

Die *chaebôl*: Herkunft, Struktur und Probleme der südkoreanischen Unternehmensgruppen

Rüdiger Frank

1 Was sind *chaebôl*? Der schwierige Versuch einer Begriffsbestimmung

Der klassische Weg zur Beantwortung dieser Frage ist der Blick in ein (koreanisches) Wirtschaftslexikon:

Im ursprünglichen Sinne bezeichnet *chaebôl* eine Art Wirtschaftsaristokratie, die eine Gruppe von Unternehmen kontrolliert. In letzter Zeit versteht man unter diesem Begriff auch eine Gruppe von Unternehmern, die Tochtergesellschaften gründen und durch das auf diese Art in ihre Kontrolle geratene Kapital viele andere Unternehmen und Banken beeinflussen. Ferner vererben sie ihre Kapitalanteile an den von ihnen gegründeten Firmen an Verwandte. Dadurch ist es ihnen möglich, sehr großen ökonomischen Einfluß auf die Volkswirtschaft auszuüben [...] (Kwôn Ho-gi 1994:843-844).

Im koreanisch-deutschen Wörterbuch findet man ebenfalls eine ganze Reihe von Bedeutungen: der Großindustrielle, die Großindustrie, das Großkapital, die Finanzaristokratie, der Plutokrat, aber auch als Beispiel: der Siemens-Konzern (Essence Handoksajôn 1981:1516).

Dieses recht vielschichtige Bild des Begriffes *chaebôl* überrascht, denn in wirtschaftswissenschaftlichen Publikationen und auch in der allgemeinen Presse scheint man sich darauf geeinigt zu haben, die *chaebôl* als Unternehmens-, nicht als Unternehmer!gruppe zu betrachten, die eine homogene „Außenpolitik“ vertritt, intern jedoch relativ schwache strukturelle Bindungen und einen hohen Grad an Eigenständigkeit der zugehörigen Firmen aufweist. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einer horizontalen Struktur, im Gegensatz zur vertikalen Gliederung eines z.B. aus Deutschland bekannten Konzerns oder auch eines speziellen Typs japanischer *keiretsu* (Rodatz 1997:15). Die Kontrolle des Managements erfolgt über den Gründer bzw. dessen Familie,¹ die durch persönliche Kontakte, organisatorische Besonderheiten und strategisch plaziertes Eigentum ihre Macht ausüben. Achtung: *Chaebôl* sind keine rechtlich definierte Unternehmensform. Die einzelnen Firmen der Gruppe sind im Sinne des Gesetzes eigenständig operierende juristische Perso-

¹ Auf welche Weise diese Kontrolle im einzelnen erfolgt, wird später gezeigt.

nen. Das südkoreanische Recht verbietet die Bildung einer Holding-Gesellschaft² (Lee 1993:73). Die Verbindung besteht über wechselseitige Kapitalverflechtung, nicht über eine organisatorische Einheit.

Ohne einen gewissen Reiz ist die zumindest im Westen eher unübliche Verbindung des Begriffes *chaebôl* mit Personen bzw. Personengruppen trotzdem nicht, betrachtet man allein die starke Verfilzung der Wirtschaftsaristokratie mit den Politikern und Bürokraten - die immer wieder zum Vorschein kommenden Affären können nur die Spitze eines tief in dunklen Gewässern verborgenen gewaltigen Eisberges sein.

Es ist also durchaus empfehlenswert, obige Wortbedeutung zumindest im Hinterkopf zu haben; für diesen Aufsatz soll die übliche Definition: *chaebôl* = große südkoreanische Unternehmensgruppe (Großkonglomerat) gelten. Da die Kontrolle über alle Unternehmen eines solchen *chaebôl* in nur wenigen Händen liegt (s.u.), kann man davon ausgehen, daß wichtige Handlungen eines einzelnen Unternehmens der Gruppe im Kontext des gesamten *chaebôl* erfolgen und auch so gesehen werden müssen.

Tabelle 1: Top-10-chaebôl (Aktiva) von 1997

Rang 1996	Rang 1997	Chaebôl	Gruppenfirmen 1996	Gruppenfirmen 1997
1	1	Hyundai	46	57
2	2	Samsung	55	80
3	3	LG	48	49
4	4	Daewoo	25	30
5	5	Sunkyong	32	46
6	6	Ssangyong	23	25
7	7	Hanjin	24	24
8	8	Kia	16	28
9	9	Hanwha	31	31
10	10	Lotte	28	30

Quelle: Korea Economic Weekly (KEW), 14.04.1997:5.

Diese Rangfolge gibt Auskunft über die Größe der Gruppe und damit auch über das interne Potential, das aufgrund der Kontrolle durch einen sehr kleinen Personenkreis konzentriert an strategischen Stellen eingesetzt werden kann. An der folgenden Tabelle sieht man vor allem die zunehmende Bedeutung von Unternehmen, die in „neuen“ Industrien, wie etwa der Telekommunikation, tätig sind. Die Spitzenposition

² Hier sind in nächster Zukunft Änderungen zu erwarten.

des Stahlgiganten POSCO wird in diesem Zusammenhang als Anomalie angesehen und den hervorragenden Fähigkeiten des Managements zugeschrieben.

Tabelle 2: Rangfolge³ der südkoreanischen Unternehmen

Rang 1997	Rang 1996	Unternehmen	Punkte
1	2	POSCO	6,51
2	1	Samsung Electronics	6,36
3	4	Hyundai Motor	6,23
4	3	Samsung Corp.	6,19
5	5	Samsung Life	5,91
6	11	Korea Telecom	5,70
7	17	SK Telecom	5,69
8	7	Hyundai Heavy Industries	5,68
9	8	Hyundai Engineering & Construction	5,62
10	9	LG Electronics	5,57

Quelle: *Far Eastern Economic Review*, 25.12.1997-01.01.1998:88.

Da, wie gezeigt, der Begriff *chaebôl* an sich schon relativ schwer eindeutig zu definieren ist, verwundert die je nach Quelle unterschiedliche Zuordnung zu dieser Kategorie nicht. Auch ausgehend davon, daß man *chaebôl* als Unternehmensgruppe ansieht, sind die Voraussetzungen für eine Zuordnung dieses Etiketts alles andere als klar: Wie viele Unternehmen müssen Mitglied der Gruppe sein, welcher Jahresumsatz muß erzielt werden, gibt es eine Mindestbeschäftigtenzahl, müssen alle Mitglieder der Gruppe Großunternehmen sein? Leider gibt es kaum exakten Vorgaben für eine Zuordnung zu den *chaebôl*, außer der Vorgabe eines Mindestbetrages für Vermögenswerte in Höhe von 400 Milliarden Won (Chang und Chang 1994:60). Es gibt Autoren, die explizit von einer Zahl von insgesamt 30 Konglomeraten ausgehen (Chung, Lee und Jung 1997). Meist findet man jedoch die Formel „die 30 größten *chaebôl*“, wenn es zum Beispiel um Statistiken u.ä. geht; hierbei dient der Umsatz der Gruppe als Kriterium. Kang (1993:37) geht davon aus, daß es etwa 50 *chaebôl* gibt. Machetzki (1997:172) schreibt von 78 *chaebôl* mit rund 1.100 Verbundunternehmen. Die größten 50, die größten 30 und die größten 10 sind die üblichen Ein-

³ Die Rangfolge bezieht sich auf eine Skala von 1 bis 7, wobei Umsatz, Ertrag, Verschuldung etc. berücksichtigt werden. In der Regel findet man in südkoreanischen Veröffentlichungen die Einstufung nach dem Umsatz, vgl. auch weiter unten „Südkoreanische Unternehmen im asiatischen Vergleich“.

teilungen, die man in den verschiedenen Statistiken vorfindet. Die offiziell gültige Einstufung wird von der Fair Trade Commission (FTC) vorgenommen.⁴

Einige große Unternehmen, die auch über Tochterfirmen verfügen, befinden sich mehrheitlich in Staatsbesitz,⁵ wie z.B.:

- Korea Electric Power Company (KEPCO)
- Korea Telecommunications (KT)
- Korea Highway Corp.
- Korea Development Bank (KDB)
- Pohang Iron and Steel Company (POSCO)
- Korea Tobacco & Ginseng Corp.

Die Führer der *chaebôl* sind in der Federation of Korean Industries (FKI)⁶ zusammengeschlossen, einer mächtigen nichtstaatlichen Organisation, die regelmäßig in einem bestimmten Gebäude in Seoul tagt und Empfehlungen an die Regierung gibt; Vergleiche mit dem japanischen Unternehmerverband Keidanren sind möglich. Für die Zugehörigkeit zur FKI gibt es übrigens Regeln:

[...] Die Norm für den Beitritt zur FKI verlangt formell einen inländischen Umsatz von über 60 Milliarden Won und ein Exportvolumen von über 100 Millionen US\$, von Bauorganisationen wird ein inländischer Umsatz von über 150 Millionen US\$ gefordert. Aus diesen Voraussetzungen für die Zuerkennung des Rechtes auf Mitgliedschaft ersieht man, daß nur Großunternehmen bzw. nur bestimmte kleinere Unternehmen Mitglied werden können. Dementsprechend ist es schwer, die Tatsache zu verleugnen, daß die FKI vornehmlich die Interessen der Großunternehmen vertritt [...] (Hyôndaes Sisayongô-sajôn 1995: 401; Übersetzung des Verfassers).

2 Entstehung und Wurzeln der *chaebôl*

Aus Japan ist uns der Begriff *zaibatsu* bekannt, in China vor 1949 gab es die *chaifa*. Diese Unternehmensgruppen hatten ganz ähnliche Charakteristika wie die *chaebôl* - es handelt sich hier auch um die gleichen chinesischen Zeichen (*chae* ≡ Geld oder Besitz; *bôl* ≡ Clique oder Clan). Die *zaibatsu* wurden jedoch von den amerikanischen Militärbehörden nach der Niederlage Japans im Zweiten Weltkrieg zerstört,

⁴ Siehe auch die Seite der FTC im Internet: <http://www.ftc.co.kr>.

⁵ Für eine vollständige Aufstellung der 18 großen Staatsunternehmen vgl. *KEW*, 4.11.96:3.

⁶ Koreanisch: Han'guk Kyôngje-in Yônhap-hoe (Han-gyông-yôn).

und statt dessen prägen heute die *keiretsu*⁷ die Wirtschaft des Archipels (vgl. Rodatz 1997 und Choe 1994:10-13).

Nach der Öffnung Koreas 1876 und noch stärker während der Kolonialzeit 1910-1945 war Japan, vertreten durch die oben erwähnten *zaibatsu*, zwangsläufig das Vorbild für koreanische Unternehmer und ökonomisch interessierte Angehörige der Elite. Seit Ende des 19. Jahrhunderts gab es eine Reihe koreanischer Entrepreneure, die ihr Glück versuchten und neben den übermächtigen japanischen Unternehmensgruppen auf der koreanischen Halbinsel eine meist recht bescheidene Existenz aufbauen konnten.

Tabelle 3: Koreanische Unternehmer und Unternehmen vor 1945 (Auswahl)

Gründer	Unternehmen
Kojuang-Kim-Clan	Samyang
Park Hung-sik	Hwasin Department Stores
Kim Song-su	Kyungnung Textiles
Paek Yun-soo	Taechang Trading
Park Sung-jik	Kongiksa
Son Bong-jo	Yungshisa
Choi Kee-chang	Kaesong Electric
Son Chang-soon	Samkong Knitwear
Park Tae-hong	Saechang

Quelle: Chang und Chang (1994:35-37); Choe (1994:14-17).

An der in den 30er Jahren beginnenden forcierten Industrialisierung waren koreanische Unternehmen neben *zaibatsu* wie Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo und Yasuda mit nur 1,5% des industriellen Vermögens beteiligt (Lee 1993:45-46). Nur wenige der heute bekannten Namen erfolgreicher Unternehmen tauchen bereits vor 1945 auf (z.B. Daelim, gegründet 1939). Darüber hinaus brach die Wirtschaft Koreas nach Abzug der Japaner fast völlig zusammen, da Kapital, Management sowie Absatz- bzw. Beschaffungsmärkte fehlten. Das wenige an Industrie, was danach noch in funktionsfähigem Zustand erhalten blieb, wurde durch den Koreakrieg 1950-1953 zerstört. Es wäre aber ein grober Fehler, durch eine solche oberflächliche Betrachtung

⁷ Koreanisch: Kyeyôl[hoesa].

tung die Bedeutung des japanischen Vorbildes zu vernachlässigen. Die gesamte Elite Koreas, vor allem jene, die von den 50er und 60er Jahren an für den wirtschaftlichen Aufschwung verantwortlich war, hatte bei den Kolonialherren Anschauungsunterricht nehmen können.

Die Bedingungen dafür waren recht gut: Im Gegensatz zu anderen Kolonialmächten - etwa Großbritannien in Indien - verfolgte Japan im Rahmen seiner gesamtasiatischen Strategie das Ziel, seine Kolonie zu einer vollwertigen Provinz zu machen. Entsprechend wurden in Korea nach anfänglichen Beschränkungen⁸ große Infrastrukturprojekte vorangetrieben und moderne Produktionsanlagen aufgebaut, wobei diese hauptsächlich der Kriegsvorbereitung dienten (OECD 1996:18). Positionen bis zum mittleren Management wurden mit Koreanern besetzt, Söhne wohlhabender Familien konnten an japanischen Universitäten studieren. Koreaner waren damit vertraut, in großen Industrieanlagen zu arbeiten und hatten auch ihr Konsumverhalten angepaßt (Koo 1997:34). Das dabei erworbene Know-how stand lange Zeit allein da, bis durch den engen Kontakt mit den USA amerikanische Ideen Einzug in Südkorea hielten. Die geistigen Grundlagen für die Entstehung der südkoreanischen *chaebôl* wurden also unter der japanischen Kolonialherrschaft geschaffen.

