzen. Der Aufstieg der südkoreanischen Wirtschaft zu einer Schwellenökonomie in den 1980er-Jahren war nichtsdestotrotz nur durch den systematischen Ausbau von Forschung und Entwicklung möglich. Die *Chaebol* waren dabei die Vorreiter. Seit den 1980er-Jahren verzeichnen sie einen starken Anstieg an angestellten Ingenieuren, Forschern, Wissenschaftlern und anderen Professionals. Bei Hyundai hat sich die Zahl der Forscher von 616 im Jahre 1980 auf 3.890 im Jahre 1994 mehr als versechsfacht. Bei Samsung stieg das Forschungspersonal von 690 auf 8.919 um das 13fache. Die großen südkoreanischen Unternehmensgruppen wiesen damit die höchste Dichte an professionell ausgebildetem Personal, Führungskräften und Experten unter den südkoreanischen Unternehmen auf. Dies war ein wichtiges Element im System der *Chaebol*.

Wer macht die Arbeit?

Die südkoreanische Industrie und insbesondere die *Chaebol* verfügen über eine im weltweiten Vergleich hervorragend schulisch ausgebildete Arbeiterschaft. Ein wesentlicher Teil der großindustriellen Arbeiterschaft in Südkorea verfügt über einen High-School-Abschluss. Während nur rund 17 Prozent der angelesenen Arbeiter und Facharbeiter in der Industrie Mitte der sechziger Jahre einen High-School-Abschluss nachweisen konnten, waren dies Mitte der achtziger Jahre immerhin rund 60 Prozent. Dieser Anteil ist in den 1990er-Jahren weiter gestiegen. Die junge zweite Generation der großindustriellen Arbeiterschaft unterscheidet sich in der schulischen Ausbildung und städtischen Herkunft von der ersten Generation der häufig ungebildeten, vom Land kommenden Arbeiter deutlich. Im internationalen Vergleich mit den USA und Japan erweist sich die schulische Ausbildung der koreanischen Arbeiter als deutlich höher. Insbesondere die *Chaebol* versuchen auf Arbeiterebene sehr viele High School-Absolventen zu

rekrutieren. Bereits für einfache Routinetätigkeiten wird Personal mit High-School-Abschluss oder darüber hinaus bevorzugt. Für qualifizierte Techniker- oder Ingenieurstätigkeiten steigt das geforderte und tatsächlich realisierte schulische Ausbildungsniveau stark an. Die großen *Chaebol* rekrutieren Arbeiter aber auch aus Berufsschulen, technischen High Schools und Berufsausbildungsinstituten. Während zum Beispiel bei den koreanischen Automobilherstellern der High-School-Abschluss bei der Arbeiterschaft die Regel ist, dominiert bei ihren Zulieferern der Mittelschulabschluss.

Die Rekrutierungspraxis ist dabei eine Kombination aus „Hintertür-Rekrutierung“ und „offener Rekrutierung“. Auf der einen Seite spielen Verwandte und Freunde bereits beschäftigter Arbeiter eine große Rolle. Die Empfehlungen bereits Beschäftigter lenken bis heute die Einstellungspraxis in nicht unerheblichem Maße. Auf der anderen Seite finden auch Einstellungsprüfungen der nationalen Qualifikationsprüfungsagentur („National Skill Testing Agency“) Anwendung.

Das *Chaebol*-System schuf also eine vergleichsweise gut ausgebildete Arbeiterschaft, die in informelle, autoritative Entscheidungsstrukturen gepresst, den Unternehmen eine hohe Flexibilität und schnelle Entscheidungen ermöglichte. Zugleich bedeutete das Wachstum des *Chaebol*-Systems, dass privilegierte Organisationsbedingungen für die Arbeiterschaft geschaffen wurden. Obgleich ihre Organisationen, die Betriebsgewerkschaften, von den staatlich gestützten „repressive labor-systems“ unterdrückt wurden, entstand eine streik- und kampfbereite Arbeiterschaft, die nach und nach die Verbesserung ihres Status durchsetzte.

Der langsame Abschied von der Gründerzeit: Strukturkonservatismus und Krise in den 1990er-Jahren

