

Chaebôl '97: Für Korea zu groß, für die Welt zu klein?

Rüdiger Machetzki

Den Lesern internationaler Wirtschaftsmedien ist seit einiger Zeit eine ungewohnte Erfahrung gegönnt. Die Schlagzeilen zur ostasiatischen „Wirtschaftswunderregion“ - mehr als zehn Jahre monotonen Lobgesängen ähnelnd - zeugen von bisher unbekannter Unsicherheit. Die Zukunftsperspektiven einer Reihe von Akteuren in der Region scheinen nicht mehr ungetrübt. Vorbei sind die Zeiten des unerschütterlichen Fortschrittsoptimismus. Einige selbsternannte Kassandra haben sich zu Wort gemeldet. Das Spektrum der „Botschaften“ oszilliert von altbekannten Formeln wie „Emerging Asia's Bright Prospects“ bis zu „End of the Miracle Phase“. Philip Bowring, einer der erfahrenen „Veteranen“ unter den Beobachtern der ostasiatischen Entwicklungsszene, sprach in der *International Herald Tribune* vom 19./20. Juli 1997 sogar von einem tiefen „Ungemach“, das sich auf dem großen Teilkontinent ausbreite: „The Asian miracle has become the Asian malaise. Currencies are weak. Stock markets are mostly failing to share in the global boom. At home, hubris is giving way to self-doubt. Abroad enthusiasm for the region is fading.“

Die Stimmungsdrift folgte mit einer gewissen Zeitverzögerung den seit 1996 erkennbaren Abschwungtendenzen in den beiden realwirtschaftlichen Schlüsselbereichen, die gemeinhin als Hauptkennzeichen ostasiatischer Entwicklungsstärke genannt werden: Absinken der Investitionsraten bzw. Nachlassen der Investitionseffizienz aufgrund starker renditesuchender oder anderer spekulativer Elemente des Investitionsengagements sowie unterschiedlich starke Einbußen bei den Exporterlösen. Diese Schwächesymptome wiederum seien nach Ansicht vieler Analysten, so das *Handelsblatt* vom 8. Juli 1997, Folgeerscheinungen nachlassender wirtschaftsorganisatorischer Kompetenz und erodierender Wirtschaftsmoral: „Die vielgerühmte Partnerschaft zwischen Staat, Unternehmen und Arbeitnehmern ist ins Wanken geraten. Das Bild der fleißigen und friedlichen Arbeitsbiene, die alles mit sich machen läßt, hat sich geändert.“ Staunend vernimmt's der anbetreffene Herr Chef! Zumal anschließend kurz und bündig schlechte Noten gegen einige der einstigen Musterschüler verteilt werden: „Korea auf dem falschen Weg!“

Richtig an diesem kategorischen Urteil scheint immerhin soviel zu sein, daß selbst chronische Bewunderer der hochkondensierten koreanischen Entwicklungsleistung nicht länger übersehen können, daß sich das Land in einer strukturell kritischen Phase befindet und auf seinem historischen Weg zur modernen Industriegesellschaft einige „Ermüdungserscheinungen“ zeigt, und diese Phase dauert bereits seit mehreren Jahren an. 1995 mochte es noch so aussehen, als sei der „Durchbruch“ endlich gelungen. Diesen Eindruck suggerierten zumindest die meisten formalen Wirtschaftsindikatoren. Der Schein trog, wie Wirtschaftsadministration, Unternehmen und die Erwerbsbevölkerung des Landes seit Anfang 1996 erfahren mußten. Die

günstigen Ergebnisse 1995 waren im wesentlichen sogenannten „windfall profits“ geschuldet und nicht - wie erhofft - Widerschein internationaler wirtschaftlicher Reife.

Korea ist seit Ende 1996 jüngstes OECD-Mitglied, aber es ist kein Industrieland, zumindest noch nicht, allenfalls eine „Drei-Viertel-Industriation“. Gleichzeitig ist es kein Entwicklungsland (mehr). Es befindet sich exakt an jener Schwelle seiner Entwicklung, die der amerikanische Ökonom Paul Krugman Ende 1994 („The Myth of Asia's Miracle“) allen ostasiatischen Volkswirtschaften mit Ausnahme Japans als entscheidende Zukunftsherausforderung und noch nicht bestandenen Testfall vorausgesagt hatte. Es muß den Übergang zu neuen Dimensionen effizienzgetragener Entwicklung („efficiency-driven growth“) bewältigen und beweisen, daß es unter den nationalen wie globalen Bedingungen des „frontier growth“ ähnlich erfolgreich zu agieren vermag wie in den Phasen der nachholenden Entwicklung.