Nach der Befreiung 1945 und später nach dem Koreakrieg unter Präsident Syngman Rhee bzw. in den 60ern unter Präsident Park Chung-hee entstanden Unternehmen, aus denen die heute bekannten Gruppen wurden. In Tabelle 4 sind einige der wichtigsten späteren *chaebôl* aufgeführt.

Tabelle 4: Ursprung einiger wichtiger chaebôl

Gründer	<i>Chaebôl</i>	Gründungsjahr	Erstes Unternehmen
Cho Choong-hoon	Hanjin	1945	Transport
Park In-chun	Kumho	1946	Taxi
Koo In-hoe	Lucky	1947	Kosmetik
Chung Ju-yung	Hyundai	1947	Autoreparatur
Lee Byung-chul	Samsung	1938/1951	Zuckerraffinerie
Choi Jong-hyun	Sunkyong	1953	
Kim Sung-kwon	Ssangyong	1954	
Kim Woo-choong	Daewoo	1967	Handel, Textilien

Quelle: Chang und Chang (1994:37-43).

⁸ Vor allem zu Beginn der Kolonialzeit war es japanischen Unternehmen durch den Staat untersagt, Direktinvestitionen in Produktionsanlagen auf der koreanischen Halbinsel zu tätigen, um eine Konkurrenz für die Wirtschaft im Mutterland zu verhindern.

Bei deren Entwicklung spielten vor allem gute Beziehungen zum Staat eine große Rolle. Wie später noch gezeigt wird, instrumentalisieren die Präsidenten Syngman Rhee und Park Chung-hee die *chaebôl* bzw. deren Führer für ihre eigenen, ganz unterschiedlichen Zwecke.

Die Entstehung der *chaebôl* bzw. ihrer Mutterfirmen fand also im wesentlichen in drei Phasen statt:

1. während der Kolonialzeit,
2. nach der Befreiung 1945 und nach dem Koreakrieg unter Syngman Rhee,
3. in den 60er und 70er Jahren unter Park Chung-hee.

Dabei liegen in der ersten Phase die geistigen Wurzeln, in der zweiten Phase ging es um den Wiederaufbau des Landes nach Kolonialzeit und Krieg. In Phase 3 wurde eine forcierte und oftmals rücksichtslose Industrialisierung Südkoreas mit Blick nach Norden und mit dem Ziel der allgemeinen Wohlstandssteigerung betrieben. Die Rolle der *chaebôl* hat sich im Laufe der südkoreanischen Entwicklung offensichtlich gewandelt.

Wie man aus Tabelle 5 erkennen kann, lag die eigentliche „Gründerzeit“ in den Jahren zwischen der Befreiung 1945 und dem Tod von Park Chung-hee 1979. Betrachtet man die oben vorgenommene Teilung in drei Phasen, so liegt der weitaus größte Anteil (70%) der Gründungen in Phase 2 (1945-1960), als die ehemaligen japanischen Kolonialunternehmen den Besitzer wechselten.

Tabelle 5: Entstehung der Top-50-*chaebôl* (nach Umsatz von 1985)

	Phase 1	Phase 2		Phase 3	
	vor 1945	1945-1948	1949-1960	1961-1971	1972-1979
Top 10	1	3	5	1	0
Top 20	2	2	3	2	1
Top 30	1	3	6	0	0
Top 40	1	2	4	3	0
Top 50	0	2	5	2	1
Gesamt	5	12	23	8	2
Anteil	10%	24%	46%	16%	4%

Quelle: Lee (1996:21).

3 *Chaebôl* im Kontext der südkoreanischen Wirtschaftsentwicklung und Industriepolitik

Die wirtschaftliche Entwicklung Südkoreas erfolgte in gut nachvollziehbaren Schritten. Dabei kam es zuerst darauf an, nach dem Zusammenbruch des japanischen Kolonialsystems eine funktionierende Verwaltung und Produktion aufzubauen; die Priorität lag auf der Versorgung der Bevölkerung mit den grundlegenden Dingen des täglichen Bedarfs, wie Nahrungsmittel und Bekleidung. Außerdem war der Süden durch die willkürliche Teilung entlang eines Breitengrades von den Rohstoffen, der Elektroenergie und der Schwer- und Chemieindustrie des Nordens abgeschnitten, ebenso wie letzterer von der Landwirtschaft und dem Maschinenbau des Südens (vgl. Woo 1991:41); die Schaffung der nun fehlenden Bereiche war dringend notwendig. Nach dem Koreakrieg 1950-1953 stand die Aufgabe des Wiederaufbaus im Vordergrund, gefördert von den USA und durch einen wirtschaftlich relativ liberal eingestellten Präsidenten Syngman Rhee. Aufgrund des trotz der ausländischen Unterstützung chronischen Devisenmangels betrieb man eine Politik der Importsubstitution in Bereichen der Leichtindustrie. Um die starke Inflation zu bekämpfen, wurden Kredite nur sehr selektiv vergeben (Cho und Kim 1995:29).

Nach dem Militärputsch wandelte sich die Zielsetzung: Die wirtschaftliche Entwicklung sollte nun dazu dienen, das Land international voranzubringen und ein Gegengewicht zum Feind im Norden zu schaffen. Südkorea sollte unbedingt der Anschluß an die führenden Industrienationen der Welt gelingen; dieser Zweck heiligte nahezu alle Mittel. Nachdem man in den 60er Jahren zunächst die Leichtindustrie auf Exportkurs gebracht hatte, wurde in den 70er Jahren forciert eine Schwer- und Chemieindustrie aufgebaut. Dabei spielte die Zusammenarbeit zwischen Staat und *chaebôl* eine besonders große Rolle, wie noch zu sehen sein wird. Hier waren Importsubstitution und Exportoffensive schon fast zeitgleich zu beobachten, da die enorm hohen Kosten des Markteintritts gedeckt werden mußten. Der Zugang zu Krediten war in hohem Maße reguliert (siehe unten).

Nach dem Tod von Park Chung-hee fand unter Chun Doo-hwan eine Strukturanpassung statt, die jedoch nicht vollständig war und die in den Jahren zuvor entstandenen Disparitäten (siehe unten) nicht beseitigen konnte. Mit der politischen Demokratisierung unter Roh Tae-woo ging auch eine wirtschaftliche Liberalisierung einher, die bisherigen Regulierungsinstrumente wurden teilweise abgeschafft und die *chaebôl* erlangten eine vom Staat immer unabhängigere Machtstellung. Unter Kim Young-sam schließlich vollzog auch der Staat den Schritt der ökonomischen Öffnung und propagierte dabei vor allem die Globalisierung, wobei das Verständnis dieses Begriffes durchaus von Person zu Person variieren kann. Deutlicher Ausdruck des Willens der südkoreanischen Regierung, in der „wirtschaftlichen Oberliga“ mitzuspielen, war die Akzeptanz von deren Spielregeln mit dem Beitritt zur OECD Ende 1996 (vgl. Frank/Pascha 1997).

Wirtschaftsentwicklung Südkoreas

1. Aufbau neuer Strukturen nach der Kolonialzeit (1945-1950)

- erste Schritte zur Überwindung der wirtschaftlichen Folgen der Landesteilung (stark komplementäre Volkswirtschaften in Nord- und Südkorea)
- Enteignung japanischer Kolonialbetriebe
- Verkauf dieser Betriebe an einheimische Unternehmer
- Gründungswelle bei KMU

2. Wiederaufbau (1953-1961)

Präsident Syngman Rhee (1948-1960)

- Importsubstitution in der Leichtindustrie
- Investitionen in Bildung
- Bodenreform

3. Aufschwung (1961-1971)

Präsident Park Chung-hee (1963-1979)

- zentrale Wirtschaftsplanung durch das EPB
- Verstaatlichung der Geschäftsbanken
- verstärkte Exportförderung in der Leichtindustrie
- Investitionen in Grundindustrien und Infrastruktur

4. Vorstoß in Schwer- und Chemieindustrie (1972-1980)

Präsident Park Chung-hee († Ende 1979)

- Investitionen in der Schwer- und Chemieindustrie
- Förderung von Großunternehmen
⇒ starke strukturelle Ungleichgewichte
- weiterhin starke Exportförderung

5. Strukturanpassung (1982-1986)

Präsident Chun Doo-hwan (1981-1988)

- Preisstabilisierung
- Privatisierung der Geschäftsbanken
- Verlangsamung des Wachstums („soft landing“)
- Importliberalisierung
⇒ Steigerung der Macht der *chaebôl*
⇒ starker Lohnanstieg

6. Demokratisierung (1987-1992)

Präsident Roh Tae-woo (1988-1993)

- weiter steigende Löhne
- erneut hohe Inflation
- Explosion der Immobilienpreise
- Überhitzung der Wirtschaft

7. Globalisierung und Liberalisierung (seit 1993)

Präsident Kim Young-sam (1993-1998)

- Liberalisierung des Handels, des Finanzmarktes und von Direktinvestitionen (von und nach Südkorea)
- Deregulierung
- Steigerung der Ausgaben für FuE zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit

Im Rahmen dieser wirtschaftlichen Entwicklung spielt die südkoreanische Industriepolitik unter Park Chung-hee eine entscheidende Rolle, vor allem dann, wenn man sich mit den *chaebôl* auseinandersetzen möchte. Gab es dabei Vorbilder für Südkorea und seine Elite?

Nicht nur die koreanischen Unternehmer haben von den Japanern bzw. den *zaibatsu* gelernt. Auch das enge Verhältnis von Staat und Wirtschaft, das sich in Südkorea herausgebildet hat, erinnert stark an die ehemalige Kolonialmacht. Seit Kim Ok-kyun 1884 hat es immer wieder Männer gegeben, die Korea nach dem Vorbild des modernen japanischen Staates reformieren wollten. Park Chung-hee,⁹ der Mann des südkoreanischen Wirtschaftswunders, wurde von den Japanern zunächst zum Lehrer¹⁰ (1932-1937) und später (von 1940 an) zum Offizier ausgebildet - was seinem koreanischen Nationalismus keinen Abbruch tat, wohl aber seinen Charakter prägte. Selbst wenn die oft gebrauchten Begriffe Japan AG (Japan Inc.) und Korea AG durchaus graduell unterschiedliche Inhalte haben mögen, so bringen sie doch eine Gemeinsamkeit zum Ausdruck: die enge Verflechtung zwischen Politikern, Bürokraten und Unternehmern, die Mobilisierung aller Kräfte des Landes für gemeinsame ökonomische Ziele.

Vom Vorbild Japan einmal abgesehen, entspricht es auch dem in Korea tief verwurzelten Idealbild eines (neo)konfuzianischen Herrschers, sich für alle Vorgänge in seinem Land verantwortlich zu fühlen und entsprechende Anweisungen zu geben (vgl. Suslina 1997:14,15) - wobei die Beamten die stolzen Vollstreckungsgehilfen dieser Befehle sind und die Untertanen dies im Prinzip respektieren. Eine solche stark vereinfachende Darstellung spiegelt sich im unten dargestellten Muster der südkoreanischen Industriepolitik unter Park Chung-hee wieder. In diesem Zusammenhang äußerst interessant und aufschlußreich ist der folgende Passus aus der bereits erwähnten Biographie von Park Chung-hee:

⁹ Sehr zu empfehlen ist in diesem Zusammenhang die englischsprachige Online-Publikation „Spit On My Grave! - Life and Death of a President“ zum Leben von Park Chung-hee (Autor: Cho Kap-je), inzwischen (Ende Februar 1998) in über 100 Folgen erschienen und abrufbar von der Homepage der *Chosôn Ilbo*: <http://www.chosun.com>. Die Fortsetzung dieses noch nicht gedruckten Buches ist bis etwa Ende 1998 geplant.

¹⁰ Diese Ausbildung zum Lehrer enthielt viele Elemente eines militärischen Trainings und war u.a. als Kadenschmiede für das Militär gedacht; der ideologischen Bildung wurde viel Wert beigemessen (ebenda, Kapitel 88: Pen And Sword: Taegu Teacher's College).

Park was an excellent horse rider ... Riding a horse is commanding the animal. If the horses are people, then rider[s] are politicians and people who ride horses learn how to command people. The history of the world was generally created by people who rode horses (Cho 1997-1998: Kapitel 107).

Tabelle 6: Arbeitsteilung bei der südkoreanischen Industriepolitik

Instanz	Aufgabe
Präsident/Regierung ↓	strategische Planung ↓
Bürokraten ↓	Formulierung konkreter Vorgaben ↓
<i>chaebôl</i> ↓	Realisierung dieser Vorgaben ↓
Bevölkerung	im Interesse der Nation Bedürfnisse zurückstellen

Quelle: Chung, Lee und Jung (1997).

Dabei darf man sich die Frage stellen, warum die *chaebôl* die ihnen in diesem Schema zugeordnete Rolle überhaupt spielten. Auch hier hilft ein Blick in die Geschichte: Sofort nach dem Militärputsch von Park Chung-hee 1961 wurden alle Führer der großen *chaebôl* verhaftet und wegen der Erwirtschaftung unrechtmäßiger Profite unter Anklage gestellt.¹¹ Nachdem den Unternehmern somit deutlich gezeigt worden war, wer die Macht in den Händen hielt (oder wer der „Reiter“ war), wurden sie mit der Auflage entlassen, fortan all ihre Kraft und ihren Besitz den Interessen der Nation zur Verfügung zu stellen. Entsprechend erfolgte die Gründung des bereits erwähnten Unternehmerverbandes FKI (Hyôndae Sisayongô-sajôn 1995:401).

