

## Zur Entwicklung der koreanischen Automobilindustrie: zur Notwendigkeit international orientierter industriesoziologischer Forschung ; Berichte aus der Zusammenarbeit zwischen dem ISF München und dem Economic Research Center (ERC) der Han Nam Universität Taejon/ Korea

Chung, Myeong-Kee

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Chung, M.-K. (1996). *Zur Entwicklung der koreanischen Automobilindustrie: zur Notwendigkeit international orientierter industriesoziologischer Forschung ; Berichte aus der Zusammenarbeit zwischen dem ISF München und dem Economic Research Center (ERC) der Han Nam Universität Taejon/ Korea*. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-67803>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Myeong-Kee Chung

# Zur Entwicklung der koreanischen Automobilindustrie

mit einer Vorbemerkung von  
Norbert Altmann

Zur Notwendigkeit international  
orientierter industriesoziologischer Forschung

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.  
ISF München

Economic Research Center  
Han Nam Universität, Taejon, Korea

**Copyright © 1996 ISF München**  
**Redaktion und Satz: Christa Hahlweg**  
**Druck und Bindung: Druckerei Novotny, 82319 Starnberg**

## **Inhalt**

Vorwort	7
Norbert Altmann	
Zur Notwendigkeit international orientierter industrie- soziologischer Forschung - Eine Vorbemerkung am Beispiel des falschen Objekts	9
Myeong-Kee Chung	
Zur Entwicklung der koreanischen Automobilindustrie	27
I. Die Entwicklung im Bereich der Automobilhersteller	29
1. Die wirtschaftliche Situation der koreanischen Automobilindustrie	29
2. Die Entwicklungsphasen der Automobilindustrie	33
3. Merkmale des Produktionssystems bei koreanischen Automobilherstellern	42
4. Umbruch und Neuordnung der Unternehmens- und Arbeitsorganisation	48
5. Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen	64
II. Die Entwicklung der Beziehungen zwischen Abnehmern und Zulieferern	71
1. Situation der Automobilzulieferindustrie	71
2. Flexibles Massenproduktionssystem und veränderte Zulieferstrukturen	77
3. Industriestrukturelle Wirkungen systemischer Rationalisierung	88
4. Zusammenfassung	94
Literatur	97



## Vorwort

In den beginnenden 90er Jahren hatten Arbeiten des ISF München zur „Systemischen Rationalisierung“ Eingang in die Diskussion koreanischer Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler gefunden, insbesondere mit Bezug auf neuere Entwicklungen in der Automobilindustrie.

Bei Besuchen in koreanischen Automobilhersteller- und -zulieferbetrieben und Diskussionen mit Gewerkschaftern und mit Wissenschaftlern des Science and Technology Policy Institute in Seoul und des Economic Research Centers der Han Nam University in Taejon entwickelte sich das gemeinsame Interesse an einer intensiveren und kontinuierlicheren Zusammenarbeit.

Nach einem längeren Forschungsaufenthalt meines Kollegen Professor Dr. Myeong-Kee Chung, Direktor des ECR der Han Nam Universität, am ISF München kam es im Frühjahr 1996, mit der freundlichen Unterstützung des Präsidenten dieser Universität, Professor Seyeul Kim, PhD., zu einer Vereinbarung über einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch, die wechselseitige Bereitstellung von Arbeitsmöglichkeiten für Gastwissenschaftler und gemeinsame Forschungsarbeiten - letztere, soweit sie sich finanzieren lassen. Immerhin sind solche Kooperationen auch von der Bundesregierung gewollt, wenn wir die Beschlüsse des Asien-Europa-Gipfels in Bangkok vom Februar 1996 zur wissenschaftlichen Zusammenarbeit und zum Austausch von Wissenschaftlern mit den asiatischen Ländern richtig interpretieren.

Während seines Forschungsaufenthalts am ISF München hat Professor Chung auch ein Seminar zur Entwicklung der koreanischen Automobilindustrie abgehalten. Seine zum Teil englischsprachigen Unterlagen wurden gemeinsam mit mir aufbereitet und im vorliegenden Bericht zusammengefaßt.

Eine - durchaus unsystematische - Vorbemerkung soll auf die Notwendigkeit international orientierter Forschung in der deutschen Industrie-soziologie hinweisen, wobei Erfahrungen des ISF am Beispiel - nicht

am Modell! - der kontroversen Debatten um die „japanische Produktionsweise“ und die unvermeidliche „Lean Production“ skizziert werden.

Wir hoffen, daß sich unsere gemeinsamen Forschungsinteressen zu Fragen nationen- und unternehmensübergreifender systemischer Rationalisierung, zur Globalisierung und zu ihren Folgen für die nationalen Standorte, die Unternehmen und nicht zuletzt für die Beschäftigten realisieren lassen.

München, im Juli 1996

Professor Dr. Norbert Altmann

Norbert Altmann

Zur Notwendigkeit international orientierter industriesoziologischer Forschung

Eine Vorbemerkung am Beispiel  
des falschen Objekts





Der nachfolgende Bericht von Myeong-Kee Chung über die Entwicklung der koreanischen Automobil- und Automobilzuliefer-Industrie bietet die Gelegenheit, einige Anmerkungen zum Stand und zu den Möglichkeiten international orientierter oder sogar vergleichender Forschung in der deutschen Industriesoziologie zu machen.

Jene Leser, die ausschließlich am Titelthema Automobilindustrie interessiert sind, können diese Vorbemerkung überschlagen oder nur einen kurzen Blick auf den Abschnitt (7) werfen.