Mehr noch: An dieser Schwelle ist Korea mit besonderen, d.h. spezifisch „koreanischen“ Problemen konfrontiert, die aus dem Sonderweg seiner bisherigen Erfolgsgeschichte resultieren und daher in anderen Ländern Ostasiens, so z.B. Taiwan, nicht bzw. nicht in diesem schwierigen Ausmaß zu registrieren sind. Verkürzt gesagt: Korea ist in seiner wirtschaftlichen „Aufholjagd“ dem „japanischen Weg“ gefolgt. Es hat dabei auf zwei zentrale Karten gesetzt: Großunternehmen als Rückgrat der Produktion und Markteroberung sowie „administrative Lenkung des Wirtschaftslebens“, d.h. politische Induktion, als Grundphänomen der nationalen wirtschaftlichen Organisation. Es bildete sich ein spezifisches „nationales integriertes System“ heraus, in dessen Rahmen starke staatliche Instanzen eine indirekte Lenkungs- und Kontrollmacht mit Hilfe umfangreicher wirtschafts-, finanz-, geld- und währungspolitischer Instrumente ausübten. Man kann von einer „konzertierten Wirtschaftsordnung“ sprechen, durch deren Wirken Korea lange Zeit extrem erfolgreich war, aber im Unterschied zu Japan, das wesentlich früher und unter anderen internationalen Umfeldbedingungen gestartet war, ist es für Korea unter den heutigen realen Bedingungen zunehmender Globalisierung der internationalen Wirtschaftslandschaft nicht länger möglich, diesen Weg bis zum Ende gehen. Man mußte sich während der letzten Jahre schmerzlich bewußt werden, daß die maßgeblichen Kräfte in der Weltwirtschaft und in der Welthandelsorganisation WTO nicht mehr bereit sind, ein koreanisches „Japan-Remake“ zu akzeptieren. Die seit 1993/94 zu hörenden, permanenten politischen Selbstermahnungen, die Herausforderungen der Globalisierung offensiv anzunehmen, sind indirekter Ausdruck dieser Erkenntnis. Das Land muß im weltwirtschaftlichen Gegenwind navigieren.

Daran ändern auch die Klagelieder der vielen koreanischen Interessengruppen wenig, die Korea am liebsten nach dem Prinzip der semipermeablen Membran nur auf der Exportseite in die Weltwirtschaft eingebunden sähen:

The United States reportedly demanded that Korea give equal treatment to local and foreign suppliers in government procurement of communication services and equipment. The United States also demanded the Korean

government's assurance that the Korean businesses will not buy products from communication equipment manufacturers that infringe on intellectual property rights ... Such actions would not only constitute interference in Korea's domestic affairs, but would also be an extraterritorial attempt to regulate and control the civic activity of a foreign country ... Now Korea must stand up to trade pressure that infringes on the nation's sovereignty. No country in the world treats domestic and foreign firms exactly the same.¹

Wenn andererseits koreanische Unternehmen und wirtschaftliche Interessenverbände Sanktionen gegenüber Japan befürworten, weil sie sich in ihren dortigen Marktzugangsbemühungen diskriminiert fühlen, handelt es sich selbstverständlich nicht um „Eingriffe in die Souveränität“, sondern um zutiefst gerechte Anliegen. Worum es aber - unabhängig von Details - in diesem Zusammenhang geht, das ist der schlichte Grundtatbestand, daß es in Korea zu einer grundlegenden Umorientierung im Entwicklungsausblick aller Beteiligten, insbesondere der Wirtschaftsadministration, der Wirtschaftsverbände und der Unternehmensführungen, kommen muß, wenn das Land die jetzige kritische Phase überwinden und erfolgreich voranschreiten will.

In diesem schlüsselhaften Zusammenhang wird die Rolle von Koreas großen Unternehmen, insbesondere die Rolle der 78 offiziell als *chaebôl* (dt.: Finanz- bzw. Vermögensgruppen) eingestuften Verbundkonzerne mit ihren insgesamt rund 1.110 Verbundunternehmen, von ausschlaggebender Bedeutung sein. Die *chaebôl* bilden in der Zwischenzeit die überlegene Kraft in dem für Koreas Vergangenheit so typischen Symbioseverhältnis von Regierung, Verwaltung und Wirtschaft, und nur mit ihrer aktiven Bereitschaft, zu den notwendigen Ordnungsreformen beizutragen, sind wirkliche Erfolgsaussichten eines hinreichenden Wandels vorstellbar. Die *chaebôl* sind also gleichzeitig Teil der Lösung und Teil des Problems. Das gilt sowohl für die innere Szene Koreas als auch für seine internationale Position.