Das *Chaebol*-System erwies sich in den 1970er- und 1980er-Jahren als ein wirkungsvolles Instrument der Weltmarktintegration und Binnenmarktkontrolle. Kapital und Arbeit waren günstig, das heißt zu politisch verzerrten Preisen verfügbar. Die in Sachen Ressourcenallokation sehr gut ausgebaute Infrastruktur auf der einen und die Industriepolitik auf der anderen Seite legten den Keim für die Expansion der Familienunternehmen. Sie zielten auf eine politische Vorgaben erfüllende Produktion für den Binnen- und Exportmarkt. Ihre finanzielle Solidi-

tät und Effizienz war dabei nachrangig. In der Automobil- und Elektronikindustrie wurden nach und nach von Produzenten dominierte Warenketten geschaffen, in anderen Industrien die Integration in globale Warenketten vorangetrieben. Als die koreanischen Unternehmen jedoch versuchten, ihr Schwellenland-Image abzulegen und sich auf andere Weise in den Weltmarkt zu integrieren, erwies sich die lange Zeit so effektive Unternehmensform der *Chaebol* und die duale Struktur der südkoreanischen Wirtschaft als problematisch. Durch die Demokratisierung, die Bildungsexpansion und den Wandel der internationalen Arbeitsteilung hatte sich der institutionelle Kontext dramatisch verändert, womit das Festhalten am Wirtschaftsmodell der Gründerzeit zunehmend kontraproduktiv und riskant geworden war. Zwischen den neuen Erfordernissen der Weltmarktintegration und den alten Unternehmensstrukturen in den Kernsektoren der südkoreanischen Wirtschaft bildete sich eine tiefe Kluft. Die Wirtschaftskrise von 1997/98 ist zum großen Teil darauf zurückzuführen, dass die notwendige Anpassung an die veränderten Rahmenbedingungen nicht stattgefunden hat. An den Restrukturierungsmaßnahmen während und nach der Krise lässt sich erkennen, dass dies auch den Familienclans der *Chaebol* bewusst geworden ist. Die harten, von der Regierung durchgesetzten Strukturänderungen haben zu dieser Einsicht viel beigetragen. Doch zunächst folgen einige Anmerkungen zum Strukturkonservatismus der südkoreanischen Unternehmen in den 1990er-Jahren.

Die Beibehaltung des Systems

Am System der *Chaebol* änderte sich in den 1990er-Jahren nur wenig. Die Kontrollform des Familien-Managements wurde bei andauerndem Wachstum beibehalten. Die Integrationsform der wechselseitigen Kapitalbeteiligungen und Schuldbürgschaften hatte ebenso Bestand. Ihr geschicktes Arrangement sicherte den *Chaebol*-Familien bei sinkenden Aktienanteilen, die direkt gehalten werden, die Kontrolle. Trotz der seit 1986 geänderten Kartellgesetzgebung, die unter anderem direkte Überkreuzbeteiligungen untersagte, konnte diese korporative Struktur weiter ausgebaut werden. Auch das expansive Wachstum der *Chaebol* durch Kauf, Neugründungen und Fusionen setzte sich in den 1990er-Jahren fort. Dabei wurde auch die breite, häufig unverbundene Diversifikation der *Chaebol* nicht zurückgenommen. Im Gegenteil, Mitte der neunziger Jahre waren die fünf größten *Chaebol*, gemessen an ihren Produktgruppen, im Durchschnitt in je 142

Märkten aktiv. Für die *Chaebol* auf Platz 6 bis 10 waren es im Durchschnitt je 63, auf Platz 11 bis 15 je 39 Märkte, auf denen sie operierten.

Der Generationswechsel in den Führungsetagen der *Chaebol* seit Mitte der achtziger Jahre brachte keine Änderung des *Chaebol*-Systems, sondern seine Fortsetzung mit neuen, noch expansiveren Mitteln. Die Erben folgten in der Frage der Unternehmensstrukturen der Politik ihrer Väter. Fast 90 Prozent des *Chaebol*-Eigentums wurde über die männliche Linie der ältesten Söhne vererbt. Rund 20 Prozent der Topmanagementpositionen wurden damals von den Söhnen der Gründer besetzt. Diese Quote stieg in den 1990er-Jahren nochmals deutlich. In der Regel erbte der älteste Sohn 65,9 Prozent der Familienholding, andere Familienmitglieder 24,4 Prozent und Nicht-Familienmitglieder 9,7 Prozent. Die Monopolisierung des Eigentums und die Vererbung von zentralen Managementpositionen blieben in den 1990er-Jahren das besondere Merkmal des *Chaebol*-Systems.

Die Einführung von innovativen Entscheidungs- und Organisationsformen, die dem vollzogenen Strategiewechsel angemessen waren, wurde von der neuen Generation im *Chaebol*-Management nur zögerlich vorangetrieben. Die verbreitete Erwartung, dass mit dem Nachrücken der sehr gut (zumeist in den USA) ausgebildeten Generation der Gründersöhne auch andere, neue Einstellungen und Handlungsrationitäten Einzug hielten, wurde größtenteils enttäuscht. Die internen Entscheidungsrationitäten und Legitimationsfassaden waren auch in den 1990er-Jahren stark vom Familismus geprägt. Die Eigentümerstruktur und das familiäre Managementsystem standen jeder Veränderung an den hierarchischen und monokratischen Entscheidungsstrukturen im Wege.