Mit dieser Vorbemerkung ist kein systematischer Beitrag angestrebt, aber es scheint sinnvoll, etwas auszuholen und gerade angesichts der aktuellen Situation in Forschung und Forschungsförderung auf ein paar damit verbundene Probleme hinzuweisen, bevor eine neue und wieder verspätete, dazu noch durch fehlende Informationen oder falsche Wahrnehmungen wenig fundierte Diskussion um „japanische“ oder künftig „koreanische“ oder noch andere Produktionsweisen entsteht. Das ISF München hat international orientierte und vergleichende industriesoziologische Forschung seit seiner Gründung für eine wesentliche Aufgabe gehalten, mußte sich der engen Grenzen ihrer Realisierbarkeit unter den gegebenen Rahmenbedingungen der Forschung aber nur allzu intensiv bewußt werden. Diese Erfahrung prägt die Vorbemerkung.<sup>1</sup>

(1) Die Diskussion um die Bedeutung der ost- und südostasiatischen Märkte für die einheimischen Industrien, um die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber asiatischen Unternehmen und um die Globalisierung und Vernetzung der Produktion ist heute in Politik, in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, in den Unternehmen und Gewerkschaften und natürlich in Presse und Fachzeitschriften allgegenwärtig. Kaum noch bewußt ist, wie „jung“ dieses Thema - eben als allgegenwärtiges, breites Thema - ist.

Dies gilt auch für den Bereich der Automobilindustrie, obwohl gerade dieser seit den Erfolgen der japanischen Automobilhersteller auf den US-amerikanischen Märkten seit dem Ende der 70er Jahre doch besonders im Blickpunkt stand („Japan-Schock“). Beachtung hatte damals

---

1 Die Vorbemerkung befaßt sich nur mit dem - angesichts des Themas koreanische Automobilindustrie - „falschen Vergleichsobjekt“ Japan. Ein erheblicher Teil der Forschungsarbeiten des ISF war und ist seit Jahren auf Entwicklungen und Vergleiche mit Frankreich gerichtet, aber auch auf die USA, Italien, Schweden und andere europäische Länder. Darauf wird hier nicht eingegangen.

vor allem die rasche und nachhaltige Bewältigung der gerade für Japan als einem rohstoffarmen Land so problematischen Ölkrisen in der ersten Hälfte der 70er Jahre gefunden. Die „japanische Drohung“ war da, noch nicht aber die „Herausforderung“, die ihrerseits zunächst primär technologisch, produktbezogen und wirtschaftspolitisch, jedoch nicht produktionsprozeß- und arbeitsorganisationsbezogen verstanden wurde (Seitz 1989). Das Wissen um die „japanische Produktionsweise“ war - zumindest in Deutschland - in den 80er Jahren arg punktuell und basierte auf eher zufälligen Informationen oder den „Reiseberichten“ von Topmanagern und Politikern. Schlichte Aussagen, die den japanischen Aufschwung mit dem einfachen Verweis auf den „Fleiß“ der japanischen Arbeiter - oder später mit „der Automation“ - zu erklären suchten, waren dabei nicht so selten. Was im Produktionsbereich wirklich passierte, blieb den meisten verborgen. Und selbst die Autoren der großen deutschen, international vergleichenden Studie des WZB zur Produktionsmodernisierung in der Automobilindustrie (Jürgens u.a. 1989, S. V) schreiben im Vorwort ihres Berichts, daß ihnen 1982, zu Beginn der Forschungsarbeiten, keineswegs bewußt war, daß sie den Anfang eines „tiefgreifenden Veränderungsprozesses“ (ebd.) der Produktionsorganisation erwischt hatten, die doch schon den Beginn der später sog. „Lean Production“ bezeichnete. Die Industriesoziologen waren noch kaum mit diesen Entwicklungen in Japan befaßt.

Um die gleiche Zeit konstatierten zwar - um nur ein Beispiel für die Beurteilung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit heranzuziehen - gewerkschaftsnahe Wissenschaftler sehr detailliert und unter Kritik „mythologischer“ Interpretationen („Fleiß“, „Verzichtsbereitschaft“) eine ganze Reihe von objektiven Einflußfaktoren für die Konkurrenzstärke der japanischen Industrie (Lecher, Welsch 1983).<sup>2</sup> Aber noch war weder das Bild von der japanischen Produktionsweise noch das von der global vernetzten Produktion geprägt.

Darüber hinaus lagen - verstreut von Experten unterschiedlicher Profession - Materialien und Analysen über Einzelthemen vor, die aber ebenso nur von wenigen Politikern, Managern, Gewerkschaftern und Wissenschaftlern, auch von nur wenigen Industriesoziologen, wahrgenommen wurden. Zu diesen Materialien und Analysen gehörten bei-

---

2 „Fleiß“ und „Verzichtsbereitschaft“ werden ja auch heute noch oder wieder in der Gegenüberstellung der asiatischen „Verzichtsgesellschaft“ im Vergleich zur deutschen „Anspruchsgesellschaft“ politisch bemüht. Inwieweit es sich hier um erzwungenen Verzicht handelt, bleibt in solchen Argumentationen zumeist ausgeblendet.

spielsweise zum Thema Arbeitsmarkt: Ernst 1980; Ernst 1986; Ernst 1988; zu den Gewerkschaften neben den bereits genannten Lecher, Welsch 1983; Horke bereits 1976; Shirai 1982; zum japanischen Management: Park 1985; Park u.a. 1985. Allerdings gab es eine Flut englischsprachiger Literatur, die primär unter der Devise der Drohung „Japan as Number One“, aber auch bereits der Bewunderung und Propagierung japanischer Managementformen stand („Lernen von Japan“, vgl. als Beispiel Schonberger 1982) oder schon lange vor Womack u.a. 1990 eine kommende Konvergenz von Produktions- und Managementstrukturen in den Industrieländern vermutete (etwa Dore 1973; Vogel 1979). (Sämtliche Literaturhinweise sollten nur exemplarisch verstanden werden.)