Mit Blick auf die beiden unterschiedlichen Dimensionen der innerkoreanischen Situation einerseits und der globalen Szenerie andererseits hat sich für Korea insgesamt und für die *chaebôl* im besonderen ein komplexes Dilemma herauskristallisiert. Die *chaebôl* sind zugleich zu groß und zu klein, wie nicht wenige koreanische Wirtschaftsspezialisten angemerkt haben. Eine ausgedehnte Untersuchung der *Asiaweek* vom 24. November 1995 („The Asiaweek 1000. The Region's Largest Companies Ranked by Sales, Profits and Assets“) weist unter den 100 größten Unternehmen Ostasiens nur sechs koreanische aus, keines davon unter den ersten fünfundzwanzig. Dort rangieren ausnahmslos japanische Unternehmen. Zu diesem Sachverhalt heißt es von koreanischer Seite:

The concentration of economic power is a serious problem in the Korean economy. The Chaebol are the heart of the problem. Preparing for the global

¹ Leitartikel, *Seoul Shinmun*, 19.3.1997; engl. Übers. in: *Korea Focus* 5, 2 (März-April 1997), S.158-160.

competition and unification, however, even larger sized conglomerates may be required in the future. Reconciliation of the internal problem and external necessity is a challenge to the South Korean economy in the future.²

Hinsichtlich der zu erwartenden Auswirkungen dieses Problems auf die koreanische Gesellschaft fügt der Autor an:

In general the Chaebol have grown by the aid of politics and government in the past. They have grown too big to be controlled by the government any longer. They have money and personnel to carry out their goals. Their influence will become stronger in the future.³

Auf die anhaltende Existenz ambivalenter Empfindungen gegenüber den Diktaten weltwirtschaftlicher Offenheit (Stichworte: Liberalisierung, Deregulierung) in der koreanischen Öffentlichkeit und Unternehmenswelt ist bereits verwiesen worden. Ein Musterbeispiel für das Fortwirken dieser Art „besonderer Wirtschaftskultur“ in Korea sind die periodisch „zelebrierten“ Sparsamkeitsaufrufe durch die verschiedenen „Hüter des nationalen Wohls“ im Lande. Diese „Hüter“ - zumeist auf den unteren und mittleren Ebenen der Wirtschaftsadministration und der Wirtschaftsverbände angesiedelt - neigen zu Eigendefinitionen des nationalen Interesses unter bisweilen virulent neomerkantilistischen Perspektiven. Obwohl wahrscheinlich jedermann bewußt ist, daß die sogenannten „frugality campaigns“ nicht viel mehr als einen Euphemismus für quasiprotektionistische Versuche darstellen, ausländische Erzeugnisse, insbesondere Konsumgüter, auf dem koreanischen Markt „emotional“ zu diskreditieren - was langfristig eher zum Nachteil der eigenen Wirtschaft als zu ihrem Nutzen gereichen dürfte -, scheinen sie mit offensichtlich unüberwindbarer Regelmäßigkeit die Wirtschaftsdiskussionen in Seoul und anderen Zentren des Landes zu durchdringen. Sie sind das augenscheinliche Begleitelement eines tieferliegenden Trends, der sich vor allem in den ständigen Bemühungen um eine möglichst rasche „Koreanisierung“ immer neuer Industriebranchen geäußert hat.

Diesem Trend, wenn immer möglich eigene nationale Produktionsstätten aufzubauen, liegt ein nur halb eingestandenes Autarkiedenken zugrunde, das nicht zuletzt aus dem überkommenen Eigeninteresse der *chaebôl* resultiert, die bis in die jüngste Vergangenheit hinein zumeist unabhängig von Kostenerwägungen um eine Ausdehnung ihrer Geschäftstätigkeit bemüht waren, die möglichst alle Branchen umfaßt - ein strategischer Grundgedanke, der sich u.a. auch in dem englischen Begriff „conglomerates“ widerspiegelt. „Unabhängig von Kostenerwägungen“ beinhaltet in diesem Zusammenhang, daß Verlust- und Gewinnentwicklungen einzelner Unter-

² Lim Jung Duk, „Shaping Factors in East Asia. A Perspective from the Korean Standpoint. A Report Prepared for the EC Workshop on Shaping Factors in East Asia“, Haikou, China, Oct. 9-12, 1995.