Das Credo der Parkschen Industriepolitik lautete: Wirtschaftswachstum durch Exportförderung. Um den Unternehmen das nötige Umfeld bereitzustellen, wurden gezielt Investitionen in strategische Bereiche gelenkt. Der Staat stellte Infrastruktur, Kapital, Schutz vor in- und ausländischer Konkurrenz und Arbeitsfrieden bereit - die *chaebôl* hatten sich mit exakter Befehlsausführung zu revanchieren. Taten sie das nicht, folgte die Strafe meist auf dem Fuße. Beliebtes Beispiel ist der Untergang des *chaebôl* Kukje, der 1985 „ohne Nennung von Gründen“ (Chang und Chang 1994:42) aufgelöst wurde (vgl. Clifford 1988:58-60).

Angesichts einer solchen Abhängigkeit vom Wohlwollen des Staates wird verständlicher, daß selbst dann exportiert wurde, wenn es sich für das Unternehmen

¹¹ Diese „Tradition“ der Antikorruptionskampagnen zu Beginn einer politischen Herrschaft in Südkorea hat sich übrigens bis heute gehalten.

eigentlich nicht lohnte. Andrianov (1996:17) gibt für Ende der 60er Jahre durchschnittliche Produktionskosten von 1,50 US\$ für Waren mit einem Exportpreis von 1 US\$ an. Daß trotzdem exportiert wurde, hatte hauptsächlich politische Ursachen. Genannt wird die Förderung durch den Staat und die Perception von Exporten als prestigeträchtig durch führende Männer. Diese politischen Ziele wurden in wirtschaftliche Druckmittel umgewandelt: Unternehmen mußten exportieren, um im Gegenzug an die begehrten Importlizenzen zu gelangen; letzteres setzte einen Mindestumsatz beim Export von 200.000 US\$ voraus (Andrianov 1996:17-18).

Tabelle 7 zeigt die in einzelnen Zeitabschnitten vom Staat hauptsächlich geförderten Bereiche.

Tabelle 7: Vom Staat hauptsächlich geförderte Industriebereiche in Südkorea

Zeitraum	v.a. geförderte Bereiche
Frühe 60er Jahre	Primäre Güter (Seide, Fische, Rohstoffe wie Wolfram etc.)
Ende 60er/frühe 70er Jahre	Arbeitsintensive Güter der Leichtindustrie (Textilien, Schuhe etc.)
70er/frühe 80er Jahre	Kapitalintensive Güter (Stahlprodukte, Schiffe, Erdölprodukte, Reifen)
Ende 80er Jahre	Technologieintensive Produkte (Autos, Computer, Elektronik, Halbleiter etc.)

Quelle: Cho (1994).

Die Auswirkungen der oben beschriebenen intensiven Industriepolitik auf die Industriestruktur waren gravierend, wie man aus Tabelle 8 erkennen kann.

Tabelle 8: Das BSP Südkoreas nach Wirtschaftssektoren

Primärer Sektor	1965	41,0%
	1975	27,8%
	1985	13,2%
	1995	07,0%
Sekundärer Sektor	1965	19,3%
	1975	20,8%
	1985	32,4%
	1995	27,5%
Tertiärer Sektor	1965	39,7%
	1975	45,4%
	1985	54,4%
	1995	65,5%

Quelle: Bank of Korea, in: Chung, Lee und Jung (1997:34).

Welcher Instrumente bediente sich der südkoreanische Staat, um die *chaebôl* in die oben beschriebene Richtung zu lenken? Die Förderung erfolgte auf verschiedenen Wegen:

- finanzielle Unterstützung,
- Steuer- und Zollerleichterungen,
- Lizenzen für neue Geschäftsfelder,
- Import- und Exportlizenzen,
- Marktzutritt durch den Verkauf von Staatsunternehmen,
- Schutz vor Konkurrenz (national und international),
- Investitionen in die Infrastruktur (Absicherung des Umfeldes),
- Sicherstellung des Arbeitsfriedens durch den Einsatz von Polizei und Militär.

Vor allem der erste Punkt war von entscheidender Bedeutung und verdient eine nähere Betrachtung. Die Beschaffung von Kapital war für die finanzschwachen Unternehmen des Entwicklungslandes Südkorea die Voraussetzung, um zu expandieren, exportfähig zu werden und Investitionen in den vom Staat gewünschten Bereichen zu tätigen. Gleichzeitig war die finanzielle Abhängigkeit der Unternehmen vom Staat das wirksamste Lenkungsinstrument. Man kann drei Wege der staatlichen Unterstützung für die *chaebôl* bei der Kapitalakkumulation erkennen:

- Verkauf von Staatseigentum,
- policy loans,
- Manipulation der Wechselkurse.

Beim Verkauf von Staatseigentum handelt es sich nach 1945 um die ehemaligen japanischen Kolonialbetriebe, in den 60er Jahren um rentable staatliche Unternehmen und in den 70er Jahren um zumeist unrentable oder insolvente Staatsfirmen. In den ersten beiden Fällen war die Tatsache, als Käufer ausgewählt zu werden, ein wahrer Glücksfall und meist auch das Ergebnis ausdauernder Vorarbeit. In letzterem Fall war es der Preis, den man für weitere staatliche Unterstützung zu zahlen hatte. Vor allem unter Syngman Rhee war dies die bevorzugte Variante der Förderung, da die Zahlung des Kaufpreises erst nach längerer Zeit fällig wurde - angesichts der enorm hohen Inflationsraten kam das Geschäft somit einem Geschenk gleich. Als 1957 die ehemals japanischen Banken in Südkorea auf Druck der USA privatisiert wurden, gelangte auf diesem Wege eine kleine Gruppe Industrieller an ein Instrument zu ihrer eigenen Refinanzierung (Cho und Kim 1995:29).

„Policy (preference) loans“ ist der allgemein übliche Terminus für die politisch motivierten Kredite, die vor allem unter Park Chung-hee vergeben wurden. Der Staat beanspruchte die absolute Kontrolle der Kapitalallokation, verstaatlichte zu diesem Zweck die Geschäftsbanken und unterstellte die Zentralbank (Bank of Korea, BOK) der Kontrolle des Finanzministeriums. Vor allem Exporteure, Großunternehmen und

in als strategisch wichtig definierten Geschäftsfeldern Tätige kamen in den Genuß dieser Darlehen - gute Beziehungen zur politischen Führung bzw. zu einflußreichen Beamten immer vorausgesetzt. Mitte der 70er Jahre machten *policy loans* etwa 50% aller Kredite in Südkorea aus (Cho und Kim 1995:41). Bei einer durchschnittlichen Inflationsrate von 14,2% p.a. in den Jahren 1961-1970 betrug der Zinssatz für *policy loans* 5,8% („normale“ Bankkredite waren für 20,2% zu haben), was eine Realzinsrate von -8,4% ergibt (Bank of Korea). Eine Folge war der auch heute noch zu beobachtende niedrige Eigenkapitalanteil südkoreanischer Unternehmen von nur 17,3% im Jahre 1980, im Gegensatz zu 30,1% in Japan und 46,4% in den USA (Kim E.H. 1990:346). Bei einigen Unternehmen liegt der Eigenkapitalanteil bei weniger als 10% (Chung, Lee und Jung 1997:153).

Auch Instrumente der Wechselkurspolitik wurden genutzt, um die angestrebten wirtschaftlichen Ziele zu erreichen. In den 50er und frühen 60er Jahren war der Won stark überbewertet, um die Hilfsdollars aus den USA und die Ausgaben der im Lande stationierten amerikanischen Streitkräfte maximal nutzen zu können. Außerdem wurden die Importe billiger, was die Konsumenten freute und den Exporteuren half. Damit letztere auf dem Weltmarkt nicht in Schwierigkeiten gerieten, galten für sie im Rahmen eines Systems multipler Wechselkurse besondere Konditionen. Von 1965 an wurde der Kurs des Won freigegeben (*floating*), es kam zu einer dramatischen Abwertung mit ihren positiven Auswirkungen für den Export. Von 1974 an war die südkoreanische Währung an den US-Dollar, seit 1980 ist sie an einen Korb aus den Währungen der wichtigsten Handelspartner mit täglichen Bandbreiten gebunden (Nam 1995).

Alle genannten Maßnahmen fanden durchaus zielgerichtet statt und dienten zur Förderung der *chaebôl*, damit diese ihre Aufgaben erfüllen konnten. Nach Schätzungen südkoreanischer Wissenschaftler sind etwa 80% des Eigenkapitals der 50 größten Unternehmen auf einem der drei Wege vom Staat an die Privatwirtschaft geflossen (Chung, Lee und Jung 1997).

Als Auswahlkriterien für die Förderung galten vor allem Erfolg (die sogenannte Politik des „*picking the winner*“) und Loyalität - die persönlichen Beziehungen zum Staat bzw. zu wichtigen Beamten waren ultimativ. Zwischen 1965 und 1975 gab es in der Rangfolge (vgl. Tabelle 9) größere Schwankungen; von 1975 an hatten sich die „loyalen“ Gruppen etabliert, und es gab nur noch wenig Bewegungen an der Spitze. Nicht der Markt war es also, der über Leben und Tod eines Unternehmens bzw. eines Industriezweiges entschied. Somit waren gravierende Ungleichgewichte bei der Verteilung von Ressourcen und Wohlstand in Südkorea programmiert - die oft genannten Strukturprobleme.

Bei der bereits mehrfach erwähnten Wichtigkeit guter persönlicher Beziehungen in Korea spielte und spielt noch heute auch der Regionalismus eine große und wichtige Rolle, hier vor allem die Benachteiligung der südwestlichen Cholla-Provinzen (Region Honam). Letztere ist nicht nur in der Herkunft der politischen Führung be-

gründet,¹² sondern hat eine Ursache auch in der regionalen Abstammung der Firmengründer. Aus den heute besonders gut entwickelten Gebieten kommen 44 von ihnen (Seoul und Kyônggi-do: 15, Region Yôngnam: 29), während der Region Honam nur neun entstammen (Chang und Chang 1994:67; Chan 1997:20).

Tabelle 9: Top-10-chaebôl von 1965 bis 1995

1965	1975	1985	1995
Samsung	Samsung	Lucky Goldstar	Hyundai
Lucky	Lucky	Hyundai	Samsung
Ssangyong	Hyundai	Samsung	LG
Panbon	Hanjin	Sunkyong	Daewoo
Sambo	Hyosung	Daewoo	Sunkyong
Samyangsa	Ssangyong	Ssangyong	Ssangyong
Tongyang	Daewoo	Hanjin	Kia
Taehan	Doosan	Korea Explosives	Hanjin
Kaeppong	Dong-A	Daelim	Hanwha
Hwashin	Shin Dong-A	Hyosung	Lotte

Quelle: Chung, Lee und Jung (1997:41).

Tabelle 10 zeigt den Versuch einer vereinfachten Darstellung der Ungleichgewichte als Resultat der oben beschriebenen Entwicklung.

Tabelle 10: Strukturelle Ungleichgewichte in Südkorea als Folge der Industriepolitik der 60er und 70er Jahre

bevorzugt	benachteiligt
Produktion	Landwirtschaft
Schwer- und Chemieindustrie	Leichtindustrie
Großunternehmen	Kleine u. mittlere Unternehmen (KMU)
Unternehmer	Arbeiter
Stadt	Land
Region um Seoul u. Kyôngsang-do	Chôlla-do

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

¹² Unter Präsident Park Chung-hee kamen über 30% der Beamten aus dem Südosten (Region Yôngnam), während nur ca. 13% aus dem Südwesten (Region Honam) stammten; unter Chun Doo-hwan verschlechterte sich dieses Verhältnis weiter: 43,6% standen nur noch 9,6% gegenüber (Chang/Chang 1994:67).

Wie bereits im Abschnitt zur wirtschaftlichen Entwicklung angedeutet, ist es in der Zeit nach dem Tode von Park Chung-hee nicht gelungen, diese Mißverhältnisse genügend auszugleichen. Im Gegenteil, in einigen Bereichen scheinen sich die strukturellen Ungleichgewichte noch verstärkt zu haben. Die negativen Auswirkungen dieser Industriepolitik sind mannigfaltig:

- kaum Chancen für nicht geförderte Industrien und Unternehmen,
- Überleben von am Weltmarkt nicht konkurrenzfähigen Unternehmen und Produkten,
- hohe Verschuldung der *chaebôl*,
- starke Verflechtung zwischen Staat und Wirtschaft.

Es ist jedoch nachvollziehbar, daß man eine wirkliche Öffnung des südkoreanischen Marktes und einen Rückzug des Staates aus der aktiven Wirtschaftssteuerung bisher nur halbherzig verfolgt hat, trotz aller schönen Worte und Pläne. Warum sollte eine für alle direkt Beteiligten funktionierende Symbiose aufgelöst werden, und welcher Politiker kann es sich mit zunehmender Demokratie - und damit auch wachsender Bedeutung der Wählermeinung - leisten, auch nur kurzfristig schmerzhaft Schritte einzuleiten?