Gleichwohl war es schwierig, wenn nicht unmöglich, in den 80er Jahren eine Förderung für industriesoziologische Forschung zur „japanischen“ Produktionsweise zu finden. So wurden z.B. Studien zu (damals) vergleichsweise neuen Problemen der Automobilzulieferindustrie auch im Rahmen öffentlicher Förderprogramme nicht finanziert und dies zudem mit dem Argument: „Über Japan wissen wir doch alles!“ Die Grenzen für international vergleichende Forschung der Industriesoziologie waren eng gezogen.

Vier, fünf Jahre später, Anfang der 90er Jahre, brach die „Lean Production“ über uns herein, als Faktum und als permanenter Diskussionsstoff (Womack u.a. 1990, deutsch 1991). Das Staunen war groß. Hatte man doch nicht alles gewußt? Wie auch immer, jetzt schien man schlagartig und offenbar endgültig alles über die „Produktionsweise des 21. Jahrhunderts“ zu wissen! (Womack u.a. 1990, S. 278).<sup>3</sup> Wußte man es wirklich?

Kritische Stimmen, die auf interpretative Schwächen, auf Lücken des Materials und andere Probleme der MIT-Studie verwiesen, wurden gar nicht gern gehört: Gruppenarbeit war das „Herz der japanischen Produktionsweise“ (ebd., S. 99). Das paßte in viele „neue Produktionskonzepte“ des Managements (Kern, Schumann 1984), das Auswege aus der rigiden tayloristischen Arbeitsteilung suchte. Gewerkschafter verwiesen darauf, daß sie „schon immer“ Gruppenarbeit forciert hätten,

---

3 Gelesen wurde allerdings nur die generalisierende Zusammenfassung der MIT-Studie von Womack u.a.; die zahlreichen, zum Teil äußerst aufschlußreichen und komplexen Teil-Forschungsberichte wurden in Deutschland kaum bekannt (vgl. Womack u.a. 1990, S. 302-313).

setzten ihre Konzepte allerdings vielfach von den japanischen ab (vgl. z.B. Roth 1992). Ein anderes, oft herangezogenes Beispiel waren die „Bottom-up-Entscheidungen“ (auf der Basis fehl- und überinterpretierter Aussagen zum ringi-System, zu Kaizen etc.), wonach man das individuelle Know-how der Arbeitskräfte seitens des Managements zwar „umfassend“ nutzen konnte, diese aber „sich einbringen“ könnten, wie sogar manche Gewerkschafter glaubten (so z.B. in der Auswertung von Fallstudien im japanischen Maschinenbau durch die IG Metall; vgl. Brödner, Schultetus 1992, S. 84 f.). Natürlich gab es auch bei allen Beteiligten an der Diskussion kritische Stimmen; darauf komme ich noch zurück.

Die Beispiele mögen genügen. Der - von Womack u.a. vor allem intendierte und besonders auf die USA bezogene - industriepolitische Impetus hatte gewirkt. Die Restrukturierung von Unternehmensorganisationen, von zwischenbetrieblichen Beziehungen und innerbetrieblichen Arbeitsformen, zum Teil in den Vereinigten Staaten wie in Europa längst begonnen, gewann an Tempo und Breite und eröffnete den Beratergurus ein weites Feld für immer neue Restrukturierungsideologeme (natürlich neben den - deutlich weniger zahlreichen - neuen strukturellen Konzepten der Rekonstruktion industrieller Produktion; vgl. z.B. Warnecke 1992; Wildemann, z.B. 1988; 1996).

Mit einiger Verzögerung wurde auch klar und als Allgemeingut kolportiert, daß man Japan nicht „kopieren“ dürfe, sondern „kاپieren“ müsse, und daß national-, gesellschafts-, branchen- und betriebsspezifische Anpassungen an die jeweils besonderen Rahmenbedingungen notwendig wären. Nicht die „Produktionsweise“ konvergierte (zur japanischen), sondern die Rationalisierungsziele, deren Einlösung aber in Abhängigkeit von den gerade genannten Rahmenbedingungen erfolgen und damit unterschiedliche Form annehmen muß. Das scheint vielen klar zu sein - ist es aber nicht. Denn ohne systematische und differenzierende Kenntnis der Rahmenbedingungen japanischer Formen von Technikgestaltung, Arbeitsorganisation und zwischenbetrieblichen Beziehungen, von Personalpolitik, schulischer Ausbildung etc. können die entscheidenden Voraussetzungen für die Lösung nationalspezifischer Probleme gar nicht erkannt werden. Zum einen werden viel zu schnell vor allem „kulturelle“ Merkmale als quasi selbstverständliche Ursachen für Übertragungsschwierigkeiten betrachtet („Japaner sind gruppenorientiert“), während objektive Rahmenbedingungen als deren gewollte und „inszenierte“ Grundlage (nach einer Formulierung von Schubert 1992) oft übersehen werden (Ausbildungsformen, strukturelle Merkmale des

Verhältnisses von Groß- und Kleinbetrieben, segmentierte Belegschaften, Lohndifferenzen etc.). Bezüglich der gerühmten Betriebsfamilie z.B. spricht Bergmann von der „gemachten“ Betriebsgemeinschaft (Bergmann 1990). Zum andern werden auch personalpolitische Maßnahmen (wie Formen der Personalbewertung, der Aufbau der - de facto keineswegs flachen - japanischen Hierarchie, der Selektionsformen bei der Rekrutierung und beim Aufstieg etc.) als Basis von Übertragungsproblemen gesehen. (Zur „Gemeinschaftserziehung“ in eher positiv-aktionsorientierter Perspektive Eswein 1988.)