³ Ebd.

nehmen innerhalb der Verbundgruppen dem vorrangigen Ziel, Marktanteile zu gewinnen und zu sichern, untergeordnet wurden. Der strategische Ansatz „*chaebôl*-interner Subventionspolitik“ ist gegenwärtig innerhalb und außerhalb der koreanischen Unternehmenswelt ins Zwielficht geraten, da sich in einer steigenden Zahl von Fällen erwiesen hat, daß eine solche Politik nicht länger aufrechterhalten werden kann, ohne die Existenz der Verbundgruppen als Gesamteinheiten zu gefährden.

Es ist also zu Recht vielfach betont worden, daß die *chaebôl* nach einem inhärenten Expansionsprinzip verfahren, das auch als Expansion auf der Grundlage eines „octopus-like growth based on a diet of debts“ umschrieben worden ist. Aber um es mit Blick auf die Zukunft noch einmal zu verdeutlichen: Die Sinnhaftigkeit dieses kreditfinanzierten Expansionsdrangs der *chaebôl* ist in der Zwischenzeit heftig umstritten, sowohl in der Fachöffentlichkeit als auch in den Verbundkonzernen selbst. Einer wachsenden Zahl von Konzernen ist bewußt geworden, daß sie die Zwänge zu tiefgreifender Reorganisation des Managements und zum Wandel des Unternehmensverständnisses nicht länger ignorieren dürfen. Davon zeugen u.a. Berichte wie „More Large Groups Reshape Business Lines for Efficient Core Management“. Die Begründung:

As a painful step to rationalize luckcluster management, mid-size business groups (*chaebol*) are forging ahead with business restructuring. Through channeling more energy into core businesses and maximizing efficiency, they hope to put their management on the right track as early as possible.⁴

Während in den großen Erfolgszeiten der siebziger und achtziger Jahre praktisch alle koreanischen und westlichen Beobachter der *chaebôl*-„Daueroffensiven“ die große Strategiefähigkeit der Konglomerate, je nach Standpunkt, bewunderten oder beklagten, heißt es in der heutigen kritischen Phase der koreanischen Entwicklung immer häufiger, eine bedenklich große Zahl von *chaebôl* habe sich geradezu blindlings nach einem unreflektierten Expansionsprinzip ausgedehnt und das Land müsse jetzt den Preis des „krakenhaften Wachstums“ bezahlen. Dieser Preis bestehe vor allem in der unausgeglichene Unternehmensgrößenstruktur und in der vergleichsweise geringen Leistungsfähigkeit der koreanischen Klein- und Mittelunternehmen, die auf einem zukünftig vollständig offenen Markt der Konkurrenz internationaler Anbieter mehr oder weniger hilflos ausgeliefert wären.

Selbst wenn diese Diagnose richtig sein sollte, und aufgrund einer Reihe von nicht länger zu leugnenden Tatbeständen läßt sich diese Vermutung nicht einfach von der Hand weisen, stellt sich dennoch erstens die begründete Frage, ob Korea angesichts der besonderen historischen Umstände und Hindernisse, unter denen es seit den sechziger Jahren den Aufstieg von einem wirtschaftlich extrem rückständigen und armen Land zum heutigen Entwicklungsstand bewältigen mußte, überhaupt eine realistische Alternative zur forcierten *chaebôl*-Proliferation mit allen heute

⁴ Korea Economic Weekly (KEW), 19.5.1997.

sichtbaren Nachteilen dieser Dominanz gehabt hätte und wenn ja, welche Kosten diese Alternative ihrerseits verursacht hätte; denn welchen Schwierigkeiten die koreanische Wirtschaft zur Zeit auch ausgesetzt sein mag und welche Probleme die „Kopflastigkeit“ der *chaebôl* auch zur Folge hat, man sollte trotzdem nicht das Gebot zur Wahrung der Proportionen außer acht lassen. Die Zahl der Wirtschaftsgesellschaften, die von einer ähnlich großen Erfolgsgeschichte berichten können wie Korea, läßt sich an den Fingern einer Hand abzählen. Anders gesagt: Die gegenwärtigen Probleme sind unvorhergesehene Folgeerscheinungen der erfolgreichen Lösung vorhergehender Probleme und nicht Ausdruck des Entwicklungsversagens. Das macht einen kategorischen Unterschied aus.