Innovative Elemente der Kooperation und Zusammenarbeit in den Unternehmen wurden de facto bis zum Ende der neunziger Jahre nur selten in die Organisationsstruktur eingefügt. Zwar hat das Management der *Chaebol* mit zahlreichen Organisationsreformen den anvisierten Strategiewechsel abzusichern versucht. Aber diese blieben häufig nur „Papier“. Die Verbreitung von Gruppenarbeit und anderen organisatorischen Maßnahmen zur Verbesserung von repetitiven und monotonen Arbeitsverhältnissen war gering. Das Training in rotierenden Jobs und die „job rotation“ in koreanischen Unternehmen in den 1990er-Jahren signifikant geringer ausgebildet als in japanischen Unternehmen. Eine Untersuchung von 183 Unternehmen im Jahr 1995 brachte zutage, dass nur 2,7 Prozent eine reguläre Workshop-Rotation kennen und umgekehrt rund 40 Prozent der Firmen so gut wie keine Wechsel der Arbeitsplätze auf Ebene der direkten Produktion nach dem Rotationsprinzip durchführen. Auch in der Lohngestaltung,

den Prämiensystemen, der Personalselektions- und Beförderungspraxis unterhalb der Managementebene blieb innerhalb der *Chaebol* die Dominanz von Senioritätsregeln erhalten. Sie prägten neben verwandtschaftlicher Zugehörigkeit, Freundschaft und Leistung auch in den 1990er-Jahren die Personalentwicklung in den *Chaebol*.

Die Armut an tatsächlich implementierten, innovativen arbeitsorganisatorischen Maßnahmen zeigte, dass die Durchsetzung einer dem Strategiewechsel adäquaten Organisationsreform ausblieb. Dieses Versäumnis machte sich auch im Zusammenspiel des Familienmanagements mit den (zumal in den *Chaebol*) zunehmend bedeutender werdenden Professionals bemerkbar. Die versuchte Umstellung auf eine innovative Produktion und Entwicklung erhöhte die Angewiesenheit auf professionelles Personal – Manager und Experten – nochmals enorm und machte ihre Beteiligung zum Gebot der Stunde. In dem nicht mehr vorrangig preisorientierten Wettbewerb der Unternehmen rückte das schwer berechenbare Humankapital ins Zentrum – und damit die Einbeziehung von professionellen Managern und Experten. Deren gewandelte Werthaltungen und Einstellungen sorgten für eine Erosion des autokratischen Entscheidungssystems, da die Anerkennung von Autorität zunehmend an Bedingungen wie Mitsprache, Überzeugung, Leistung und Transparenz geknüpft war. Dies war in den Entscheidungssystemen der *Chaebol* auch in den 1990er-Jahren aber nur schwer einlösbar. Die Erwartungen der jungen, überdurchschnittlich qualifizierten, nicht selten in den USA oder Japan ausgebildeten Professionals wurden durch die Beibehaltung des autokratischen Entscheidungssystems nur in geringem Maße befriedigt.

Die stark gestiegene Zahl an Managern und Professionals, ihre zunehmende Bedeutung und ihr gewandelter Wertehorizont verweisen auf eine gravierende Erosion des autokratischen Entscheidungssystems. Eine Erosion, die sich auch auf der Ebene der Arbeiterschaft erkennen lässt und in den 1990er-Jahren ihren Ausdruck in einem weit weniger repressiven System industrieller Beziehungen fand.

Die Krise

Das *Chaebol*-System begann in einigen Aspekten sich weiter auszudehnen, während ihm in anderen seine althergebrachten institutionellen Stützen entzogen

wurden. Dadurch wurde es in den 1990er-Jahren immer *labiler*, bis es mit der asiatischen Finanzkrise kollabierte.

Die Beibehaltung des autokratischen Entscheidungssystems war tendenziell kontraproduktiv geworden. In den von oben nach unten organisierten Entscheidungsprozessen litt die Innovationskraft der Unternehmen. Der Eintritt in die Riege der entwickelten Industrieländer war somit gefährdet, weil der Strategiewechsel in der Unternehmensstruktur nicht hinreichend verankert war. Fortgesetzte Innovativität bedurfte anderer organisatorischer und infrastruktureller Impulse, als von einer investitions gesteuerten Massenproduktion im Stile der Gründerzeit ausgehen konnte. Als Resultat des Investitionsbooms Mitte der neunziger Jahre fand bis zur Krise Ende der neunziger Jahre ein äußerst riskanter Strategiewechsel statt, bei dem eine teure, an Qualität orientierte Absatzstrategie realisiert wurde, ohne die dafür erforderlichen Voraussetzungen in der Unternehmensstruktur zu schaffen.