In diesen nur halbherzig verfolgten Reformen liegt wohl die wichtigste Ursache für die gegenwärtige Krise der südkoreanischen Volkswirtschaft, und hier liegt dementsprechend auch ein großer Handlungsbedarf vor. Vor allem die ersten zwei genannten Problemkreise lassen sich wohl am besten von den Kräften des Marktes lösen, denen darum mehr Gewicht gegeben werden muß. Die Forderungen nach der Erleichterung von M&A (siehe unten) und dem Abbau von offenen bzw. verdeckten Subventionen gehen in diese Richtung. Die letzten zwei Punkte fallen in den direkten Verantwortungsbereich der Regierung. Aus politischen Gründen wird es nicht möglich sein, auch hier dem Markt die Arbeit zu überlassen; die sozialen Folgen massiver Firmenpleiten wären nicht zu verkraften. Außerdem fühlt sich der Staat für die *chaebôl* verantwortlich, die zu einem guten Teil tatsächlich seine Geschöpfe sind, wie bereits dargestellt wurde. Ob die regelmäßigen Antikorruptionskampagnen allerdings geeignet sind, die zu enge Verbindung von Behörden und Politikern mit den mächtigen *chaebôl* zu lösen, darf bezweifelt werden.¹³

Nachdem wir zunächst die wichtigen *externen* Einflußfaktoren auf Entstehen und Prosperieren der *chaebôl* untersucht haben, wenden wir uns nun im folgenden Abschnitt einigen *internen* Charakteristika der großen südkoreanischen Unternehmensgruppen zu.

¹³ Nach Kang (1993:83) gehen südkoreanische Regierungsbeamte vom 55. Lebensjahr an in Pension und steigen danach oft in hohen Führungspositionen bei den großen *chaebôl* ein, wo sie ihre hochgeschätzten alten Kontakte zum Wohle des Unternehmens einsetzen.

4 Aufbau, Struktur und Führung südkoreanischer *chaebôl*

Nicht erst seit dem Beginn der sogenannten IWF-Ära macht das Wort von der Strukturreform der *chaebôl* - parallel zur Strukturreform der Industrie - die Runde. Doch was ist es, was man reformieren soll bzw. möchte? Wie sind *chaebôl* aufgebaut, und wie funktionieren sie?

Im Gegensatz zum deutschen Konzern ist die Bindung zwischen den einzelnen Unternehmen der Gruppe eher lose. Sie haben einen eigenen Präsidenten (*Sajang*), sind formal eigenständig und auch an der Börse einzeln notiert. Die einzelnen Firmen der Gruppe sind im Sinne des Gesetzes eigenständig operierende juristische Personen. Diese theoretische Selbständigkeit differiert jedoch sehr von der Realität (vgl. u.a. Rhee 1994). Da die südkoreanische Gesetzgebung die Bildung von Holding-Gesellschaften verbietet, besteht die Verbindung zwischen den einzelnen Gruppenfirmen über wechselseitige Kapitalverflechtung, nicht über eine organisatorische Einheit (Lee 1993:73).

Die Macht innerhalb der Gruppen wird durch die Sitzung der Präsidenten der einzelnen Tochterunternehmen (*Sajangdan-hoeûi*) mit dem Chairman (*Hoejang*, s.u.) als Vorsitzendem ausgeübt. Die Informationen für die gruppeninterne Entscheidungsfindung werden von den gruppeneigenen „thinktanks“ geliefert. Sie haben sich als übergeordnete Instanz innerhalb der Gruppen etabliert, heißen Offices of Planning and Control¹⁴ (OPC, kor.: *Kihoek-chojông-sil*) und sind mit der Stabebene bei großen westlichen Konzernen vergleichbar. Dabei gibt es ein zentrales OPC in der Gruppe und ggf. ein peripheres für jedes Tochterunternehmen. Zu den Aufgaben der OPCs gehören (Chang und Chang 1994:122):

- Bereitstellung verlässlicher Informationen für den Entscheidungsprozeß,
- Umsetzung der strategischen Planung in Handlungsanweisungen,
- Überwachung und Steuerung von Finanzen und Personal,
- Integration der verschiedenen Gruppenfirmen,
- Vorbereitung auf Toppositionen in der Linie (Tochterfirmen).

Innerhalb der Gruppe existieren die in Tabelle 11 aufgeführten Ränge (deren Kenntnis auch für die richtige Interpretation einer Visitenkarte durchaus von Bedeutung sein kann).

¹⁴ Oft auch „Office of Comprehensive Planning“ oder „Chairman's Office“, vgl. KEW, 16.2.98:7.

Tabelle 11: Führungsstruktur südkoreanischer Unternehmen

	Position	Korean. Bezeichnung
Topmanager (Kyônggyôngja)	Chairman ¹⁵	Hoejang
	President	Sajang
	Vice-President	Pusajang
	Executive Director (Senior Managing Director)	Chônmu(-isa)
	Managing Director	Sangmu(-isa)
	Director	Isa
Mittleres und unteres Management (Kwallija)	Department Manager	Pujang
	Deputy Department Manager	Chajang
	Section Chief	Kwajang
	Deputy Section Chief	(Kwajang-)Daeri
	Chief Clerk	Kyejang
	Regular Staff Members	Sawôn

Quelle: Chang und Chang (1994:130); Lee (1993:13, 22).

Dabei ist der Chairman meist der Unternehmensgründer (Daewoo: Kim Woochoong) oder einer seiner Nachfahren (Samsung: Lee Kun-hee). Auf Meetings der Geschäftsführer mit dem Chairman als Vorsitzendem werden die wichtigsten Entscheidungen für die Gruppe getroffen. Das geschieht fast immer nach dem Willen des Chairman, denn die Leiter der Tochterunternehmen sind entweder mit ihm verwandt oder haben ihre Ernennung seiner Gunst zu verdanken. Theoretisch unterliegen die einzelnen Gruppenunternehmen, sofern sie Aktiengesellschaften (*Chusik-hoesa*) sind, den §§ 288-542 des südkoreanischen Handelsgesetzes. Die §§ 393 und 389 regeln die Führung der AG durch das Direktorium (Board of Directors, *Isa-hoe*) mit dessen Exekutivorgan (*Daep'yo-isa*), wobei letzteres die Gesellschaft nach außen vertritt. Das Direktorium setzt sich in der Regel aus Managern des Unternehmens zusammen und wird daher als nicht geeignet angesehen, die Interessen der externen Aktionäre zu vertreten. Trotzdem verlangt zumindest das Gesetz, daß die Aktionärsversammlung (*Chuchu-ch'onghoe*) die Ernennung der Direktoriumsmitglieder bestätigt. Die Größe des Direktoriums variiert mit der Größe des Unternehmens (Lee 1993:11).

Eine wichtige Integrationsfunktion haben auch die sogenannten Generalhandelshäuser¹⁶ (GTC, *Chonghap-sangsa*), die sich mit unterschiedlicher Gewichtung als

¹⁵ Diese Position gibt es je *chaeböl* nur einmal, die anderen reflektieren den Aufbau der einzelnen Tochterfirmen.

¹⁶ Englisch: General Trading Companies, auch GTCs; hinsichtlich Funktion und Struktur sind die *chonghap-sangsa* mit den japanischen *sôgô shôsha* vergleichbar.

eine Art Kern einiger großer Gruppen etabliert haben. Sie entstanden von 1975 an als Reaktion auf die Wirtschaftskrise Anfang der 70er Jahre infolge der ersten Ölkrise; Mitte der 80er Jahre wickelten sie über 50% der südkoreanischen Exporte ab (Lee 1993:78). GTCs gehören zu folgenden *chaebôl*: Samsung, Daewoo, Hyundai, Ssangyong, LG, Hyosung und Sunkyong.

Im Gegensatz zu den japanischen *keiretsu* verfügen die *chaebôl* aber nicht über eigene Banken - dies ist ein Relikt aus der Zeit, als letztere das wichtigste Instrument des Staates bei der Lenkung der *chaebôl* waren. Das schließt den informellen Einfluß der großen *chaebôl* bei einzelnen Geschäftsbanken natürlich nicht aus.

Die Anzahl der Tochterunternehmen ist in den einzelnen Gruppen unterschiedlich. Sie reichte unter den Top 10 im Jahre 1992 von acht bei Kia bis zu 53 bei Lucky Goldstar (Chang und Chang 1994:61); 1997 vereinten die 30 größten *chaebôl* 819 Unternehmen - immerhin 150 mehr als 1996 (KEW, 14.04.1997:5)!

Tabelle 12: Große *chaebôl* und ihre Tochterfirmen

<i>Chaebôl</i> (Anzahl der Töchter 1997)	Wichtige Tochterfirmen
Samsung (80)	Samsung Electronics Samsung Chemicals Samsung Heavy Industries
Hanjin (24)	Korean Air Hanjin Marine Transportation Hanil Development
Daewoo (30)	Daewoo, Inc. Daewoo Shipbuilding Daewoo Electronics
Hyundai (57)	Hyundai Motors Company Hyundai Electronics Hyundai Petrochemical
Lucky Goldstar (LG) (49)	Kumsungsa ¹⁷ , Inc. Lucky, Inc. Kumsung Electronics
Sunkyong (46)	Yukong Sunkyong Industries, Inc. SKC, Inc.

Quelle: Chang und Chang (1994:74); KEW, 14.04.1997:5.

¹⁷ Goldstar heißt in der koreanischen Übersetzung (und der Schreibweise nach McCune/Reisschauer) Kûmsông.

Niedriger Eigenkapitalanteil

Wie oben bereits dargestellt, ist der Eigenkapitalanteil südkoreanischer Unternehmen im internationalen Vergleich sehr niedrig. Folgende Gründe können dafür angeführt werden:

1. Die Vergabe von policy loans mit teilweise negativen Realzinsen, die zur Überschuldung animierten.
2. Staatliche Unterstützung für insolvente Unternehmen aus politischen Gründen, die die Furcht vor Konkurs unter den südkoreanischen Firmen erheblich reduzierte. (Im Prinzip taten viele südkoreanische Unternehmen nichts anderes, als sich gezielt so hoch beim Staat zu verschulden, daß nunmehr ein wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis als Garantie für immer neue Kredite entstand - eine Strategie, die auch Länder der Dritten Welt gelegentlich verfolgen.)
3. Finanzierung über Verschuldung erleichtert es den Gründerfamilien, die Kontrolle über das Unternehmen zu behalten. Die andere Alternative - Verkauf von Aktien - wurde darum nur ungern in Betracht gezogen.

Starke Diversifizierung

Die starke Diversifizierung in verschiedene Geschäftsfelder gehört zu den häufig kritisierten Eigenschaften der *chaebôl*, macht aber einen Kernpunkt ihrer Strategie (Machetzki 1997:173) aus.

Vom rein rechtlichen Standpunkt (s.o.) ist die negative Perzeption dieser Strategie schwer zu verstehen, da es sich bei den einzelnen Unternehmen der Gruppe ja um eigenständige Einheiten handelt. Es liegt ein gewisser Widerspruch darin, wenn man einerseits eine Entflechtung der *chaebôl* bzw. ihrer Tochterfirmen verlangt, ihnen andererseits aber eine einheitliche Produktpolitik vorschreiben möchte.

Am Beispiel von Samsung soll in Tabelle 13 die im Laufe der Zeit immer weiter voranschreitende Diversifizierung gezeigt werden; gleichzeitig sieht man auch sehr deutlich die technologische Entwicklung.

Etwas später, im Jahre 1992, ist der Samsung-*chaebôl* den Forderungen nach der Beschränkung auf einige Kernbereiche zumindest in der Firmenstatistik nachgekommen, wobei die Zuordnung zu einem Unternehmensbereich auf dem bekanntlich geduldigen Papier keineswegs automatisch eine Beschränkung bedeutet.

Die Angaben in Tabelle 14 sind von 1992; 1996 verfügte Samsung bereits über 55 Tochterunternehmen, 1997 waren es schon 80 (KEW, 14.04.1997:5). Dies ist ein Trend, der für das Aggregat der 30 größten Gruppen ebenso gilt: Die 669 Mitgliedsfirmen 1996 haben sich im Verlaufe eines Jahres auf 819 im Jahre 1997 vermehrt.

Tabelle 13: Wichtigste Geschäftsbereiche von Samsung und deren Anteil am Umsatzerlös (in %)

	1965	1976	1984
Textilindustrie	40	28	7
Lebensmittelverarbeitung	48	25	9
Versicherung	12	18	31
Papierindustrie		3	2
Elektronik		24	29
Baugewerbe		1	10
Schiffs- und Maschinenbau			8
Werkzeugmaschinenbau			2
Halbleiter			4

Quelle: Lee (1993:101).

Noch 1994 erklärten sich die größten *chaebôl* „freiwillig“ bereit, sich auf jeweils vier Kernbereiche zu konzentrieren; die o.g. Zahlen zeigen, daß man sich nicht konsequent daran gehalten hat, im Gegenteil.

Vor allem die Freiwilligkeit war damals, offenbar zu Recht, Gegenstand von Kritik. Damit war eine gesetzliche Vorgabe verhindert, deren Einhaltung kontrolliert und im Ernstfall auch hätte erzwungen werden können. Gerade auch unter dem Einfluß der gegenwärtigen Krise sollte man die Chance nicht erneut vertun und die Reform den *chaebôl* selbst überlassen, sondern - durchaus in Kooperation mit den großen Gruppen - bindende und durchsetzbare Richtlinien erarbeiten. In der Tat ist wieder einmal im Gespräch, die *chaebôl* auf drei oder vier Kernbereiche zu beschränken. Es ist jedoch fraglich, ob derartige Auflagen, wenn sie denn wirklich umgesetzt werden können, tatsächlich sinnvoll sind. Möglicherweise wird damit das Engagement in zukunftssträchtigen Bereichen verhindert. Das einzige funktionierende Regulierungsinstrument ist der Markt, und diesem zu mehr Einfluß bei den strategischen Entscheidungen der *chaebôl* zu verhelfen muß das wichtigste Ziel des Staates sein. Die Konzentration auf gewünschte Bereiche kann man auch mit verschiedenen Fördermitteln erreichen.