(2) Wo war in dieser - hier nur grob skizzierten - Situation die (international orientierte, womöglich international vergleichend arbeitende) deutsche Industriosozologie? Was konnte sie beitragen, was hat sie beigetragen? Was hatte das ISF München zu bieten?

Ich kann in dieser Vorbemerkung nur kurz und generell und anhand exemplarischer Beispiele auf diese Frage eingehen und beziehe mich auch primär auf Perspektiven aus dem ISF München.

In der zweiten Hälfte der 70er Jahre kam die empirisch orientierte Industriosozologie, nach einer Phase teils der Latenz, teils der Entwicklung neuer theoretischer Ansätze, wieder in Bewegung.<sup>4</sup> Anlaß war zweifellos das Regierungsprogramm zur Humanisierung des Arbeitslebens, das überhaupt erst einmal der Industriosozologie größere Mittel zur Verfügung stellte, um empirisch breiter zu arbeiten. Die Querelen, die politischen Spannungen im Dreieck von Arbeitgebern, Gewerkschaften und kritisch engagierten Industriosozologen (die in diesem Spiel natürlich das mit Abstand schwächste Glied waren) sind bekannt und längst überwunden auf dem Weg wechselseitigen Lernens oder, was einen Teil der Industriosozologen betrifft, der Anpassung. Zentral war, daß die schmale Gemeinde der Industriosozologen Mitte der 70er Jahre mehrheitlich weder inhaltlich vorbereitet war (insbesondere nicht auf die Aufgabe, im Zwischenfeld von Wissenschaft und Beratung als Change Agent bei der Arbeitsgestaltung mitzuarbeiten), noch die institutionelle (d.h. durch budgetierte Forschungsinstitutionen abgesicherte) Chance zur Heranbildung des notwendigen Know-hows hatte.

---

4 Die nach wie vor beste Darstellung der Historie der deutschen Industriosozologie für die Zeit bis dahin findet sich bei Lutz, Schmidt 1977.

Vor exakt dem gleichen Problem stand die empirische Industriesoziologie nach der Okkupation aller einschlägigen Themata durch die Lean Production Anfang der 90er Jahre, und zwar in verstärktem Maße: Erstens war sie mittlerweile durch die Aufgabenstellung des HdA-Programms ganz primär auf die Probleme menschengerechter, zugleich die Rigiditäten tayloristischer Arbeitsteilung überwindende innerbetriebliche Arbeitsgestaltung ausgerichtet (und keinesfalls auf Unternehmensreorganisation oder zwischenbetriebliche Beziehungen). Sie war auf die Lösung von Fällen und, wenn es gut ging, auf die Entwicklung von Gestaltungsmodellen fixiert; der Bezug zu übergreifenden perspektivischen Konzepten zur Entwicklung von Arbeit wurde, wo der Anspruch geltend gemacht wurde („anthropozentrische Arbeitsgestaltung“ als Beispiel; Brödner 1985), später eher normativ interpretiert (vgl. dazu Altmann 1994).

Zweitens wurden eine ohnehin nur bedingt existierende Orientierung an ausländischen Entwicklungen und damit das Interesse am internationalen Vergleich durch das HdA-Programm eher gebremst als gefördert - was keineswegs dem Programm, eher den Forschern vorgehalten werden darf. Manche Industriesoziologen hatten zwar die skandinavischen, vor allem die schwedischen Entwicklungen im Blick: dies aber kaum in analytisch vergleichender Perspektive, sondern eher als Anregung oder politisch-normativ gedacht, als Vorbild.

Drittens, und dies war eine Verschärfung der Schwäche, die schon nach 1975 den Einstieg in die HdA-Forschung so schwierig machte: In der deutschen industriesoziologischen Tradition konnte man kaum auf international vergleichende Forschung zurückgreifen (vgl. Kern 1996); nach wie vor fehlte die institutionelle Basis, die einen langen Atem ermöglicht hätte, um hier neu einzusteigen (und sie fehlt bis heute). Schließlich war auch die Diskussion um die Lean Production wieder „politisiert“, wenn auch in anderer Form als in der zweiten Hälfte der 70er Jahre: Es ging denjenigen, die die japanische Situation kannten, darum, allzu kulturalistische Begründungen der „japanischen Produktionsweise“ abzufangen; es ging ihnen darum, strukturelle ökonomische und soziale Voraussetzungen in Japan deutlich zu machen (wozu auch die Reinterpretation der generellen Transferierbarkeit der sog. japanischen Produktionsweise - etwa in Form der Transplants - gehörte<sup>5</sup>).