Die Folgen des Strukturkonservatismus wurden in den 1990er-Jahren langsam sichtbar. Das ungebrochene Wachstum auf der Basis der Struktur wechselseitiger Beteiligungen schuf in den *Chaebol* in den 1990er-Jahren ein immer größeres Geflecht von Mitgliedsunternehmen, die in unübersehbarer Weise verschachtelt und einander verpflichtet waren. Nichtprofitable Unternehmen, das erwies sich in der Krise schnell, konnten sich auf der Basis dieser Struktur ohne Weiteres halten. Zugleich kam es zu Neugründungen, Käufen und Fusionen, deren strategischer Wert sich im Nachhinein als zweifelhaft erwies. Die *Chaebol* schufen erhebliche Überkapazitäten. Samsungs Einstieg in die Automobilproduktion ist vielleicht das bekannteste Beispiel. Die disziplinierende Kraft des Staates war in Erosion begriffen, die Kontrollinstrumentarien der liberalisierten Banken unterentwickelt. Ausländisches Kapital auf der Suche nach Anlagemöglichkeiten war ausreichend verfügbar. Der dadurch mögliche, un gelenkte Expansionismus hatte aber nicht nur volkswirtschaftlich, wie wir bereits gesehen haben, seinen Preis, sondern auch innerorganisatorisch. Eine Konsolidierung der Unternehmensfinanzen war auf der Basis dieser Struktur nicht mehr möglich. Die Intransparenz hatte weiter zugenommen.

In der Fortsetzung des einmal eingeschlagenen Wachstumspfad es stand vor allem ausländisches Kapital hinter dem Unterfangen der Großindustrie, sich als eine Weltwirtschaftsmacht zu etablieren. Die enorme Kapitalintensität dieses Aufstiegsversuchs ließ die Schuldenquoten der Unternehmen – aber auch der Nation – in die Höhe schnellen. Er war kostspielig und riskant. Die südkoreanische Industrie machte sich mehr als je zuvor vom internationalen Kapital abhän-

gig. Die Liberalisierungspolitik, die mit dem Ziel des OECD-Beitritts vor Augen konsequenter umgesetzt wurde, hohlte die alten korporatistischen Kontrollstrukturen zwischen Staat, Banken und *Chaebol* zusätzlich aus. Die unterentwickelten Prüf- und Vergabekriterien der südkoreanischen Banken öffneten einen unkontrollierten Zugang der *Chaebol* zu Krediten, die auf ausländischem Kapital basierten. Südkoreas Auslandsschulden hatten sich daher – legt man die Klassifikation der Weltbank zugrunde – von 1993 rund 47 Milliarden US-Dollar auf rund 137 Milliarden US-Dollar im Jahre 1997 nahezu verdreifacht. Bei den expansiven Großunternehmensgruppen stiegen die ohnehin hohen Schuldenquoten in drastischer Weise weiter an.

Im Durchschnitt lag 1996 das Verhältnis von Unternehmensverschuldung zu Eigenkapital bei den 30 größten *Chaebol* 1996 bei rund 388 Prozent und damit weit über dem Durchschnitt der Großunternehmen in anderen Ländern. Die Schuldenquoten der Top-30-*Chaebol* stiegen 1997 nochmals auf 519 Prozent stark an.

Tab. 1: Schuldenquoten⁶ koreanischer Unternehmen in ausgesuchten zentralen Branchen bzw. Industriebereichen 1993 bis 1998 (in Prozent)

Industriebereiche	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Kraftfahrzeuge	395,7	451,9	443,5	463,3	717,1	552,4
Maschinenbau	298,1	320,5	379,9	366,3	446,4	358,7
Textil/Bekleidung	338,4	378,1	329,9	373,6	399,3	430,2
Elektrik/Elektronik ⁷	302,8	274,9	239,6	252,4	308,2	277,1
Verarb. Gewerbe	294,9	302,5	286,8	317,1	396,3	303,2
Top-30- <i>Chaebol</i>	-	-	347,5	388	518,8	470,3

Quelle: National Statistical Office 1997; Bank of Korea 1998, 1999.

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

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

Die Schuldenquoten der koreanischen Unternehmen (vgl. Tab. 1) in zentralen Branchen zeigen, dass die Höhe der Unternehmensverschuldung ein generelles Problem der koreanischen Industrie war und sich weder auf bestimmte Branchen oder nur auf die *Chaebol* beschränkt. Selbst die in den 1990er-Jahren hoch prosperierende Elektro- bzw. Elektronikindustrie weist sehr hohe, wenn auch im Vergleich zu anderen südkoreanischen Branchen nicht die höchsten Verschuldungsquoten auf. Auch die südkoreanischen Klein- und Mittelunternehmen sind von dieser Problematik nicht ausgenommen.