Tabelle 14: Die Samsung-Gruppe und ihre Unternehmen

Unternehmensbereich ¹⁸	Firma
Electronics	Samsung Electronics Co., Ltd. Samsung Electron Devices Co., Ltd. Samsung Electro-Mechanics Co., Ltd. Samsung Corning Co., Ltd. Samsung Medical Systems Co., Ltd. Samsung Data Systems Co., Ltd. Samsung Hewlett-Packard Co., Ltd.
Engineering	Samsung Heavy Industries Co., Ltd. Samsung Engineering & Construction Co., Ltd. Samsung Engineering Co., Ltd. Samsung Aerospace Industries, Ltd. Samsung Watch Co., Ltd.
Chemicals	Samsung Petrochemical Co., Ltd. Samsung General Chemicals Co., Ltd. Samsung-BP Chemicals, Ltd.
Financial & Information Services	Samsung Co., Ltd. Samsung Life Insurance Co., Ltd. Ankuk Fire & Marine Insurance Co., Ltd. Samsung Winners Card Co., Ltd.
Consumer Products	Cheil Foods & Chemicals Inc. Cheil Industries Inc. Cheil Synthetics Inc.
Social Services	Hotel Shilla Co., Ltd. The Joong-ang Daily News Joong-ang Development Co., Ltd. Cheil Communications Inc. Samsung Lions (Basketballteam) Korea Secom Co., Ltd. Samsung Advanced Institute of Technology Samsung Economic Research Institute Samsung Foundation of Art & Culture Samsung Welfare Foundation

Quelle: Samsung (1992:68-77).

¹⁸ Einteilung von Samsung vorgenommen.

Tabelle 15: Die größten *chaebôl* 1994 und ihre selbstgewählten Kernbereiche

<i>Chaebôl</i>	Kernbereiche
Hyundai	Elektrik, Elektronik, Autos, Energie
Samsung	Elektrik, Elektronik, Maschinen, Chemie
Daewoo	Maschinen, Autos, Distribution, Fracht
LG	Elektrik, Elektronik, Chemie, Energie
Sunkyong	Energie, Chemie, Distribution, Fracht
Hanjin	Maschinen, Bauwesen, Distribution, Fracht
Ssangyong	Energie, Metall (außer Eisen), Autos
Kia	Autos, Stahl
Hanwha	Energie, Chemie, Distribution, Fracht
Lotte	Nahrungsmittel, Chemie, Distribution, Fracht

Quelle: Pascha (1996:64-65).

Cho (1994:73) weist zurecht darauf hin, daß vor allem ihre Größe und damit die gebündelten Ressourcen es den *chaebôl* ermöglicht haben, die für Wachstum und Entwicklung notwendigen Investitionen in Technologie, Personal und Anlagen zu tätigen. Gleichzeitig hebt er aber auch die Schwäche des einzelnen Unternehmens hervor, wenn man es der Unterstützung der Gruppe berauben würde. Die Erschließung neuer Bereiche kann im Prinzip durchaus sinnvoll sein, wenn z.B. gegenwärtige Produkte keinen Markt mehr finden, Kapital in vielversprechende Industrien investiert werden soll oder das Unternehmen stark genug ist, seine Basis zu erweitern. Dabei ist allerdings nachgewiesen, daß Investitionen in verwandte Geschäftsfelder erfolgreicher sind, als die Erschließung völlig neuer Bereiche (Chung, Lee und Jung 1997:64) - letzteres gilt jedoch nur, wenn man die *chaebôl* als Einheit betrachtet. Angesichts der Tatsache, daß Südkorea seit 1960 einen in der Welt wohl einmaligen Erfolgsweg beschritten hat, ist in der Tat zu überdenken, ob man die „oktopusartige Ausbreitung“ der großen Unternehmensgruppen uneingeschränkt kritisieren sollte (vgl. auch Machetzki 1997:175).

Als Gründe für die starke Diversifizierung der südkoreanischen *chaebôl* werden genannt (Chung, Lee und Chung 1997):

- Da sich Südkorea als Volkswirtschaft erst entwickelt hat, gab es eine große Zahl „unbesetzter“ Geschäftsfelder.
- Der südkoreanische Binnenmarkt ist relativ klein und schnell gesättigt; dies zwingt zum Aufsuchen neuer Geschäftsbereiche.
- Bedingt durch die Förderung von Großunternehmen durch die Regierung waren südkoreanische Unternehmen bemüht, möglichst schnell zu wachsen, um der staatlichen Unterstützung teilhaftig zu werden. Eine Selbstbeschränkung wäre al-

so von diesem Standpunkt aus kontraproduktiv gewesen, zumal wegen des staatlichen Schutzes der einheimischen Unternehmen kaum ein Risiko bestand.

- Die *chaebôl* wurden vom Staat dazu animiert (manchmal sogar gezwungen), marode oder zahlungsunfähige Unternehmen zu kaufen, um deren Überleben zu gewährleisten - ohne Rücksicht darauf, ob sie in die Struktur der Gruppe paßten.

Hinzufügen muß man noch, daß das Ziel der *chaebôl* in der Vergangenheit nicht darin bestand, ihre Produktivität zu erhöhen. Um den Output zu erhöhen, wandte man einfach mehr Input auf - die Zielgrößen waren Umsatz und Marktanteil, nicht Gewinn und Rentabilität der Investitionen. Hier ist ein Umdenken dringend notwendig, sonst werden die einstigen Erfolgsträger zum Hemmnis der wirtschaftlichen Entwicklung (vgl. Chan 1997:21). Trotz der staatlichen Förderung hat offenbar in der Vergangenheit die Kontrolle der *chaebôl* funktioniert; das starke Anwachsen der Zahl der Tochterunternehmen (vgl. oben) steht im Gegensatz zum geforderten Verhalten und kann als Ergebnis mangelnder Durchsetzungsfähigkeit des demokratischen Staates interpretiert werden.

Mit einer wirklichen Zerschlagung der *chaebôl* in nächster Zeit ist wohl kaum zu rechnen. Viel wichtiger wäre die Schaffung eines gesetzlichen Rahmens, um die Abhängigkeiten innerhalb der Gruppen nach klaren Gesichtspunkten zu regeln und somit transparent zu machen, was die Kontrolle durch „Graue Eminenzen“ erschweren und den tatsächlichen Marktverhältnissen zu mehr Einfluß verhelfen würde. Um Effizienzverluste durch Monopolbildung zu verhindern, bedarf es einer unabhängigen und im Sinne der gesamten Volkswirtschaft operierenden Kartellbehörde.

Vorausgesetzt, daß man die *chaebôl* tatsächlich als Einheit betrachtet, kann man feststellen, daß die Diversifizierung bis zu einem bestimmten Punkt sinnvoll und notwendig war, aber stellenweise auch zum Hemmnis bei der Entwicklung der südkoreanischen Ökonomie wird. Allein der Aufwand für die Verwaltung der vielen Tochterfirmen wird mit deren steigender Zahl und zunehmender Komplexität der Geschäftsabläufe immer schwieriger. In dem Maße, wie eigene FuE¹⁹ für südkoreanische Unternehmen zunehmend unvermeidlich werden (vgl. Abschnitt zur Technologiepolitik), verspricht die Konzentration der zur Verfügung stehenden Ressourcen in Kernbereichen einigen Erfolg und liegt auch international im Trend. Das Rezept heißt also Dezentralisierung durch die Ausgliederung bestimmter Bereiche oder Firmen einerseits und Konzentration durch Zusammenlegung verwandter und produktiver Unternehmen andererseits.

Südkoreanische Unternehmensgruppen als Ganzes sind zwar international gesehen relativ groß, bestehen jedoch aus eher kleineren Einheiten - auch im Vergleich zu den japanischen *keiretsu*. Betrachtet man die 500 größten Unternehmen Asiens von 1997, so findet sich als größte südkoreanische Firma die Samsung Co. (GTC: Handel und Investment) an 24. Stelle nach 23 japanischen Vorgängern; ihr Umsatzvolumen von 29.997,8 Millionen US\$ beträgt nur 19,97% der Nummer 1 dieser

¹⁹ Forschung und Entwicklung, auch R&D (Research and Development).

Liste, des japanischen Generalhandelshauses Mitsui & Co mit 150.081,5 Millionen US\$ (*Asiaweek*, 21.11.1997:78). Diese relativ geringe Größe wird als ein weiteres Hindernis für die südkoreanischen Unternehmen auf dem Wege zu internationaler Wettbewerbsfähigkeit angesehen. Auch wenn Südkorea nach Japan die Nummer 2 im asiatischen Vergleich ist, nähert sich bereits auf Rang 29 das erste chinesische Unternehmen; Tendenz steigend.

Management und interne Machtstruktur

In der koreanischen Gesellschaft stellt die Kritik an Vorgesetzten generell ein Problem dar, so daß es kaum ein entwickeltes Vorschlagswesen gibt. Anweisungen von oben werden meist kritiklos ausgeführt, so daß auch vom Management angesichts der hierarchischen Strukturen wenig Initiative zu erwarten ist. Der autoritäre, vertikale Führungsstil ist Ausdruck konfuzianischer Tradition und von fast 30 Jahren Militärherrschaft. Die zentralisierte Führungsstruktur zeichnet sich durch eine hohe Konzentration von Autorität in den oberen Führungsetagen aus, wobei die einzelnen Führungsebenen meist relativ klein, dafür aber zahlreich sind (vgl. Tabelle 11). Es herrschen starre Regeln und Vorschriften im Umgang miteinander und im Arbeitsprozeß. Das Prinzip des *kyôl-jae* (Bestätigung durch den Vorgesetzten) verlangsamt Verhandlungen und andere Prozesse, da nur sehr wenig Raum für Eigeninitiative besteht (Chung, Lee und Jung 1997:154).

Ferner existieren kaum exakte Arbeitsplatzbeschreibungen, die Organisation der Arbeit findet hauptsächlich über Anweisungen statt. Hier finden wir einmal mehr den Dualismus der konfuzianischen Gesellschaft: Respekt der Untergebenen ist dem Chef nur bei Einhaltung seiner Vorbildfunktion sicher; das bedeutet für ihn Streß und lange Arbeitszeiten. Kritik ist nur im informellen Rahmen möglich, wobei sie aufgrund der mangelnden Fähigkeit vieler Koreaner, die Sache von der Person zu trennen, außerordentlich schwierig ist. Als größtes Problem des koreanischen Managements wird folgerichtig die gestörte interne Kommunikation genannt.

Eine große Rolle bei der Entscheidungsfindung im Unternehmen spielen wenig transparente informelle Gruppen, die um so stärker sind, je länger sie existieren (Chung, Lee und Jung 1997:155-156). Besonders mächtig sind die *t'obagi* (Alteingesessene), deren Gruppenbildung durch die in der koreanischen Gesellschaft weit verbreiteten Beziehungen (*yôn-go*) bestimmt wird:

- gemeinsame regionale Herkunft,
- Besuch der gleichen Bildungseinrichtung,
- Verwandtschaft.

Weit in die konfuzianische Vergangenheit reicht auch das Verhältnis zwischen *sôn-bae* (Senior) und *hubae* (Junior). Hierdurch entsteht eine enge, oft lebenslange Bindung; Kritik am Älteren bzw. an dessen Ansichten wird jedoch als äußerst ungehörig empfunden und unterbleibt meist.

Tabelle 16: Südkoreanische Firmen im asiatischen Vergleich (Umsatz und Gewinn in Millionen US\$)

Rang (Umsatz)	Name	Umsatz	Gewinn
1	Mitsui & Co.	150.081,5	333,4
2	Mitsubishi Corp.	145.174,5	408,0
3	Itochu Corp.	140.347,6	114,8
4	Marubeni Corp.	128.424,1	184,9
5	Sumitomo Corp.	123.510,3	-1.333,6
6	Toyota Motor Comp.	112.555,9	3.547,7
7	Nissho Iwai Corp.	81.719,2	141,8
8	Nippon Telegraph & Tel.	81.097,5	2.311,6
9	Hitachi Ltd.	78.351,7	812,0
10	Matsushita Electric Ind.	70.563,6	1.267,3
24	Samsung Co.	29.997,8	54,1
29	China Petrochemical Corp. (CHINA)	26.874,5	662,6
30	Hyundai Corp.	25.548,9	15,3
33	Daewoo Corp.	23.663,9	90,7
38	Samsung Electronics	19.733,4	204,1
46	Indian Oil (INDIEN)	17.615,6	393,1
47	Broken Hill Proprietary (AUSTRALIEN)	17.474,4	321,0
48	LG International Corp.	17.454,3	26,9
64	KEPCO	14.393,4	742,8
65	Hyundai Motor	14.282,8	107,9
84	Chinese Petroleum Corp. (TAIWAN)	12.019,4	276,4
85	POSCO	11.989,7	735,1
93	Jardine Matheson (HONGKONG)	11.605,0	536,1
95	Petroliam Nasional (MALAYSIA)	11.481,0	2.892,0
111	Yukong Ltd.	10.345,1	84,8
115	Caltex Trading (SINGAPUR)	9.872,6	19,5
125	LG Electronics	9.326,2	80,6
127	Ssangyong Corp.	9.161,9	3,5
130	Korea Telecom	8.904,3	224,3
141	Kia Motors	8.213,2	8,7

Quelle: Asiaweek, 21.11.1997:78ff.

5 Eigentum der *chaebôl*

Eigentum der Gründerfamilien

Von den insgesamt 30 als *chaebôl* klassifizierten Unternehmensgruppen werden die meisten durch den Unternehmensgründer und/oder dessen Familie geführt. Aus der berechtigten Furcht heraus, die Kontrolle über die Unternehmen zu verlieren, ist der Drang an die Börse eher verhalten. 1995 waren nur 172 von den insgesamt 623 zu den 30 *chaebôl* gehörenden Firmen an der Börse notiert (27%). Kia war der erste *chaebôl*, der mehr als 50% seiner Anteile verkaufte und damit den Schritt zu neuen Eigentumsverhältnissen machte (Chung, Lee und Jung 1997:59).