---

5 Der sich widersprechenden Interpretation von Transferierbarkeit mit positiven Folgen für die Beschäftigten stehen weitaus kritischere Analysen (vor al-

Vor allen Dingen ging es aber Industriesoziologen, die die japanische Situation kritisch interpretierten, darum, nichtintendierte „Neben“-Wirkungen bestimmter rationalisierungs- und personalpolitischer Maßnahmen aufzuzeigen (z.B. Jürgens 1992; Neumann 1992; Altmann 1992; Demes 1992).<sup>6</sup>

(3) Aber, das deutet sich in den vorausgehenden Sätzen schon an: Natürlich hatte die Industriesoziologie trotz aller Schwierigkeiten die Entwicklung nicht ganz verschlafen, oder, positiv gewendet, einige Industriesoziologen hatten versucht, sich so gut es ging - und soweit möglich aus erster Hand - durch empirische Arbeit auch in Japan ins Bild zu setzen, und sie konnten zu Beginn der 90er Jahre zumindest klärende Beiträge liefern, ob sie nun auf breiter Front akzeptiert wurden oder nicht.

Der wichtigste Anstoß für die Beschäftigung mit Japan kam für eine Reihe von Industriesoziologen sicher aus den Veränderungstendenzen im Objekt der industriesoziologischen Forschung in Deutschland selbst. Auf dem Hintergrund der Debatte um das „Ende der Arbeitsteilung“ (Kern, Schumann 1984) oder der „Grenzen neuer Arbeitsformen“ (Altmann u.a. 1982) und der zahlreichen Arbeiten zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit ging es vornehmlich um die durch Automatisierung (und die Diskussion um die Roboterisierung, Computerisierung, vor allem um CIM und die „mannlose Fabrik“ (so bei Schultz-Wild u.a. 1989)) geprägten technischen Rationalisierungsmaßnahmen (in vergleichender Sicht z.B. um die Montageautomatisierung in der Konsumgüterindustrie, etwa Düll, Bechtle 1991 für Frankreich, für Japan: Tokunaga, Altmann u.a. 1991). Ferner um die Frage der betrieblichen Beschäftigungspolitik und des Arbeitseinsatzes (etwa die Flexibilität bei Sicherung lebenslanger Beschäftigung) in Rationalisierungs- und Krisenphasen, vor allem am Beispiel der Überwindung der Ölkrise (Bergmann, Tokunaga 1987); die Entwicklung zu prekären Beschäftigungsverhältnissen u.ä. auf dem Hintergrund der beginnenden De-Regulierungsdebatten (Ernst 1988). Damit verbunden waren die Fragen nach den Formen der Qualifikation und der Qualifizierung in Japan auf dem Hintergrund der Diskussion um die Rolle und die Bedeutung der Fach-

---

lem der gesellschaftlichen Voraussetzungen der Übertragbarkeit) gegenüber (vgl. die englischen Diskussionen bei Garrahan, Stewart 1992; Wickens 1993).

6 Ganz außen vor bleibt in dieser Darstellung das nicht nur für Industriesoziologen problematische Feld des methodischen Vorgehens; bezogen auf eine deutsch-französisch-japanisch-orientierte Vergleichsstudie des ISF vgl. Bechtle 1991.



arbeiter, der Angelernten und der Segmentation der Arbeitsmärkte; weitere Fragen richteten sich auf die Arbeitsbedingungen in Japan (vielfach sich auf englischsprachige Literatur stützend), vornehmlich auch um die Rolle der Arbeitszeit (z.B. Deutschmann 1987), im Kontext der Auseinandersetzungen um die Arbeitszeitverkürzung bzw. um die 35-Stunden-Woche. Nicht zuletzt ging es um die Frage der Interessenvertretung, insbesondere im Verhältnis der institutionalisierten Interessenvertretung und der (konsultativen, integrierten, betriebsbezogenen) „Partizipation“, wie sie in Japan verstanden wird (z.B. Deubner u.a. 1990; Bergmann 1990). Der Vergleich der Interessenvertretung und die damit verbundenen Segmentationstendenzen von Arbeitskraft waren vor allem für Industriesoziologen aus dem Frankfurter Institut für Sozialforschung und dem ISF München ein Anlaß zur Kooperation mit japanischen Kollegen, die zu einer Serie von deutsch-japanischen Konferenzen führte, die sich mit diesen Fragen befaßten (Tokunaga, Bergmann 1984; Bergmann, Tokunaga 1987; Tokunaga, Altmann, Demes 1992).

Neben den benannten Anstößen aus der Feldarbeit, die sich durch organisatorische Rationalisierungsmaßnahmen zur „Verschlankung“ der Produktion nach 1991 massiv verstärkten (Gruppenarbeit, KVP...), spielte natürlich die Einbindung deutscher Industriesoziologen in internationale Forschungsprojekte eine wichtige Rolle für die beginnende Aufarbeitung der japanischen Situation (so z.B. die schon 1982 begonnene Beteiligung des WZB an der IMVP-Studie des MIT (Jürgens u.a. 1989)), in der Strukturen des „Toyotismus“ lange vor der Womack-Veröffentlichung beschrieben sind und eigentlich zu Diskussionen hätten führen müssen; ähnliches galt für die Elektroindustrie, etwa für die genannte Studie des ISF zur Montagerationalisierung und zum Personalmanagement in Japan, die ihre Fortsetzung in einem anderen Untersuchungsfeld (elektrische Schwermaschinen) gefunden hat, oder für die Einbindung in Diskussionen um den „Volvoismus“ (z.B. Jürgens 1995; Altmann 1995). Auch die Frage der Arbeitsbedingungen, etwa der Arbeitszeit, wurde weiter behandelt (vgl. z.B. Lehdorff, Bosch 1993).