Die flexible Struktur wechselseitiger Beteiligungen und Verpflichtungen hat innerhalb des *Chaebol*-Systems zu einer weitgehenden Inkaufnahme und Deckung von Schwächen, Ineffizienzen und geringer Produktivität geführt. Sie diente in den 1990er-Jahren immer häufiger als Auffangnetz für unproduktive Unternehmen. Die enormen Kosten, die mit der Expansion verbunden waren, wurden in diesem Netz von Unternehmensverflechtungen versteckt. Die Intransparenz bezüglich realer Kosten und Profite wurde zu einem immer schärfer sich herauskristallisierenden Problem der *Chaebol*. Moderne Cost-Center oder Profit-Center, die zum Einsatz kamen, scheiterten nach Expertenaussagen an der organisierten Intransparenz.

Der rituelle und harmonieorientierte Ausweis von Rentabilität entfernte sich so immer mehr vom tatsächlich erwirtschafteten Gewinn. Das soziale System wechselseitiger Verpflichtungen und Gefälligkeiten, das durch Interessenkoalitionen zwischen Politikern, Bankern und *Chaebol*-Familien bislang abgedeckt war, begann sich in den 1990er-Jahren zunehmend als problematisch zu erweisen. Effizienz und Controlling wurden immer wichtiger. Die Standardpraxis der *Chaebol*, Unternehmensgewinne innerhalb der Gruppe solange zu verschieben, bis alle zugehörigen Unternehmen (bis auf eines) einen akzeptablen Durchschnittsprofit ausweisen, geriet an ihre Grenzen.

Die *Chaebol* sind tot – es leben die *Chaebol*?

Die Desorganisierung des Systems nach der Krise

Die *Chaebol* mussten während der Asienkrise beträchtlich Federn lassen. Der verzögerte Unternehmenswandel wurde nun im Eiltempo nachgeholt, die verschleppten Organisationsreformen im Hauruckverfahren durchgesetzt. Der in den neunziger Jahre liberal zurückgezogene Staat war zurück. Es begann eine bei-

spiellose „Modernisierung von oben“. Der Staat besann sich seines alten Mittels, den Zugriff auf die Kreditpolitik, um das *Chaebol*-System aufzubrechen. Und dies gelang in einzelnen Fällen in fulminanter Weise. Das Wirtschaftsmodell der Gründerzeit wurde mit Beginn des 21. Jahrhunderts mit Paukenschlägen politisch verabschiedet. Seine Desorganisation wurde von der Politik systematisch vorangetrieben. Im Sinne der vom IWF geforderten Maßnahmen wurden zahlreiche *Chaebol* zerschlagen oder auf das Kerngeschäft reduziert. Die Förderung der Klein- und Mittelindustrie war ein ebenso wichtiges Thema wie die radikale Öffnung der südkoreanischen Wirtschaft für ausländische Investoren. Das System der *Chaebol* brach auf. Und mit ihm das alte Wirtschaftsmodell Südkoreas. Neue Wirtschafts- und Unternehmensstrukturen entwickelten sich in einem vergleichsweise kurzen Zeitraum. Die *Chaebol* schienen so gut wie tot. Würden die die *Chaebol* überleben?

Der Geschäftsführende Direktor des IWF, Michael Camdessus, riet den Koreanern, neu anzufangen, alte Ideen über Bord zu werfen und die Industriekonglomerate abzuschaffen. In der Restrukturierung spielten denn auch neoliberale Anstrengungen zunächst eine große Rolle – auch wenn sie von einem gar nicht liberal agierenden Staat mit erstaunlicher Effektivität umgesetzt wurden. Südkoreas Wirtschaft öffnete sich in der Folge weit für ausländische Konkurrenz und ausländische Investitionen. Der Geldmarkt wurde Ende 1998 vollkommen liberalisiert. Fusionen mit und Unternehmensübernahmen durch ausländische Firmen, selbst feindliche, wurden ermöglicht. Die Übernahme von inländischen Firmen machten den Löwenanteil der ausländischen Direktinvestitionen aus. Die ausländischen Direktinvestitionen erreichten in den Krisen- und Nachkrisenjahren historische Rekordhöhen – allerdings von einem sehr niedrigen Ausgangspunkt ausgehend. Im Industriesektor stieg die Wertschöpfung von Firmen mit ausländischer Beteiligung 1999 auf für Südkorea beachtliche 21 Prozent.

Da die Intransparenz des Bankensektors, seine Unkontrollierbarkeit und die enge Verbindung mit den *Chaebol* der IWF ein besonderer Dorn im Auge war, wurde dieser weitgehend umstrukturiert. Von den 2.100 Institutionen im Finanzsektor 1998 waren 2002 nur noch 1.600 übrig. Von den 24 großen City Banken überlebte nur die Hälfte. Die enge Verbindung zwischen den *Chaebol* und den Banken wurde in den meisten Fällen gekappt und ihr Eigentum an anderen Finanzinstitutionen in vielen Fällen zurückgefahren.