Ein koreanischer *chaebôl* befindet sich mit unterschiedlicher Gewichtung in den Händen von drei Gruppen:

- Gründerfamilie,
- eigene Tochterfirmen,
- individuelle und institutionelle Anleger (Aktien).

Tabelle 17 zeigt den Stand der Eigentumsverhältnisse von 1995.

Dabei ist jedoch deutlich eine rückläufige Tendenz bei der Entwicklung des Anteils dieser „internen Eigentümer“ zu verzeichnen. Im Jahre 1991 befanden sich noch im Durchschnitt über 50% der Anteile in deren Händen, 1995 hatte sich dieser Wert schon auf 43,2% reduziert. Auch diese Zahl wird jedoch als viel zu hoch angesehen.

Für die Verbindung innerhalb der *chaebôl* gibt es drei Typen, über die auch die Kontrolle der einzelnen Unternehmen bzw. der Gruppe ausgeübt wird (Hattori 1989):

(1) Direktes Eigentum:

Alle Tochterfirmen gehören der Gruppe.

Beispiel: Hanjin

(2) Kernunternehmen:

Der Familie gehört ein Kernunternehmen, dem wiederum die Tochterfirmen gehören.

Beispiel: Daewoo mit der Daewoo-Foundation als Kern.

(3) Kreuzverbundene Unternehmen:

Der Familie gehören eine oder mehrere Firmen bzw. Kernunternehmen (s.o.) innerhalb der Gruppe, die mit den anderen Tochterunternehmen über wechselseitigen Besitz von Anteilen verflochten sind.

Beispiel: Samsung.

Tabelle 17: Die Top-30-chaebôl Südkoreas und deren Eigentumsverhältnisse (in %)

Gruppe	Gründer + Familie	Gruppenfirmen	Zusammen	
Hyundai	15,8	44,6	60,4	
Samsung	2,8	46,3	49,1	
LG	5,7	33,0	38,7	
Daewoo	6,7	34,6	41,3	
Sunkyong	17,4	33,5	50,9	
Ssangyong	4,2	28,9	33,1	
Hanjin	20,1	18,2	38,3	
Kia	17,5	4,2	21,7	
Hanwha	5,4	31,2	36,6	
Lotte	3,3	18,8	22,1	
Kumho	2,4	37,7	40,1	
Doosan	14,0	37,0	51,0	
Daelim	8,9	28,3	37,2	
Dong-A	19,7	20,0	39,7	
Halla	30,6	27,3	57,9	
Dongkook	15,5	31,2	46,7	
Hyosung	13,6	29,3	42,9	
Hanbo	88,2	-	88,2	
Dongyang	6,3	38,2	44,5	
Hanil	15,7	26,9	42,6	
Kolon	11,2	35,5	46,7	
Kohap	5,8	40,7	46,5	
Jinro	15,1	31,7	46,8	
Haitai	4,9	28,7	33,7	
Sammi	13,6	17,2	30,8	
Dongboo	15,1	24,9	40,0	
Woosung	22,3	37,6	59,9	
Kukdong	6,0	16,3	22,3	
Byucksan	14,8	26,3	41,1	
Miwon	18,2	30,9	49,1	
Durchschnitt	1995	14,6	28,6	43,2
	1991	15,0	37,1	52,1
	1987	15,8	40,4	56,2
	1983	17,2	40,0	57,2

Quelle: *Korean Economic News*, 01.07.1995, in: Chung, Lee und Jung (1997:60, 62); Fair Trade Commission, in: Koo (1997:40).

Die Werte der Spalten „Gründer + Familie“ sowie „Tochterunternehmen“ wurden aus Chung, Lee und Jung (1997:60) übernommen. Die Berechnung der Summen und arithmetischen Mittel erfolgte durch den Verfasser, da a.a.O. nicht nachvollziehbare und nicht erläuterte abweichende Werte vorgefunden wurden.

Generell haben die *chaebôl* im Verlaufe ihrer Entwicklung einen Trend von Typ (1) zu Typ (3) zu verzeichnen, da letzterer den geringsten finanziellen Aufwand erfordert. Man kann also durchaus davon ausgehen, daß die internen Eigentumsverhältnisse von der Größe und Komplexität des Unternehmens bestimmt werden.

Cross-shareholding zwischen Unternehmen einer Gruppe

Unternehmen, die an der Börse notiert sind, werden oft als unabhängig angesehen. Sie sind es aber nicht, da sie, wie bereits beschrieben, mit anderen Firmen innerhalb ihrer Gruppe verflochten sind. Diese Kreuzverbindung bietet den Eigentümerfamilien die Möglichkeit, trotz Anteilsminorität die betroffenen Firmen zu kontrollieren. Wie aus der Tabelle ersichtlich, befinden sich im Durchschnitt lediglich 14,6% der Anteile in den Händen der Gründerfamilie, die jedoch durch die 28,6% im Besitz der Tochterfirmen ergänzt werden.

Die Mehrheit der anderen Anleger hat so gut wie keine Kontrolle, da diese Gruppe stark fragmentiert ist und ihre Interessen kaum manifestieren kann. Hier sind - auch unter dem Einfluß der gegenwärtigen Krise - Reformen nach dem Vorbild des deutschen Aktienrechtes geplant, konkret wird die Bildung von Aufsichtsräten genannt. Außerdem wird das Cross-shareholding zunehmend vom Gesetzgeber eingeschränkt; 1994 wurde von der Regierung vorgegeben, den Anteil an Cross-shareholding innerhalb von drei Jahren auf 25% zu reduzieren. Zu dessen negativen Auswirkungen gehört neben den bereits genannten auch der Umstand, daß sich der wechselseitige Kauf von Aktien zwar in den Bilanzen der Einzelunternehmen niederschlägt, den Kapitalstock der gesamten Gruppe aber de facto unverändert läßt - ein Buchungstrick, der für einige Insolvenzen des vergangenen Jahres mitverantwortlich war.

Dabei darf die rückläufige Tendenz des internen Eigentums nicht darüber hinwegtäuschen, daß bei ungestörter Entwicklung die Kontrolle der Gründerfamilien noch für längere Zeit erhalten bleiben wird. Man geht davon aus, daß bei geringer Diversifizierung der Anteile 20% der Aktien genügen, um effektiv die Kontrolle auszuüben. Bei der in Südkorea vorhandenen starken Streuung der Aktien genügen sogar schon etwa 10% - angesichts der 43,2% von 1995 bleibt also noch eine große Reserve.²⁰

²⁰ Zum für die effektive Kontrolle einer AG notwendigen Aktienanteil vgl. Berle, A.A. und G.C. Means: *The Modern Corporation and Private Property*, New York: Macmillan 1932, und Lerner, R.: *Ownership and Control in the 200 Largest Nonfinancial Corporations 1929-1963*, *American Economic Review*, 56 (4):777-787, beide zitiert in: Chung, Lee und Jung (1997:62).

6 Technologieentwicklung der *chaebôl*

Die Entwicklung bzw. Übernahme neuer Technologien verlief parallel zur allgemeinen Wirtschaftsplanung und wurde ebenso wie diese vom Staat gesteuert. Die zentrale Instanz in dieser Beziehung war das Anfang der 60er Jahre gegründete Ministerium für Wissenschaft und Technik (MOST). Auch hier fand die bereits erwähnte Arbeitsteilung statt: Der Staat stellte die benötigte technologische Infrastruktur bereit (Ausbildung, Technologieimport, Forschungsinstitute), und die *chaebôl* setzten die neuen Technologien in Wirtschaftswachstum um.

Von den verschiedenen Möglichkeiten des Technologieimports (OECD 1996: 29):

- Direktinvestitionen (Foreign Direct Investment, FDI),
- Lizenzierung (Foreign Technology Licensing, FTL),
- Import von Investitionsgütern (Capital Goods Imports, CGI),
- technische Beratung (Technical Consultancy, TC),
- Imitation und Nachbau (Reverse Engineering),

nutzen Entwicklungsländer in der Regel zunächst die Variante des Reverse Engineering. Imitation und Nachbau sind jedoch problematisch, wenn das Niveau der angestrebten Technologie höher wird. In diesem Falle bietet sich der indirekte Transfer über FDI an, da sie wenig kostenintensiv sind und schnelle Ergebnisse bringen. Einer von vielen möglichen Nachteilen ist, daß das Gastland leicht die Kontrolle über die ausländischen Investoren und deren Aktivitäten verliert.²¹

In Südkorea konzentrierte man sich daher während des Aufschwungs in den 60er und 70er Jahren auf den Import von Lizenzen und den Aufbau entsprechender ausländischer Anlagen (*turn-key projects*), die Devisen erwirtschafteten und fest in den Händen inländischer - also vom Staat kontrollierbarer - Unternehmen waren und blieben (OECD 1996:82-83). Dafür war eine hohe Verschuldung unumgänglich, die man aber zugunsten der Unabhängigkeit von ausländischen Investoren in Kauf nahm, zumal der Staat in der oben beschriebenen Weise als Garant auftrat. Der Import von Investitionsgütern betrug 1962 mit 316 Millionen US\$ fast das Siebenfache der FDI, 1982-1986 war das Verhältnis sogar bei gewaltigen 49:1, wobei parallel die Rolle der Lizenznahmen stetig zugenommen hatte (Kim Linsu 1990:149).

Heute wirkt sich diese Politik in zweierlei Weise negativ aus: Die hohe Schuldenlast wird zum Problem, und der Aufbau eigener FuE ist im Vergleich zu anderen Industrienationen unterentwickelt.

Die südkoreanischen Unternehmen folgten dem klassischen Weg: Import ⇒ Imitation ⇒ Weiterentwicklung. Zunächst konnten die Großunternehmen relativ

²¹ Zur Diskussion der negativen Effekte eines Technologietransfers durch FDI vgl. Bender (1992:538-539).

problemlos die in den Industrienationen vorhandenen Technologien übernehmen und mit Hilfe ausländischer Fachleute an die eigenen Bedürfnisse anpassen. Über den Nachbau von Produkten und das Lernen von ausländischen Experten eignete man sich die betreffenden Technologien so weit an, daß man sie schließlich selbst weiterentwickeln konnte (Choi 1991:307).

Es liegt auf der Hand, daß eine solche relativ parasitäre Technologiebeschaffung bald an ihre Grenzen stoßen mußte. Warum aber haben die *chaeból* die eigene Technologieentwicklung so stark vernachlässigt? Es sprechen einige Gründe dafür, die Aufwendungen für eigene FuE zu sparen:

- Innovationen verursachen hohe Kosten.
- Das verfügbare Kapital wurde in die Ausweitung von Produktionskapazitäten investiert.
- Für neue Produkte müssen mit hohem Aufwand neue Märkte erschlossen werden.
- Ausgaben für Werbung zur Gewinnung von Marktanteilen wurden als produktiver als FuE-Aufwendungen angesehen.
- Mit Investitionen in Immobilien konnten extrem hohe Gewinne gemacht werden.
- Es lagen keine Erfahrungen mit restriktivem Verhalten der ehemaligen Technologiegeber vor.
- Durch die dominierende Rolle des Staates war man gewohnt, daß die Initiative für wichtige Investitionen von dort kam.

Die Bedeutung der Technologie für das Wachstum der südkoreanischen Volkswirtschaft war mit 11,8% zwischen 1963 und 1982 sehr niedrig, verglichen mit Japan (22,4 % von 1953 bis 1972) und den USA (29,8 % zwischen 1948 und 1969). Südkorea erreichte sein Wirtschaftswachstum hauptsächlich durch den verstärkten Einsatz von Arbeit und Kapital, die im betrachteten Zeitraum 57,2% zum BSP-Wachstum beitrugen (Enos/Park 1988:46).

In den letzten Jahren allerdings haben die *chaeból* keine Alternative zu eigenen FuE mehr, da sie die benötigten Technologien von den anderen Industrieländern nicht mehr erhalten. Nach dem Zusammenbruch des Ostblocks haben die USA nun auch einen wesentlich geringeren politischen Anreiz, Südkorea zu unterstützen. Entsprechend sind die südkoreanischen Ausgaben für FuE auch im privaten Bereich sehr stark angestiegen (vgl. Pascha 1996:60-65). Nachdem südkoreanische Firmen in der Vergangenheit ihre Technologie hauptsächlich von oder in Zusammenarbeit mit ausländischen Firmen erworben haben, geht der Trend zu mehr innerkoreanischer Zusammenarbeit (Forschungsk Kooperation). Diese findet vor allem zwischen staatlichen und privaten Sektoren und zwischen Lieferanten und deren Abnehmern statt.

In Vergangenheit und Gegenwart haben sich die Forschungsanstrengungen Südkoreas vor allem darauf konzentriert, bestehende Produkte und Prozesse zu verbessern. Um zu den führenden Industrienationen zu gehören, sind aber auch echte Innovationen notwendig, zumal die relativ kurzen Produktlebenszyklen ein Kopieren

immer schwieriger machen. Dies ist jedoch für eine so kleine Volkswirtschaft wie die Südkoreas sehr problematisch und bleibt eine der Aufgaben für die Zukunft (vgl. auch Wessel 1997).

Koreas *chaebôl* versuchen gegenwärtig, vorhandene Technologien zu optimieren und weiterzuentwickeln, um sich von anderen Anbietern zu unterscheiden; für die Zukunft bleibt die kostspielige, aufwendige und riskante Option, selbst zum Entwickler neuer Produkte und Technologien zu werden. Hier wirkt sich das durch die einseitige Förderung der Großunternehmen in der Vergangenheit bedingte Fehlen eines innovativen Mittelstandes besonders negativ aus (Chan 1997:20).