Zweitens muß man sich mit der Frage befassen, ob der Abschied vieler *chaebôl* von früher gewohnten Rekordergebnissen in der Tat grundlegende, d.h. nur schwerlich zu behebbende Schwächen dieses Organisationstypus widerspiegelt, wie heute oft angenommen, oder ob es sich eher um vorübergehende negative Begleitsymptome einer insgesamt positiven Entwicklung handelt.

Das für die gesamte koreanische Wirtschaft kennzeichnende Grundphänomen der *chaebôl*-orientierten Entwicklungsgeschichte des Landes kann mit dem Hilfsbegriff „Organisationsnatur“ der Wirtschaft beschrieben werden. Auf der Basis mittel- bis langfristiger staatlicher Impulsgebung, Orientierung und Stützung der Unternehmen sowie im Rahmen formeller und informeller Netzwerkverbindungen zwischen Regierung, administrativen Eliten, Unternehmen und wirtschaftsbezogener Forschung vollzog sich ein beschleunigter Aufbau per Organisation bzw. „Entwicklung durch Management“. Das stellt einen entscheidenden Unterschied zur frühen westlichen Entwicklung durch freies Unternehmertum und auch zur individuell-privaten Gründungsdynamik anderer ostasiatischer Wirtschaften, so z.B. Taiwan, dar. Das Rückgrat der taiwanesischen Wirtschaft bilden kleine eigenständige Unternehmen mit weniger als dreihundert Beschäftigten, die wegen ihrer großen Beweglichkeit und Reaktionsschnelligkeit vor allem im internationalen Exportgewerbe überaus erfolgreich sind. Diese Beweglichkeit fehlt den großen, organisatorisch komplexen *chaebôl*, wie sie fast allen Großkonzernen auf der Welt fehlt.

Mit anderen Worten: Der Erfolg der *chaebôl* vermochte den Mangel an unternehmerischer Dynamik in der koreanischen Gesellschaft zwar zu neutralisieren, aber nicht wirklich zu überwinden. Leistungsstarke kleinere Unternehmen sind bis heute ein seltenes Phänomen in Korea. Während der letzten beiden Jahrzehnte sind rund 70% der neu hinzugekommenen Wertschöpfungskapazität der koreanischen Wirtschaft durch Erweiterung bestehender Konzerne entstanden. Gut 25% entfallen auf neu gegründete Tochter- und Gemeinschaftsunternehmen, und nur knapp fünf Prozent sind durch eigenständige Unternehmensgründungen hinzugefügt worden.

Ein solcher Primat des Wachstums per Organisationsstärke muß nicht prinzipiell zu dem Urteil verleiten, die Barrieren, mit denen sich die Welt der *chaebôl* gegenwärtig konfrontiert sieht, seien ihrem Wesen nach unaufhebbar struktureller Art. Es kommen historisch bedingte Sonderaspekte hinzu, die nicht zwangsläufig als strukturell, d.h. organisatorisch merkmalshaft, definiert werden müssen und daher mögli-

cherweise leichter als gegenwärtig befürchtet zu beheben sind. Einerseits stellen die *chaebôl* wirtschaftliche Großorganisationen dar. Um erfolgreich agieren zu können, müssen sie in die Lage versetzt sein, ihren eigenen Organisationsgesetzen zu folgen. Andererseits jedoch sind die meisten *chaebôl* Familienunternehmen, deren Spitzenführungen sich aus Mitgliedern der Eignerfamilien rekrutieren. Darüber hinaus sind die größten und bekanntesten der *chaebôl* alle erst während der fünfziger und sechziger Jahre entstanden, viele andere noch später. Das heißt, sie sind als Organisationskonzerne der ersten Generation, also ausgesprochen jung. Unter Leitungsgesichtspunkten sind sie jedoch zugleich „Patriarchen-Unternehmen“, in denen die zum Teil hochbetagten Gründungsenioren nicht selten irrational und planungswidrig in die Gestaltungsabläufe der Organisation eingreifen. Eine solche „Zwitterstellung“ trägt nicht eben zur dauerhaften Stärkung der Leistungsfähigkeit der betroffenen *chaebôl* bei. Einige dieser Patriarchen werden zudem von Visionen familiärer Grandeur getrieben, wie sich u.a. in den Losungen für ihre Lebenswerke widerspiegelt, so z.B. Hyundai „Moderne“, Daewoo „Großes Universum“. Solche Visionen eigener Größe sind verständlicherweise nicht unbedingt förderlich, wenn es um Strategien gleichrangiger - nationaler wie internationaler - strategischer Kooperation geht.