Mit der Freiheit der Banken, wem immer sie wollen, Geld zu leihen, wurden auch die Klein- und Mittelindustrie stärker gefördert. Seit 1998 sind denn auch die Zahlen der Start-ups von Klein- und Mittelbetrieben nach oben geschneilt.

Zahlreiche Förderprogramme wurden aufgelegt. Hochqualifizierte Beschäftigte zog es nun auch in die aufstrebende „New Economy“ Südkoreas. Die Innovationsfähigkeit der besonders von der Krise betroffenen Klein- und Mittelunternehmen wurde hervorgehoben. Den *Chaebol* hingegen wurde politisch und juristisch der Kampf angesagt. Ihre stammesartigen Strukturen, innerhalb deren Geltungsbereich Korruption verbreitet war, wurden in der Restrukturierungsphase nach der Krise politisch und juristisch angegangen. Gegen mehrere *Chaebol* wurden Ermittlungsverfahren eingeleitet. Die Administration unter Leitung des neuen Präsidenten Roh Moo-hyun hat sich vor diesem Hintergrund auf ihre Fahnen geschrieben, die Rechte von kleinen Aktionären zu stärken und das Engagement der *Chaebol* in den Finanzdienstleistungen drastisch einzuschränken. Roh Moo-hyun hatte die Wahl unter anderem mit dem Versprechen gewonnen, die Reform der *Chaebol* weiter voranzutreiben.

Die südkoreanische Automobilindustrie war vom Aufbrechen des *Chaebol*-Systems nach der Krise in besonderer Weise betroffen. Die Konzentrationsprozesse in diesem Industriesektor nehmen seit Jahren weltweit zu und die Krise war ein willkommener Anlass, sie weiter voranzutreiben. Im Jahr 2000 ging Daewoo Motor, Südkoreas zweitgrößter Automobilproduzent, in den Konkurs, nachdem ein Jahr zuvor die Mutter kollabiert war. Die staatseigene Korea Development Bank weigerte sich, weitere Kredite zu geben. Dreißig Jahre hatte der vormalige Hemdenverkäufer Kim Woo Choong gebraucht, um diese multinationale Firma aufzubauen, die Schiffe in Südkorea, Mikrowellen in Frankreich, Autos in Indien und Osteuropa etc. produzierte. Daewoo brach 1999 unter der Last von ca. 80 Milliarden US-Dollar Schulden zusammen und wurde in zwölf Unternehmensgruppen aufgeteilt. Zunächst Ford und dann GM (zusammen mit Fiat) übernahmen die Reste des koreanischen Automobilproduzenten. Samsungs Automobilproduktion ereilte das gleiche Schicksal. Sie wurde 2000 von Renault übernommen. Hyundai, Koreas größter Automobilhersteller, stimmte im Juni 2000 einer strategischen Allianz mit Daimler-Chrysler zu, bei der Daimler-Chrysler zunächst 9 Prozent der Eigentumsanteile übernahm. Durch diese Entflechtungen und Übernahmen ist heute nahezu die komplette südkoreanische Automobilindustrie in internationale Beteiligungen involviert. Die *Chaebol*-Strukturen wurden nicht selten aufgebrochen. Hyundai zerteilte sich 2000 im Konflikt der Gründersöhne darüber, wer die Kontrolle über die Hyundai-Gruppe übernehmen sollte. Die Hyundai Motor Company wurde ebenso selbständig wie der weltgrößte Schiffbauer, Hyundai Heavy Industries Co.

Aber auch die Elektronikindustrie blieb von Restrukturierungen nicht verschont. So hat Samsung Dutzende von Unternehmenseinheiten verkauft, die nicht zum Kerngeschäft gehörten und rund ein Drittel der Beschäftigten verloren. Dennoch wurde Samsung nach der Krise zu einer der am schnellsten wachsenden Marken. Im globalen Mobiltelefongeschäft ist das Unternehmen heute die Nummer drei, hinter Nokia und Motorola. Die Gruppe hatte mit ihrem Strategiewechsel ernst gemacht und etwa ihre Elektrogeräte aus US-amerikanischen Discountern wie Wal-Mart und Target herausgezogen. Noch radikaler hat sich LG restrukturiert. Die beiden Gründerfamilien (Koo und Huh) haben viele der wechselseitigen Beteiligungen aufgegeben, sich auf das Kerngeschäft konzentriert und eine Holding im westlichen Stil geschaffen. Die Nachkommen der Gründerfamilien versuchen die Unternehmensgruppe auf neuen Kurs zu bringen und mehr Qualitätsprodukte auf die europäischen und US-amerikanischen Märkte zu bringen.