7 Probleme der Kontrolle südkoreanischer Unternehmen

Anhand der bereits gemachten Aussagen kann man erkennen, daß bei den *chaebôl* bzw. den ihnen angehörenden Unternehmen einiger Reformbedarf besteht. Welche Instanzen oder Prozesse sind in der Lage, die notwendigen Veränderungen zu initiieren und zu überwachen? Man unterscheidet:

- interne Kontrollmechanismen (Direktorium, Gewerkschaften, Aktionäre),
- externe Kontrollmechanismen (Marktkräfte, M&A, staatliche Regulierungen).

Interne Kontrolle

Bei börsennotierten Unternehmen ist in Südkorea vom Gesetz ein *Direktorium* (s.o.) vorgesehen, das im Interesse der Aktionäre die Geschicke des Unternehmens lenkt. Dazu gehören die Besetzung der Positionen für hohe Manager, die Überwachung und Einschätzung von deren Leistung, Gehaltsentscheidungen für Toppositionen, wichtige Investitionsentscheidungen etc.

Das Problem hierbei ist, daß ein solches Direktorium dann am besten funktioniert, wenn es von den zu überwachenden Managern unabhängig ist. Dies wird international in der Regel dadurch gewährleistet, daß die Direktoren von außerhalb des Unternehmens kommen. In Südkorea ist dies bei privaten *chaebôl* nicht der Fall. Alle Mitglieder des Direktoriums sind gleichzeitig Manager des Unternehmens und werden vom Chairman der Gruppe benannt. Letzterer stammt aus der Gründerfamilie und ernennt die Präsidenten der einzelnen Direktorien. Bei den stattfindenden Sitzungen werden de facto die Wünsche des Chairman weitergeleitet.

In den Direktorien der staatlichen Unternehmen - wo kein Eigentümer im Hintergrund versucht, seine Interessen zu wahren - finden sich eine Reihe externer Direktoren. Andererseits fallen hier die wichtigsten Entscheidungen in der Regel durch die Bürokraten in den zuständigen Ministerien, was die Rolle des Direktoriums stark einschränkt.

Angesichts der beschriebenen mangelnden internen Kontrolle von oben kommt den *Gewerkschaften* und den in ihnen organisierten Mitarbeitern (interne Kontrolle von unten) eine wichtige Rolle zu. Dank der Demokratisierung Südkoreas wächst auch die Freiheit der Gewerkschaften, wenngleich die neuen Arbeitsgesetze von 1997 vielen Beobachtern noch nicht weit genug gehen. In der Regel konzentrieren sich die Gewerkschaften jedoch auf die Erhöhung der Löhne und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Forderungen nach einer grundsätzlichen Revision von Management- und Investitionsentscheidungen sind die Ausnahme, es sei denn, sie bedrohen Arbeitsplätze. Ein Vorteil der Gewerkschaften ist ihr guter Organisationsgrad, der es ihnen ermöglicht, ihre Interessen zu manifestieren. Von Nachteil ist die einseitige Orientierung auf vordergründige Interessen der Arbeitnehmer und die vergleichsweise geringe Expertise in Fragen des Managements.

In den entwickelten Industrienationen spielen die *Aktionäre* eine große Rolle bei der Kontrolle der Unternehmensführer. In Südkorea ist dies (noch) nicht der Fall. Hauptgrund ist die oben beschriebene Eigentumsstruktur, welche die Macht in die Hände der Gründerfamilien legt. Die „externen“ Anleger sind in der Regel eine stark aufgesplittete Gruppe von Kleinaktionären,²² die eine aktive Durchsetzung von gemeinsamen Zielen erschwert; hinzu kommt der mangelnde gesetzliche Rahmen für die Organisation und Interessenvertretung der Aktionäre in Südkorea. Gegenwärtig wird über die Bildung von Aufsichtsräten nach deutschem Vorbild diskutiert; 1996 wurde die notwendige Mindestmenge von Aktienkapital für eine Anklage gegen das Management von 5% auf 3%, in Einzelfällen auch 1% reduziert.

Externe Kontrolle

Angesichts der weitgehend außer Kraft gesetzten internen Kontrollmechanismen kommt den externen Einflußmöglichkeiten eine große Bedeutung zu. Nicht zuletzt aufgrund der speziellen Situation und Entwicklungsgeschichte der Wirtschaft in Südkorea hat der *Staat* diesbezüglich eine zentrale Rolle inne. In der Vergangenheit wurden viele entsprechende Versuche unternommen, wie das erwähnte Fair Trade Act von 1986 (Revisionen 1992 und 1994) zur Reduzierung der Cross-shareholdings. Unter Präsident Kim Young-sam wurde die gegenseitige Kreditgewährung innerhalb einer Gruppe beschränkt und soll bis 2001 völlig verboten sein. Transaktionen innerhalb einer Gruppe sollen publik gemacht werden. Überhaupt ist die Forderung nach mehr Transparenz eine der wichtigsten Reformaufgaben hinsichtlich der *chaebôl*.

Reduziert wird die Rolle des Staates jedoch dadurch, daß er sich zunehmend aus der Förderung der *chaebôl* zurückzieht und damit wichtige Instrumente der Steuerung verliert. Dies ist nicht zuletzt eine Lehre aus den Jahren, in denen trotz staatlicher Kontrolle die *chaebôl* relative Freiheit genossen - die sie sich durch großzügige

²² Zur Rolle institutioneller Anleger s.u.

Zuwendungen an einzelne Beamte erkaufen. Im Rahmen der Deregulierung wird die Bedeutung des Staates bei der Führung der großen Unternehmensgruppen immer geringer.

In den gern als Vorbild genannten Ländern Japan und Deutschland spielen die *Finanzinstitute* (Banken, Versicherungen, Investmentfonds etc.) eine entscheidende Rolle bei der Kontrolle der Unternehmen - in Südkorea kaum, wie die im Rahmen der jüngsten Krise einmal mehr zutage getretene unprofessionelle Finanzierungspraxis zeigt. Das südkoreanische Finanzsystem wird schon lange als ineffektiv beschrieben und kritisiert. Dies ist nicht zuletzt eine Folge der jahrzehntelangen Instrumentalisierung der Banken durch den Staat bei der Wirtschaftsförderung und die halbherzige Privatisierung Anfang der 80er Jahre, die einen großen Teil der (ehemaligen) Beamten in den Banken beließ. In einem funktionierenden Finanzsystem prüfen die potentiellen Kreditgeber die Projekte und die Kreditwürdigkeit ihrer Schuldner genau und verhindern damit, daß ineffektive Investitionen getätigt werden und nicht konkurrenzfähige Firmen expandieren oder überleben können (Ausnahmen wie die Schneider-Affäre bestätigen die Regel). Institutionelle Anleger sind oft Großaktionäre und üben in anderen Ländern auf diese Weise eine Kontrollfunktion aus. Im Rahmen der unter dem Einfluß der OECD begonnenen und durch den IWF forcierten Liberalisierung des südkoreanischen Finanzmarktes wird auch die Bedeutung dieser Großanleger wachsen.

Da Südkorea in seiner Entwicklung, wie oben gezeigt, immer mehr auf eine relativ liberale Marktwirtschaft zusteuert, kommt natürlich den Kräften des *Marktes* eine wachsende Rolle bei der Regulierung der Unternehmen zu. Dies sind einerseits die Konsumenten und andererseits die Aktienmärkte. Ist ein Produkt von schlechter Qualität oder zu teuer, wird es nicht gekauft; arbeitet ein Unternehmen nicht effektiv, dann sinken seine Gewinne ebenso wie sein Kurs an der Börse.

Bisher war der südkoreanische Markt trotz Importliberalisierung und GATT/WTO für ausländische Konsumgüter relativ verschlossen. Dies ändert sich zunehmend, wobei die größten Befürchtungen mit Blick auf Japan geäußert werden. Trotz der temporär möglicherweise erfolgreichen, langfristig aber schädlichen Kampagne „Kauft koreanisch“ (Machetzki 1997:173) wird auf Dauer der südkoreanische Konsument pragmatisch entscheiden, erst recht, wenn sich die wirtschaftliche Krise spürbar auf das verfügbare Einkommen auswirkt. Zu den Sofortmaßnahmen vieler südkoreanischer Konzerne von Ende 1997 gehören massive Lohnkürzungen und Entlassungen (*KEW*, 22.12.1997:7).

Zu den Auswirkungen eines stark fallenden Aktienkurses zählen Übernahmen (M&A, Mergers and Acquisitions). Da bei sogenannten „unfriendly takeovers“ in der Regel das Management ausgewechselt wird, besteht auch von dieser Seite ein starker Anreiz, erfolgreich und effektiv zu arbeiten. Gegenwärtig gibt es in Südkorea starke Hindernisse und Beschränkungen auf dem Wege zu einer feindlichen Übernahme; dies gilt für potentielle inländische Käufer und noch mehr für Ausländer. Auch hier darf man sehr gespannt in die Zukunft sehen, denn die Geldgeber des IWF werden ihre Unterstützung sicher nicht ohne Gegenleistung anbieten. Möglicherwei-

se werden dadurch die Pläne der südkoreanischen Regierung, zunächst den Binnenkapitalmarkt und erst wesentlich später den internationalen Kapitalverkehr zu liberalisieren, massiv revidiert werden.

8 Fazit

In den vorangegangenen Abschnitten wurden die großen Problemkomplexe Südkoreas und seiner Unternehmen aufgezeigt, die sich grob in drei Gruppen einteilen lassen:²³

Wirtschafts- und Industriepolitik (Staat)

- Ungleichgewichte in der Industriestruktur
- Untereentwickelter Mittelstand
- Ineffizientes Finanzsystem
- Fehlen einer funktionierenden Bankenaufsicht
- Ungenügende Prüfung der Kreditwürdigkeit großer Unternehmen
- Verfehlte Technologiepolitik des Staates
- Ungenügende Eigenentwicklungen im Technologiebereich
- Unvollständige Importliberalisierung (z.B. Automobile)
- Überleben von international nicht konkurrenzfähigen Unternehmen aufgrund massiver staatlicher Unterstützung
- Reformen nur halbherzig umgesetzt

Chaebôl und deren Regulierung (chaebôl)

a) Extern:

- Kaum bindende Reformbeschlüsse zu den *chaebôl*
- Fehlen einer unabhängigen Kartellbehörde
- Zu starke Verflechtung der Ministerialbürokratie und der Politiker mit der Wirtschaft

b) Intern:

- Zu starke Zentralisierung der *chaebôl*

²³ An dieser Stelle muß ganz explizit darauf hingewiesen werden, daß es sich hier um die Schwächen handelt, denen natürlich eine nicht unbeträchtliche Anzahl von Stärken gegenüberstehen. Würde es nur diese negativen Aspekte geben, dann wäre eine solch erfolgreiche Entwicklung Südkoreas wie in den letzten drei Jahrzehnten nicht möglich gewesen. Sinn dieses Aufsatzes ist es jedoch nicht, einmal mehr diesen Erfolgsweg zu illustrieren, sondern Probleme aufzuzeigen und Erklärungsansätze für die gegenwärtige Krise zu liefern. Dieser Ansatz führt zwangsläufig zu einem wenig positiven Bild, das natürlich nicht losgelöst vom Gesamtkontext gesehen werden sollte.

- Zu geringe Größe vieler Gruppenfirmen
- Eigentum der Gründerfamilien
- Mangelhafte Trennung von Eigentum und Management
- Cross-shareholdings
- Ungenügende Transparenz von Macht-, Eigentums- und Entscheidungsstrukturen
- Zu geringer Einfluß von Kleinaktionären und institutionellen Anlegern
- Hohe Verschuldung
- Niedriger Eigenkapitalanteil
- Kein Technologietransfer auf dem bisher gewohnten Wege mehr möglich
- Erfolg in der Vergangenheit zu wenig vom Markt und zu sehr von guten Kontakten zur politischen Führung abhängig
- Zu wenig Einfluß der Marktkräfte über M&A
- Mitglieder des Direktoriums der AGs sind meist eigene Manager
- Zu großer rechtlich nicht definierter Einfluß des Chairman in den Unternehmen und der Gruppe
- Ungenügende rechtliche Definition der *chaebôl* insgesamt
- Stellenweise zu starke Diversifizierung

Koreanisches Management (Kultur)

- Zu wenig Eigeninitiative der Mitarbeiter
- Veraltete Unternehmens- und Managementstruktur
- Echte Teamarbeit wegen starrer hierarchischer Strukturen sehr schwer
- Kaum Kritik möglich
- Unterentwickeltes Vorschlagswesen
- Zu geringer Stellenwert fachlicher Kompetenz der Mitarbeiter

Auffällig ist bei der Betrachtung der o.g. Punkte, daß beim zweiten Komplex (*chaebôl*) allein quantitativ das größte Kritik- und Problempotential vorhanden ist. Hier muß also in Zukunft am meisten geschehen. Für die erste Gruppe und Teil a der zweiten ist der Staat zuständig, dessen Reaktion unter dem neuen Präsidenten abzuwarten bleibt. Der letzte Punkt ist kulturell bedingt und wird wohl am schwierigsten zu reformieren sein. Hier müssen Wege gefunden werden, wie ohne einen von niemandem gewünschten Verlust kultureller Identität optimale Ergebnisse erzielbar sind. Möglicherweise können hier die zweifellos vorhandenen kulturell bedingten Stärken (wie hoher Stellenwert der Bildung, rasche Ausführung von Anweisungen, Aufopferung für die Gruppe etc.) zumindest kompensierend wirken.