Auf Kooperationsunternehmungen dieser Dimension wären die *chaebôl* in vielen Fällen angewiesen, weil sie, wie bereits erwähnt, international zu „klein“ sind, eine Etikettierung, die sich in erster Linie auf ihre relative Kapitalschwäche bezieht. Aber um es zu wiederholen: Solche Spuren des „Missionsdenkens“ bedingen sich im wesentlichen aus der persönlichen Lebensgeschichte der *chaebôl*-Gründer und sind daher im Verlaufe des Generationenwechsels durchaus korrigierbar.

Ob die Substanz der *chaebôl* wirklich ausreicht, sich in Zukunft als echte „global players“ zu etablieren, ist selbst im Falle der vier oder fünf riesigen „Super-*chaebôl*“ keineswegs sichergestellt. Das Daewoo-Konglomerat z.B. hatte bereits 1990 als erster koreanischer Konzern begonnen, eine „global management strategy“ unter dem Motto „To the World, to the Future“ einzuleiten. Der Konzern verfügt in der Zwischenzeit über Operations- und Produktionseinheiten in neun europäischen, sieben afrikanischen und nahezu allen asiatischen Ländern, und sein Engagement in Nordamerika ist das stärkste, noch vor der Präsenz in China. Trotzdem sind die Analysen zwiespältig.

Einerseits heißt es, es handle sich um „a daring plan to turn the Daewoo Group, Korea's fourth-largest chaebol or conglomerate into a global powerhouse in everything from cars to hotels“. Ferner: „Today, Daewoo's overseas focus is starting to pay off in rapid growth at a time when other Korean conglomerates are being dragged down by weak domestic demand and sputtering exports.“ Andererseits werden jedoch die Risiken einer solchen Expansion betont:

A strategy once derided as the desperate flight of a company struggling at home is gaining respect among rival chaebols, where there is a gnawing fear that the heady days of Korea's near double-digit growth are gone forever ... Yet globalization has its risks, too. Daewoo's relative weakness against

foreign competitors means it has to make big bets in uncertain emerging markets shunned by others. Daewoo also must ensure that its push abroad isn't choked off by Korean banks wheezing under mounds of bad loans - funding for two large auto projects is already in question.⁵

Ähnliche Bedenken gelten auch für die Hyundai-Gruppe, die ihre globale Präsenz während der letzten zehn Jahre rasant ausgeweitet hat und sich heute selbst als „global competitor“ einstuft. Schwerpunkte des Auslandsengagements sind Nordamerika (13 Firmeneinheiten), Südostasien (15 Firmeneinheiten), China (neun Firmeneinheiten) und Europa (acht Firmeneinheiten). Ambitiös hat die Hyundai-Führung angekündigt:

Celebrating its 50th year of business, the Hyundai Group is bravely challenging another half century through bold globalization strategy. By upgrading its stronghold, namely automaking and heavy industrial sectors, and focusing more on the new high-tech businesses ... the group is striving to find a niche in the 21st century.⁶

Die „Nischenexpansion“ dürfte sich verzögern, nicht zuletzt wegen einer gewissen Geschäftsreserviertheit in der koreanischen und internationalen Bankenwelt.

In der Tat sind die gravierenden Kapitalschwächen koreanischer Verbundkonzerne in jüngster Zeit zu einem für Korea wenig erfreulichen Diskussionsthema degeneriert. Beispielhaft ist der berüchtigte Zusammenbruch der Hanbo Iron & Steel Company. Das riesige Ausmaß der finanziellen Verluste sei nach Ansicht vieler koreanischer Kritiker vor allem auf ein „Irresponsible Banking Management“ zurückzuführen.

Many people suspect that the Hanbo affair is a product of the overlapping interests of businessmen and politicians and the government-controlled banking industry. How else can one explain that Hanbo Steel, with only 90 billion won in equity, was able to secure loans totalling 5.2 trillion won?⁷

Andere kritische Kommentatoren haben den aus ihrer Sicht repräsentativen „bribes-for-loans scandal“ als „The Bankruptcy of Reform and of Common Sense“ verurteilt. „Astronomical amounts of money were extended to a company whose solvency was questionable; the president and his son were forced to make humiliating public apo-

⁵ Charles S. Lee, „Tomorrow, The World“, in: *Far Eastern Economic Review*, 1.5.1997, S.42-47.

⁶ „Fifty Years of Perennial Industrial Leadership“, in: *KEW*, 26.5.1997.