So zeitigte die Restrukturierung nach der Krise erhebliche Auswirkungen. Rund die Hälfte der Top 30-*Chaebol* von 1996 wurden entflochten, zerschlagen oder gingen in den Konkurs. Die andere Hälfte hat ihre allzu breite Diversifikation zurückgefahren. Die Anzahl der Firmen in der Unternehmensgruppe wurde reduziert und die Schuldenquoten in vielen Fällen drastisch gesenkt.

Tab. 2: Ausgewählte *Chaebol* nach der Restrukturierung 2002

Chaebol	Kerngeschäft	Anzahl der Firmen	Schuldenrate (in Prozent)
Samsung	Elektronik, Maschinenbau, Schwerindustrie, Chemie und Bau	63	240,6
LG	Kleidung, Einzelhandel, Elektronik	51	206,8
SK	Petroleum und Petrochemie	62	156,4
Hyundai Motors	Automobile und Teilezulieferung	25	168,0
Hanjin	Bau und Schiffbau	21	294,4
Hyundai	Elektronik, Bau und Finanzen	12	977,6

Quelle: OECD, The Economist.

Die Beweglichkeit der *Chaebol* nach der Krise war – bei allem „Window-Dressing“ – beeindruckend. Ihre Reformfähigkeit überraschte, auch wenn klar ist, dass sie sich ohne staatlichen Druck nicht aus ihren alten Strukturen hätten lösen können. Die *Chaebol* sind tot. Es leben die *Chaebol*! Deutlich wird nach der Krise auch, dass das *Chaebol*-System zwar aufgebrochen, seine Dominanz und seine Strukturierungskraft für die südkoreanische Wirtschaft aber nicht verloren gegangen ist. Dies hat auch der südkoreanische Staat gemerkt, der nach der neoliberalen Schockperiode wieder angefangen hat, die *Chaebol* vereinzelt zu stützen.

Das System der wechselseitigen Beteiligungen ist auch nach der Krise noch intakt, die wechselseitig gehaltenen Anteile haben sich sogar noch erhöht. Trotz aller Restrukturierung und dem Kampf gegen das Geldverschiebesystem innerhalb der *Chaebol* hat sich die Struktur der wechselseitigen Beteiligungen weitgehend halten. Die durchschnittlich gehaltenen Anteile der *Chaebol*-Familien an ihren Mitgliedsunternehmen sind zwar von 9,5 Prozent im Jahre 1997 noch weiter auf 4,3 Prozent im Jahre 2003 gesunken, aber mittels der anderen Gruppenunternehmen kontrollieren sie de facto noch immer fast 48 Prozent der Eigentumsanteile.

Auch die Macht der *Chaebol* befindet sich noch immer konzentriert in der Hand einzelner Familien. Zwar hat sich die Reihenfolge der *Chaebol* an der Spitze der Rangliste geändert – einige sind neu hinzugekommen – aber die Grundstruktur Kontrolle durch die Familie ist erhalten geblieben.

Tab. 3: Die zehn größten Chaebol im Jahr 2003, ihre Präsidenten und deren Beziehung zum Gründer

Chaebol	Gründer, Präsident	Präsident 1996	Präsident 1999	Präsident 2003
Samsung	1938–1987	Sohn	Sohn	Sohn
LG	1931–1969	Enkel	Enkel	Enkel
SK	1953–1973	Neffe	Neffe	Neffe
Hyundai A.	1947–1987	Sohn	Sohn	Sohn
Lotte	seit 1967	Gründer	Gründer	Gründer
Shinsegae	1930–1991	Tochter	Tochter	Tochter
Hanwa	1952–1981	Sohn	Sohn	Sohn
Hanjin	seit 1945	Gründer	Gründer	Sohn
CJ	1953–1993	Enkel	Enkel	Enkel
Hyundai HI	1947–1987	Sohn	Sohn	Sohn

Quellen: Kim 1997: 56–57; Pohlmann 2002; eigene Recherchen.

Im Hinblick auf die industriellen Beziehungen lassen sich derzeit starke Des- und Reorganisierungstendenzen des südkoreanischen Wirtschaftsmodells erkennen. Mit der Erosion des traditionellen Systems haben sich die institutionellen Rahmenbedingungen für die Gewerkschaften, die Arbeitnehmervertretungen und damit auch für das Kapital geändert. Die staatlichen Absicherungen für das Kapital haben sich gelockert. Die Gewerkschaften sind im System industrieller Beziehungen in den 1990er-Jahren bei abnehmendem Organisationsgrad und zunehmendem Arbeitsfrieden zu einem wichtigen Partner für die Unternehmen herangereift. Insbesondere nach der Restrukturierung von 1997 und 1998 können Arbeitskonflikte in den Unternehmen immer weniger externalisiert und dem Staat überantwortet werden. Das System industrieller Beziehungen wurde in dieser Übergangsphase für beide Seiten immer unberechenbarer. Einige der wichtigsten Aspekte dieser Transformation sollen hier kurz erwähnt werden:

- Bis 1997 waren 30 Arbeitnehmer oder ein Fünftel der Betriebes erforderlich, um eine Gewerkschaft zu gründen. Der Trade Union and Labor Relations Adjustment Act (TULRAA) von 1998 legt demgegenüber kein Minimum mehr fest. Nach dem Gesetz sind zwei Arbeitnehmer hinreichend, um eine Betriebsgewerkschaft ins Leben zu rufen.
- In Südkorea galt bis 1987 wie in Taiwan das Einheitsgewerkschaftsprinzip. Mehrere verschiedene Gewerkschaften auf Betriebsebene oder mehrere Gewerkschaftsverbände auf Industrie- oder regionaler Ebene waren verboten.

Seit 1987 sind mehrere Gewerkschaftsverbände auf der Ebene der Branche und der regionalen und nationalen Dachverbände der Gewerkschaften zugelassen.

- Die Einrichtung von Arbeitnehmer-Management-Räten (LMCs) wird in Südkorea durch ein spezifisches Gesetz, den „Act Concerning the Promotion of Worker Participation and Cooperation“ (APWPC) von 1997 geregelt. Unternehmen mit 30 und mehr Beschäftigten (vor 1997: 50 und mehr Beschäftigten) sind zur Einrichtung eines LMCs verpflichtet. Während unter der früheren Rechtsprechung das LMC-System und das Betriebsgewerkschaftssystem häufig kollidierten, sind Aufgabenteilungen heute einfacher. In Betrieben ohne Gewerkschaft übernehmen die LMCs häufig zentrale Gewerkschaftsfunktionen. In den 1990er-Jahren ist dabei die Quote der Unternehmen mit mehr als 50 Arbeitnehmern, die ein LMC eingerichtet haben, gleichbleibend hoch. Sie liegt bei rund zwei Drittel der Betriebe.

Anhand dieser und anderer Änderungen lässt sich die Bandbreite, in der das System industrieller Beziehungen in den letzten Jahren in Bewegung geraten ist, erkennen. Die These einer Desorganisation des südkoreanischen Wirtschaftsmodells, die den Hintergrund für die diskontinuierliche wirtschaftliche Entwicklung in Südkorea bildet, lässt sich dadurch plausibilisieren. Welches neue System industrieller Beziehungen sich aber etablieren und inwiefern sich eher neokorporatistische oder neoliberale Strukturen durchsetzen, ist bisher noch offen.

Südkoreas Wirtschaft befindet sich nach der asiatischen Finanzkrise an einer Wegscheide ihrer Entwicklung. Sowohl die nachhaltige Veränderung der politischen Institutionen als auch der weltwirtschaftsinduzierte Wandel der ökonomischen Institutionen und der Beziehungen zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Gruppierungen haben in den neunziger Jahren dafür gesorgt, dass der alte Modernisierungspfad und mit ihm die erfolgreichen Wirtschafts- und Organisationsmodelle der Tigerökonomien nicht mehr aufrechterhalten werden konnten. Erst die Krise setzte einen starken Schub der Organisationsrestrukturierung in den *Chaebol* frei, deren Effekt heute sichtbar wird. Die Chancen für den längst fälligen, auf die veränderten Rahmenbedingungen und strategischen Optionen reagierenden Organisationswandel wurden teilweise genutzt. Auch in Südkorea setzt sich langsam die Erkenntnis durch: Es gibt nur eines, was schlimmer ist als die *Chaebol*: Eine südkoreanische Wirtschaft ohne *Chaebol*!

Literatur

- Graham, Edward M., *Reforming Korea's Industrial Conglomerates*, Washington: Institute for International Economics 2003
- Haggard, Stephan, Wonhyuk Lim und Euysung Kim, *Economic Crisis and Corporate Restructuring: Reforming the Chaebol*, Cambridge: Cambridge University Press 2003
- Kim, Eun Mee, *Big Business, Strong State. Collusion and Conflict in South Korean Development, 1960–1990*, Albany: State University of New York Press 1997
- Kim, Linsu, *Imitation to Innovation. The Dynamics of Korea's Technological Learning*, Boston: Harvard Business School Press 1997
- Kirk, Donald, *Korean Dynasty. Hyundai und Chung Ju Yung*, New York: M.E. Sharpe 1994
- Pohlmann, Markus C., *Der Kapitalismus in Ostasien. Südkoreas und Taiwans Wege ins Zentrum des Kapitalismus*, Münster: Westfälisches Dampfboot 2002