Gerade zu Beginn der 90er Jahre stieg natürlich auch die Nachfrage nach Darstellung und Erläuterung „japanischer Verhältnisse“ seitens der Gewerkschaften und der Unternehmen. Während letztere sich teilweise auf eigene Mitarbeiter vor Ort stützen konnten (wobei sich zustimmende und kritische Interpretationen der Arbeitsorganisation, des Personalmanagements usw. in Japan durchaus mischten (vgl. z.B. Streib, Ellers 1994 und die dort genannte Literatur)), suchten die Ge-

werkschaften neben der Sammlung eigener Erfahrungen durch Kooperation mit japanischen Gewerkschaften wie auch durch von ihnen mitveranlaßte Studien sich Klarheit zu verschaffen (zusammenfassend Zwickel 1996); auch hier finden sich bei eher kritischem Unterton durchaus unterschiedliche Bewertungen (vgl. die obengenannten Anmerkungen in Brödner, Schultetus 1992 oder bei Helfert 1992; Roth 1992). Unternehmen wie Gewerkschaften griffen durchaus auch auf Interpretationshilfen aus dem Bereich der Industriesoziologie zurück (vgl. z.B. Hans-Böckler-Stiftung, IG Metall 1992; Altmann 1992 u.v.a.). Daß dabei kritische Anmerkungen zu allzu glatten Interpretationen japanischer Entwicklung - etwa zur „Beteiligung“ in Japan (Altmann 1994a) - nicht ausblieben, war klar.

Eine Zwischenbemerkung: 1988 hatte sich eine „Vereinigung für sozialwissenschaftliche Japanforschung e.V.“ gegründet, die explizit die Kooperation und den Erfahrungsaustausch von einschlägig interessierten Japanologen und Sozialwissenschaftlern zum Ziel hat. Während „echte“ Kooperation in der Forschung weitgehend ausblieb, wohl aus unterschiedlichen Vorerfahrungen, unterschiedlichen Fragestellungen, unterschiedlicher Kenntnis der Entwicklungen von Arbeit in Deutschland und auch unterschiedlicher empirischer Forschungsintensität, kam es hier durch die Tagungen dieser Vereinigung zu wertvollem Erfahrungsaustausch, von dem insbesondere die Industriesoziologen profitieren könnten - wenn sie sich denn stärker beteiligen würden! Beispiele für wesentliche Themen im hier vorliegenden Kontext sind etwa die Frauenarbeit in Japan, die Organisationsformen von Unternehmen, die Zulieferbeziehungen, die Rolle der Kleinbetriebe u.a.

In ähnlicher Weise haben die Arbeiten des Deutschen Instituts für Japanstudien in Tokyo den Interessen der Industriesoziologie gedient (Studien der Philipp-Franz-von-Siebold-Stiftung), und einige Aktivitäten wurden sogar direkt gefördert (so die Tagung über neue Anforderungen an die Interessenvertretung 1991, Tokunaga, Altmann, Demes 1992). Als äußerst hilfreich muß auch der von der VW-Stiftung geförderte Projektverbund zu den Beziehungen zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem in Deutschland und Japan betrachtet werden (Demes, Georg 1994).

(4) Anstöße aus der Feldarbeit, die Beteiligung an internationalen Forschungsprojekten, wachsende Kooperation mit Nachbardisziplinen und Rückkopplung mit politischen Akteuren aus Unternehmen und Gewerkschaften haben den Blick zumindest einer kleinen Gruppe von In-

dustriesoziologen - diese harte Einschränkung muß man machen - in den Fernen Osten gelenkt. Entscheidend aber scheint u.E. zu sein, daß die theoretischen Ansätze der Industriesoziologie seit der zweiten Hälfte der 80er Jahre neue Schwerpunkte gesetzt und neue Perspektiven eröffnet haben. Während Teilfragestellungen natürlich vielfach in Theorieansätze eingebunden waren (z.B. zur Arbeitszeit: vgl. Deutschmann 1987; zur Arbeitsmarktsegmentation: Ernst 1986 und 1988; Sengenberger 1987), haben die auf zunehmende Vernetzung der Produktion und die Globalisierung von Märkten und Produktionsstandorten gerichteten Rationalisierungsstrategien der Unternehmen auch zu einer Erweiterung der industriesoziologischen Perspektive auf internationale Entwicklungen und damit auch zu erweiterten Theorieansätzen geführt.

Dies gilt auch für den im ISF München entwickelten Ansatz zur „Systemischen Rationalisierung“, den man exemplarisch nennen, hier aber freilich nicht umfassend darstellen kann. Im Kern besagt er, daß es im Rahmen tayloristisch-fordistischer Rationalisierungsstrategien nicht möglich ist, das seit Anfang der 80er Jahre eigentlich zentrale Problem der Rationalisierung, nämlich die Verknüpfung von Flexibilität und Kostensenkung, gleichzeitig und allein innerbetrieblich zu lösen. Rationalisierungsstrategien richten sich dementsprechend auf die Rekonstruktion der gesamten Wertschöpfungskette eines Produkts über den einzelnen Betrieb hinaus und zielen auf die Steigerung der Produktivitätsgewinne insgesamt - bei neuer und durchaus machtbedingter Austerierung von Autonomie und Kontrolle durch fokale Unternehmen, die entsprechendes Durchsetzungspotential (Know-how, Einflußchancen auf die Produktionskette etc.) haben. Macht und Einfluß (Kostendruck) werden dabei über eine sachzwangbegründete Organisation von FuE, Logistik und Qualitätssicherung vermittelt, was die Selektion der an der Wertschöpfung beteiligten Betriebe durch die fokalen Betriebe nicht weniger hart macht als der blanke Preisdruck. Informationstechnologie ist dabei die Voraussetzung und ein Medium der Produktionsvernetzung. Genutzt wird keineswegs nur das flexible Potential von Arbeitskräften (durch ein neues, das Arbeitsvermögen der Mitarbeiter umfassend abschöpfendes Human Resource Management), sondern genutzt wird auch das flexible Potential von Technik selber, vor allem im Rahmen flexibel modularisierter Formen der standardisierten Produktion. Dabei werden heterogene Potentiale und gesellschaftliche Situationen von Arbeitskräften nicht nur innerbetrieblich, sondern global genutzt (z.B. Qualifikation, Arbeitskosten etc.) und damit die heterogenen Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten nicht nur nicht ausgegli-

chen, sondern teilweise verschärft, teilweise regional und global verschoben.<sup>7</sup>