Wie deutlich zu sehen ist - und was zu zeigen Sinn dieses Aufsatzes war: Es handelt sich bei der gegenwärtigen Krise mit Sicherheit nicht um ein zufälliges oder gar von außen induziertes Ereignis; die Ursachen liegen weit in der Vergangenheit und sind durch Versäumnisse in der Wirtschaftspolitik begründet. Die finanziellen Tur-

bulenzen in den Ländern Südostasiens können lediglich als der Anlaß betrachtet werden, der die angestauten Probleme zum Vorschein brachte.

Was ist also zu tun? In Anlehnung an die oben herausgestellten Probleme erkennt man eine ganze Reihe notwendiger Maßnahmen, die zum Teil auch tatsächlich bereits in Angriff genommen wurden:

- Aktive Förderung des Mittelstandes
- Liberalisierung des Finanzsystems
- Modernisierung des Finanzsystems, ggf. durch ausländische M&A
- Schaffung einer funktionsfähigen Bankenaufsicht, in diesem Zusammenhang größere Unabhängigkeit für die Zentralbank
- Koordinierter Einsatz von Mitteln zum Aufbau einer soliden technologischen Basis
- Vollständige Öffnung des südkoreanischen Marktes für ausländische Produkte zur Steigerung der Konkurrenz
- Zulassung von Konkursen nicht konkurrenzfähiger Unternehmen
- Entschlossene Durchsetzung von Reformen

- Reformen der *chaebôl* müssen in rechtlich bindender Form verfaßt werden
- Modifizierung der Rolle der Fair Trade Commission (FTC)
- Entweder völlige Zerschlagung der *chaebôl* in ihre Einzelunternehmen oder Schaffung eines rechtlichen Rahmens für deren Existenz, einschließlich Regelungen für die Geschäftsbereiche, Tochterfirmen, Kontrolle der Gruppen etc.
- Entweder vollständige Trennung von Eigentum und Management oder Übertragung von mehr Verantwortung an die Eigentümer, einschließlich Steigerung der Transparenz von Entscheidungen und Besitzverhältnissen
- Abbau der gegenseitigen Kreditgarantien und des wechselseitigen Aktienbesitzes zwischen Firmen der gleichen Gruppe, einschließlich Steigerung der Transparenz wechselseitiger Verflechtungen
- Schaffung einer funktionierenden Interessenvertretung der externen Aktionäre
- Steigerung des Eigenkapitalanteils, ggf. durch die Ausgabe neuer Aktien
- Bildung von Aufsichtsräten mit unabhängigen und sachkundigen externen Mitgliedern
- Abbau aller Beschränkungen für M&A

- Dialog im Unternehmen zwischen allen Schichten
- Personalpolitik entsprechend den Fähigkeiten der Bewerber, nicht aufgrund ihrer Beziehungen
- Förderung von Verbesserungsvorschlägen zum Wohle des Unternehmens
- Bei Kritik um Verständnis für die Trennung zwischen Gegenstand und Person werben

1979/80 erlebte Südkorea eine vergleichbare Krise, aus der das Land Mitte der 80er Jahre gestärkt hervorging. Eine ähnliche Entwicklung darf man auch diesmal erwarten. Die Jahre 1998 und 1999 werden wesentlich darüber bestimmen, wie Südkorea seinen Erfolgsweg fortsetzen und auf einem neuen Niveau an der Weltwirtschaft partizipieren kann. Nicht zuletzt wird damit auch die ökonomische Grundlage für eine innerkoreanische Wiedervereinigung gelegt. Versuche, die insgesamt unbefriedigende Situation zu verbessern, wurden, wie bereits erwähnt, schon unter Park Chung-hee unternommen - allerdings mit wenig Erfolg. Die wichtigste Reform von Präsident Kim Young-sam von 1993, das Real Name System bei Finanztransaktionen (*Kûmyungsilmyôngje*), soll nun sogar wieder abgeschwächt oder gar rückgängig gemacht werden. Damit könnten Schwarzgelder wieder unentdeckt fließen, die Bestechung von Beamten und Politikern erleichtert und die Kontrolle der *chaebôl* weiter erschwert werden.

Innere Reformen

Perspektivisch kann man wohl davon ausgehen, daß die Kräfte des Marktes am besten geeignet sind, Ineffizienzen abzubauen, nicht wettbewerbsfähige Unternehmen zu verdrängen und das Engagement in unwirtschaftlichen Branchen zu verhindern. Den Bürokraten kommt dabei allenfalls die Rolle eines Schiedsrichters zu, der dafür sorgt, daß ein Minimum an Spielregeln eingehalten wird. Forcierte Deregulierung und Liberalisierung sind die einzigen Optionen, die der südkoreanischen Regierung bleiben - wenn auch zu einem hohen Preis. Der Einfluß ausländischer Unternehmen im lange abgeschotteten südkoreanischen Markt wird unvermeidlich wachsen, durch unausweichliche Konkurse werden die Arbeitslosenzahlen steigen und die sozialen Spannungen zunehmen. Auch um einen rücksichtslosen Frühkapitalismus der ungehemmten Konkurrenz mit wenigen Siegern und vielen Verlierern zu vermeiden, muß der Staat seine Rolle neu überdenken. Einerseits Liberalisierung und Deregulierung, andererseits Bündeln von Ressourcen und Umverteilung von oben nach unten im Sinne einer Sozialen Marktwirtschaft - das sind die Aufgaben für das 21. Jahrhundert.

Äußere Aktivitäten

Der Terminus „Globalisierung“ bekommt eine neue Bedeutung, wenn man ihn im Lichte der betrachteten Eigenschaften und Probleme der *chaebôl*, ihres Managements und ihrer Lenkung analysiert. Um in einer globalen, nicht nur auf Korea beschränkten Wirtschaftsumgebung bestehen zu können, muß man sich an die internationalen Spielregeln anpassen - und versuchen, sie zu prägen. Beides sind die expliziten Ziele der unter Präsident Kim Young-sam begonnenen Globalisierungsinitiative. Die Unternehmen sollen international wettbewerbsfähig werden und neue Märkte erschließen, die Koreaner sollen von anderen Kulturen lernen, und sie sollen über die Expansion ins Ausland sowie die Mitarbeit in internationalen Organisationen die

spezifisch koreanische Note verbreiten. So gesehen, wäre eine erfolgreiche Globalisierung Koreas mit der Öffnung Japans im Zuge der Meiji-Restauration 1868 zu vergleichen. Japan hatte damit gerade rechtzeitig den Schritt getan, um im Kampf um die Aufteilung der Welt auf der Seite der Sieger zu stehen und nicht, wie damals Korea, auf jener der Verlierer.

Ohne die genannten Gegenleistungen und interne Veränderungen wird jedoch eine nach außen orientierte aktive Strategie kaum Erfolg haben. Das Schicksal Südkoreas hängt also von seiner Reformfähigkeit nach innen und seiner Konsensfähigkeit nach außen ab.

Literatur

- Andrianov, V.D. (1996): „Rol' gosudarstva v sosdanii dinamich'noj modeli ustojch'ivovo rasvitija v jushnoj koree“ (Die Rolle des Staates beim Aufbau eines dynamischen Modells einer dauerhaften Entwicklung in Südkorea), in: Rossijskaja Akademia Nauk (RAN) (Russische Akademie der Wissenschaften): *Aktual'nye problemy korejskovo poluoostrova* (Aktuelle Probleme der Koreanischen Halbinsel), Moskau: RAN 1996
- Bank of Korea: *Economic Statistics Yearbook*, verschiedene Ausgaben
- Bender, Dieter (1992): „Entwicklungspolitik“, in: *Vah lens Kompendium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik*, Band 2, München: Vahlen 1992
- Chan, Chung-un (1997): „A Critical Look at the Korean Economy“, in: *Korea Journal*, 34/4, Winter 1997, S.15-24
- Chang, Chan Sup und Nahn Joo Chang (1994): *The Korean Management System: Cultural, Political, Economic Foundaions*, Westport und London: Quorum Books 1994
- Cho, Kap-je (1997-1998): *Spit On My Grave! - Life and Death of a President*, Chosôn Ilbo: <http://www.chosun.com>
- Cho, Soon (1994): *The Dynamics of Korean Economic Development*, Washington, D.C.: Institute for International Economics 1994
- Cho, Yoon-je und Joon-kyung Kim (1995): *Credit Policies and the Industrialization of Korea*, World Bank Discussion Papers 286, Washington D.C.: The World Bank 1995
- Choe, Sang-hun (1994): *Der Stellenwert der Mischkonzerne (Chaebols) im koreanischen Industrialisierungsprozeß*, Hamburg: Universität Hamburg
- Choi, Yearn-hong (1991): „Technology Transfer from the U.S. to Korea: A Commentary“, in: *Korea Observer*, 22 (3), S.301-310
- Chung, Kae H.; Hak Chong Lee und Ku Hyung Jung (1997): *Korean Management: Global Strategy and Cultural Transformation*, Berlin und New York: Walter de Gruyter 1997

- Clifford, Mark (1988): „Filing for Divorce: Kukje“, in: *Far Eastern Economic Review*, 21.04.1988, S.58-60
- Dong-A-Ilbo, verschiedene Ausgaben
- Enos, J.L. und W.H. Park: *The Adoption and Diffusion of Imported Technology: The Case of Korea*, London: Croom Helm 1988
- Essence Handoksajôn* (1981) (Essence Koreanisch-Deutsches Wörterbuch), Seoul: Minjungsoŕim 1981
- Fair Trade Commission (FTC) (1992): *The Designated Large Enterprises in 1992*, Seoul
- Frank, Rüdiger und Werner Pascha (1997): „Der OECD-Beitritt Südkoreas: Ein Symbol für den wirtschaftlichen Entwicklungsstand des Landes“, in: Köllner, Patrick (Hrsg.): *Korea 1997. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft*, Hamburg: Institut für Asienkunde 1997, S.117-147
- Hattori, T. (1989): „Japanese Zaibatsu and Korean Chaebol“, in: Chung, K.H. und H.C. Lee (Hrsg.): *Korean Managerial Dynamics*, New York: Praeger 1989, S.79-95
- Hyôndaes Sisayongô-sajôn* (1995) (Modernes Lexikon der Gegenwartssprache), Seoul: Dong-A-Ilbo-sa 1995
- Kang, Gin-Won (1993): *Marketingstrategie des koreanischen Chaebol (Konglomerat) in den Weltmärkten*, Zürich: Universität Zürich 1993
- Kim, E.H. (1990): „Financing Korean Corporations: Evidence and Theory“, in: Kwon, J.K. (Hrsg.): *Korean Economic Development*, New York: Greenwood Press 1990, S.341-358
- Kim, Linsu (1990): „Korea: The Acquisition of Technology“, in: Soesastro, Hadi und Mari Pangestu (Hrsg.): *Technological Challenge in the Asia-Pacific Economy*, London und Boston: Allen & Unwin, S.145-157
- Kim, Woo Choong (1992): *Every Street is Paved With Gold*, New York: William Morrow and Co.
- Koo, Jayoon (1997): „The Characteristic Features of Korean Business Groups and Their Globalization Strategies“, in: *East Asian Review*, 1 (1), S.33-55
- Korea Focus* (KF), verschiedene Ausgaben
- Korea News Review* (KNR), verschiedene Ausgaben
- Korea Trade and Investment* (KTI), verschiedene Ausgaben
- Kwôn Ho-gi (1994): *Tohae Kyôngje Yongô Sajôn* (Illustriertes Wirtschaftslexikon), Seoul: Hyônamsa 1994
- Lee, Jae-Yeul (1993): *Entwicklung und Führung südkoreanischer Unternehmen. Insbesondere die Struktur, Organisation und Strategie südkoreanischer Unternehmensgruppen Chaebol*, Göttingen: Universität Göttingen
- Lee, Yeon-ho (1996): *The State, Society and Big Business in South Korea*, London und New York: Routledge
- Machetzki, Rüdiger (1997): „Chaebôl '97: Für Korea zu groß, für die Welt zu klein?“, in: Köllner, Patrick (Hrsg.): *Korea 1997. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft*, Hamburg: Institut für Asienkunde 1997, S.170-180

- Nam, Duck-woo (1998): „The Financial Crisis in Korea“, in: *Korea Economic Update*, 9 (1), Januar 1998
- Nam, Chong-hyun (1995): „The Role of Trade and Exchange Rate Policy in Korea's Growth“, in: Ito, Takatoshi und Anne Krueger (Hrsg.): *Growth Theories in Light of the East Asian Experience*, Chicago und London: University of Chicago Press, S.153-180
- OECD (1996): *Reviews of National Science and Technology Policy: Republic of Korea*, Paris: OECD
- Pascha, Werner (1996): *Korea. Eine Wirtschaft zwischen Aufbruch und Umbruch*, Mannheim: Brockhaus
- Rodatz, Peter (1997): „Keiretsu: Anmerkungen zur Bedeutung der Unternehmensgruppierungen im japanischen Wirtschaftssystem“, in: *Japaninfo*, 17. März 1997, S.14-19
- Samsung (1992): *The World of Samsung*, Seoul: Office of the Executive Staff of the Samsung Group
- Suslina, S.S. (1997): *Respublika Koreja na nostindustrial'noj stadii rasvitija* (Die Republik Korea im postindustriellen Entwicklungsstadium), Moskau: Vostoch'naja Literatura RAN
- The Korean Economic Weekly (KEW)*, verschiedene Ausgaben
- Wessel, Karin (1997): „Südkorea: Technologiepolitik und High-Tech-Industrie im Spannungsfeld von Wirtschaftswachstum und ausgleichsorientierter Regionalentwicklung“, in: Köllner, Patrick (Hrsg.): *Korea 1997. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft*, Hamburg: Institut für Asienkunde, S.148-169
- Woo, Jung-en (1991): *Race to the Swift: State and Finance in Korean Industrialization*, New York: Columbia University Press