⁷ „Irresponsible Banking Management“, *Joong-ang Ilbo*, 4.2.1997; engl. Übers. in: *Korea Focus* 5, 2 (März-April 1997), S.161-163.

logies.“⁸ Wiederum andere Kommentatoren zeichneten die folgende Argumentationslinie:

The Hanbo scandal has shocked the entire nation and disrupted its economy ... In contemporary Korean history, the link between money and politics has produced corruption to which most Koreans turned a blind eye. Capital formation in Korea has always been weak, and businessmen have had to maintain close relations with political power if they hoped to succeed in business ... Such a reckless and primitive political culture cannot last long ... Now is the time for Koreans to establish a reasonable and transparent political system, learning a precious lesson that cost five trillion won.⁹

Ein Blick auf den Verschuldungsgrad zahlreicher führender koreanischer Unternehmen muß in der Tat Besorgnis auslösen. Insofern scheinen die Kommentare und Schlagzeilen wie „Alarming cracks in the system that made South Korea prosperous. The time for change was yesterday“¹⁰, „Average debt ratio of top 30 groups jumps to 386.7%“¹¹ oder „Automakers' debt-asset ratios increase sharply“¹² einer pessimistischen Grundeinstellung auf den ersten Blick eine gewisse Substanz zu verleihen. Aber auch hier kommt es auf den Gesamtkalkül an.

Was wäre die Alternative zu der über staatliche Finanzpolitik und staatliche gesteuerte Kreditvergabe praktizierten Hochinvestitionsstrategie gewesen, um den forcierten Entwicklungsweg für die schwachen oder überhaupt erst zu gründenden Unternehmen des Landes zu bereiten? Angesichts der notorischen Kapitalknappheit Koreas wäre jeder andere Entwicklungspfad wahrscheinlich versandet, weil nicht zu erkennen ist, wie man die notwendige Mindestdynamik dauerhaft hätte gewährleisten können. Es braucht in diesem Zusammenhang nur daran erinnert zu werden, daß das Land auf ein langfristiges gesamtwirtschaftliches Mindestwachstum von fünf bis sechs Prozent sowie ein zweistelliges Wachstum seiner Exportproduktion existentiell angewiesen war (und immer noch ist). Ohne Wachstumsleistungen dieser außergewöhnlichen Größenordnung wäre weder die drängende Armuts- und Beschäftigungsproblematik zu lösen (gewesen), noch hätte das Land seinen gewaltigen internationalen Schuldendienstverpflichtungen nachkommen können.

⁸ „The Bankruptcy of Reform and of Common Sense“, *Hankook Ilbo*, 25.3.1997; engl. Übers. in: *dto.*, S.119-12.

⁹ „A Lesson That Cost Five Trillion Won“, *Joong-ang Ilbo*, 14.4.1997; engl. Übers. in: *dto.*, S.116-118.

¹⁰ „Is The Economic Miracle Over?“, in: *Asiaweek*, 14. März 1997, S.39-44.

¹¹ *Korea Herald*, 12.5.1997.

¹² *Korea Herald*, 10.5.1997.

Daß diese politisch induzierte Entwicklung im Verlauf der Zeit zu politisch nicht mehr tolerierbaren und wirtschaftlich zunehmend fragwürdigeren Begleiterscheinungen geführt hat, soll keineswegs geleugnet werden.

In der Tat ist der Zeitpunkt erreicht oder bereits überschritten, zu dem Korea von seiner überkommenen Wirtschaftsordnung wohl oder übel Abschied nehmen muß. International wird es dazu durch den Widerstand anderer Wirtschaftsmächte gezwungen sein, und im Inneren wird es ansonsten den großen Reformstau nicht auflösen können. Es geht also nicht nur um die wünschenswerte „nationale Hygiene“ oder ethisch-politische Dimensionen, sondern - mindestens ebenso wichtig - um eine neue „Normalität“ des wirtschaftlichen Denkens und Handelns. Die koreanische Wirtschaft hat eine Reife erreicht, die jedes „Weiter so wie bisher!“ kontraproduktiv macht. Das gilt sowohl für die Regierung und Wirtschaftsverwaltung als auch für die *chaebôl* des Landes. Die Regierung muß ihre immer noch erkennbare Restneigung zur „Kommandomarktwirtschaft“ endgültig bannen, und die *chaebôl* müssen sich von administrativ-politischen Quer- und Kreuzverbindungen auch in den Bereichen abnabeln, deren Pflege ihre Führungen zur Zeit immer noch als „Wettbewerbsvorteil“ wahrnehmen.

Der letzte große Versuch der Ära Kim Young-sam, die wirtschaftlichen Hebel aus der Zeit der autoritären Generalherrschaft noch einmal zu aktivieren und die *chaebôl* in entwicklungspolitisch gewünschte Bahnen zu lenken, fand im Herbst 1993 statt. Damals entwarf die Regierung unter Federführung des wirtschaftspolitischen maßgeblichen Ministeriums für Handel, Industrie und Energie (MOTIE) einen viel beachteten „Industriellen Spezialisierungsplan“. Der Plan war als einer der großen Orientierungsschwerpunkte des umfassenden mittelfristigen Entwicklungsplans 1994-98 konzipiert, dessen vorrangige Zielsetzung offiziell darauf ausgerichtet ist, die beschleunigte Gestaltung einer technologie- und informationsintensiven Wirtschaft politisch abzustützen, um die zukünftige nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit zu verstetigen. Kurzum: Erklärtes Ziel der Planung ist es, Korea für die Herausforderungen einer industriell-wirtschaftlichen Spitzenposition in der Welt zu wappnen.

Auf den ersten Blick erschien der Spezialisierungsplan durchaus vernünftig. Die großen *chaebôl* sollten angehalten werden, sich auf zwei bis drei vorgegebene „Kerngeschäftslinien“ zu konzentrieren, um die Risiken kapitalvernichtender „Verdrängungsschlachten“ auf dem kleinen koreanischen Markt zu mindern. Die seitherigen Entwicklungen im koreanischen Automobilbau z.B. zeugen davon, daß Befürchtungen dieser Art nicht gänzlich unberechtigt waren. Das gilt vor allem für den Kia-Konzern, der einen Großteil seines Managements und rund 30% der Belegschaft aus seinen Diensten entlassen muß(te), aber auch die beiden anderen Automobilhersteller Hyundai und Daewoo ebenso wie der Spezialfahrzeugbauer Ssangyong mußten Beulen in ihren Rüstungen hinnehmen.

Dennoch war der Spezialisierungsplan ein Anachronismus. Die *chaebôl* sind zu groß und unabhängig geworden, um sich weiterhin, wie während der sechziger, siebziger und frühen achtziger Jahre, gefügig lenken zu lassen, zumal die Regierung bei

weitem nicht mehr in der Lage ist, die dafür notwendigen Finanzmittel zur Verfügung zu stellen. Aber als wesentlich entscheidendere Zukunftsfrage wird sich eine andere Frage erweisen: Wie schnell werden die *chaebôl* „lernen“, unternehmerische Fehlentwicklungen eigenständig zu erkennen, zu vermeiden oder zu bewältigen. Grundlegende Voraussetzung hierfür wäre, daß die bisher nicht zu Unrecht gepflegte Überzeugung der Unternehmensführungen widerlegt wird, Fehlleistungen könnten sich letztlich nicht existenzgefährdend auswirken, weil die Regierung im Notfall mit Hilfsprogrammen einspringen werde. Das hat nicht nur im Hanbo-Fall zu wenig vorsichtigem Geschäftsgebaren geführt, sondern spiegelt sich auch in der allgemein extrem hohen Verschuldungsbereitschaft der koreanischen Unternehmen wider, die ohne den tiefen Glauben an politisch gesicherte „Auffangpositionen“ nicht erklärbar wäre.

Jede Art von politischer Planung, die über unverbindliche und deshalb nicht verpflichtende Orientierungsdaten hinausgeht, setzt unter den veränderten wirtschaftlichen Lebensbedingungen Koreas verhängnisvoll falsche psychologische Signale, unabhängig von der sachlichen Qualität der Pläne. Die Zeit der politisch diktierten Expansionsoffensiven, als die Kreditverpflichtungen einer Expansionsphase mit weiteren Expansionsleistungen der Folgephase gedeckt wurden, ist vorbei. Die *chaebôl* sind von ihrer eigenen Vergangenheit eingeholt worden. Es bedarf neuer Überlegungen, um die Schuldenlasten aus der Vergangenheit abzubauen und die Eigenkapitaldecke für zukünftige Aufgaben angemessen zu verstärken.

Daß ein erfolgreicher Abschluß dieses komplexen Unterfangens bisher nicht einmal als bloße Möglichkeit am Reformhorizont des Landes zu erkennen ist und daß mit dem realen Risiko weiterer *chaebôl*-Zusammenbrüche gerechnet werden muß, ist der eigentliche Ursprung der gegenwärtigen Krisengefühle in Korea. Aber eine Krise kann, wie der Schweizer Dramatiker Max Frisch einst behauptete, ein produktiver Zustand sein, vorausgesetzt, man nimmt ihr den Beigeschmack der Katastrophe.