Diese Skizze ist natürlich, wie gesagt, nur exemplarisch und im letzten Punkt auch nur auf Arbeiten aus dem ISF beschränkt.<sup>8</sup>

Fazit ist, daß sowohl die Entwicklungen im (deutschen) Forschungsfeld der Industriesoziologie als auch die - davon angestoßenen und/oder umgekehrt die Forschungsfragestellungen konturierenden - theoretischen Ansätze eine nachhaltigere Berücksichtigung der globalen Entwicklungen und ggf. eigenständige international eingebundene Forschungsarbeiten erfordern. Die deutsche Industriesoziologie hat hier noch ungeheuren Aufholbedarf. Sie hatte aber auch von ihrer institutionellen Struktur her und von seiten der Forschungsförderung nie die Chance, in den Analysewettbewerb etwa mit der „Five-million-dollar/five-year-study“ des MIT zu treten (Womack u.a. 1990, Vorsatztitel).

Eine Zwischenbemerkung sei allerdings, im Nachklapp, hier noch eingeschoben: Wer kann heute eigentlich in der industriesoziologischen Forschung systematisch die neuen Umstrukturierungen der japanischen Produktionsweise verfolgen? Es geht dabei längst nicht mehr nur um die „neuen Werke“ japanischer Automobilhersteller, die - was hier nur angedeutet werden kann - z.B. eher „humanere“ Arbeitsbedingungen (wegen der Probleme der Beschaffung von Arbeitskräften in den 80er Jahren) oder weniger schlanke Arbeitsprozesse (z.B. mit Puffern, um Stillstände ganzer Linien zu vermeiden) eingeführt hatten, und um ähnliche Aspekte der Produktionsweise. Es geht längst auch in Japan um die Verlagerung von Produktionsstandorten ins Ausland, um früher nichtakzeptierte Zulieferung, um neue, früher nicht in dem Maße übliche Formen von Personalabbau, um die durch die Fixierung auf die Produktion lange vernachlässigte Rationalisierung in Büro und Verwal-

---

7 Vgl. zur „Systemischen Rationalisierung“ zusammenfassend: Altmann u.a. 1986; Altmann, Sauer 1989; Deiß, Döhl 1992; Sauer, Döhl 1994; Bieber, Sauer 1991; zu den heterogenen Arbeitsfolgen: Deiß 1994; Altmann, Deiß 1996; zur Internationalisierung der Produktion: Hirsch-Kreinsen 1994; Hirsch-Kreinsen 1995; Hirsch-Kreinsen 1996; zur Konvergenz und Divergenz von Rationalisierungsstrategien: Altmann 1992.

8 Weitere theoretische Arbeiten, die der Internationalisierungsperspektive der Industriesoziologie eine Grundlage bieten und sie weitertreiben, können in dieser Vorbemerkung nicht verfolgt werden; eine wesentliche Rolle spielen in jedem Fall die durch das Taylorismus-Fordismus-Problem geprägten regulationstheoretischen Ansätze, wie sie speziell für das hier betroffene Feld der Automobilindustrie in Japan und Korea etwa von Wannöffel behandelt wurden (Wannöffel 1991).

tung etc. Diese Entwicklungen, forciert durch den Zusammenbruch des „bubble-booms“ nach 1991, sind offenbar ein wesentlich langwierigerer Prozeß als die Anpassungsmaßnahmen nach den Ölkrisen von 1973/74, und wieder besteht die Gefahr, daß die Rückwirkungen auf die deutsche (europäische) Industrie und auf die Folgen für die Beschäftigten zu spät erkannt werden.

(5) Wenn man die Notwendigkeit der international-orientierten oder gar -vergleichenden Forschung fordert, muß man auch über das „Wie“ reden. Auch diese Frage kann hier nur angerissen werden, und auf die großen, zumindest auf der konkreten Arbeitsebene schwer bewältigbaren methodologischen Probleme sei hier gar nicht eingegangen. Diese Frage nach dem Vorgehen stellt sich um so schärfer, je unbekannter und ferner die Kulturkreise, die Industriegeschichte, die Sprache usw. sind. Diese Hürde trifft mit Sicherheit auf Forschungsaktivitäten in Japan und Korea zu.<sup>9</sup>

Zumindest drei ganz konkrete Aspekte sind nach den Erfahrungen aus dem ISF wesentlich:

Erstens, schon strukturelle Informationen über bestimmte Themata sind - ganz ohne die Anstrengungen eines systematischen Vergleichs - notwendig, und sie sind dann brauchbar, wenn sie im Kontext ihrer Rahmenbedingungen beschrieben und erklärt werden. Dieses letztere setzt aber voraus, daß die Forscher - in der Regel ausländische Kollegen (oder aber auch z.B. „Japanologen“, die aber nur in seltenen Fällen Industriesoziologen sind) - verstehen, warum man welche Fragen stellt und welche Informationen man sucht, das heißt, daß sie die Rolle der Darstellung und Interpretation „ausländischer Fakten“ für die Beantwortung spezifischer, auf die „einheimische“ (= deutsche) Situation orientierter Forschungsfragen für die Analyse bestimmter Entwicklungen in Deutschland erkennen. Dies zu vermitteln ist Aufgabe der deutschen Forscher. Damit sind die beiden nächsten Punkte schon angeschnitten, nämlich:

Zweitens, und das gilt für die Industriesoziologie sicher in höherem Maße als für andere Disziplinen: Es geht nicht darum, den Ausländern ihre eigene Situation zu erklären! Industriesoziologen wollen in der Regel nicht über Japan forschen, um neue Erkenntnisse zu den Arbeiten

---

9 Ein etwas ungewöhnliches Beispiel ist die von einem Ingenieur in sozialwissenschaftlicher Perspektive durchgeführte Studie zum Vergleich von Produktionsinnovation im Maschinenbau in Japan und Deutschland: Moritz 1996.

japanischer Forscher über ihr eigenes Land beizutragen, sondern um die Rückwirkung auf ihr eigenes, „einheimisches“ Forschungsfeld verstehen, abschätzen und prognostizieren zu können, Nebenwirkungen kurzschlüssiger Transfers (z.B. der Arbeitsorganisation), notwendige Weiterungen (z.B. betreffend die erforderlichen Rahmenbedingungen für solche Transfers) zu erkennen usw. Forschung in Japan bedeutet für Industriosociologen eher einen Blick in den Spiegel einer fremden Kultur, um durch eine Verfremdung der Fakten ihre eigenen Probleme in einem neuen Licht zu sehen, ihre eigenen Probleme in einer neuen Perspektive zu reflektieren. Insofern ist auch eine „eurozentrische“ Perspektive in der Interpretation durchaus akzeptabel, wenn sie denn expliziert wird.

Dies alles setzt wiederum, drittens, voraus, daß mit langem Atem und auf Kontinuität gestellte Kontakte zu ausländischen Kollegen aufgebaut werden, die nicht nur qualifiziert sind und Zugänge zum Forschungsfeld haben, sondern die eben auch die Situation in Deutschland kennen (oder kennenlernen), die Ausgangspunkt für industriosociologische Fragestellungen in Deutschland sind und die auch von den theoretischen (und ggf. gesellschaftspolitischen) Ansätzen her eine dauerhaft interessante Zusammenarbeit verbürgen. Es soll auch nicht unterschlagen werden, daß, gerade unter den Bedingungen der Feldarbeit im Ausland, persönlich gute Beziehungen eine unabdingbare Basis sind.

Dies alles - noch mehr Probleme seien hier nicht diskutiert - braucht Zeit und kostet Aufwand. Die wenigen deutschen Industriosociologen, die sich dieser Aufgabe stellen, sind dabei nicht nur z.B. hinsichtlich der Sprache, der Landeskenntnisse etc. a priori benachteiligt, sondern auch, etwa im Vergleich zu Forschern in den USA oder in Großbritannien, in der Forschungsförderung (vgl. auch die interessanten Überlegungen zur Standortgebundenheit der Forschung bei Befu 1994). Wie oft wird von den fördernden Stellen die Forschung in Asien noch als exotisch oder im Sinn von „Konferenz-Tourismus“ eingeschätzt? Wo bleibt hier das politische Petitem nach Globalisierung der Forschung?

(6) Warum so viel über Japan, wenn es im folgenden Bericht von Myeong-Kee Chung doch um Korea bzw. die koreanische Automobilindustrie geht?

Nun, trotz wachsender Literatur zur ökonomischen und sozialen Entwicklung in Korea von Ökonomen, Politologen etc. bleibt - bezogen auf die zwei wichtigsten koreanischen Automobilhersteller - die schon

etwas angegraute Feststellung von Wannöffel (Wannöffel 1991, S. 223 f.) ganz generell gültig, daß „industriesoziologische Fragestellungen über die Folgen und Auswirkungen der ... Beschäftigungszunahme, der Arbeitsbedingungen, der Arbeitsorganisation und der Formen des Arbeitseinsatzes ... in der koreanischen und ebenfalls in der internationalen Forschung ein Desiderat“ darstellen, bislang aber eine „empirische Black box“ bleiben. Und es bleibt die Gefahr, daß es wiederum viele gibt - vgl. oben -, die schon „alles wissen“, aber die Verknüpfung mit künftigen Rückwirkungen auf Industrie und Arbeit in Deutschland eben nicht herstellen können, weil die Informationen punktuell sind und die gesellschaftlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen nicht ausreichend berücksichtigt werden. Wieder könnte es zum großen Staunen kommen (wenn nicht in der Automobilindustrie, dann z.B. im Maschinenbau, in der Halbleiterfertigung oder in anderen Bereichen).

Auch hier geht es, wie oben für Japan skizziert, nicht darum, die wirtschaftliche, soziale, politische Entwicklung in Korea zu untersuchen (dafür gibt es Fachleute), sondern aktuelle und spezifisch industriesoziologische Fragestellungen einzubringen. Japan wurde nicht als Modell- oder Parallellfall zur koreanischen Entwicklung beigezogen, sondern als ein Fall, an dem deutsche Industriesoziologie lernen könnte, wie man im Forschungsprozeß auch an Korea herangehen müßte. Sicher wird Korea, von seinem aktuellen industriellen Entwicklungsstand her betrachtet, von der Form der industriellen Entwicklung als einem Prozeß industriepolitisch-gesteuertem Kapitalismus, von seinem wirtschaftlichen Potential usw. grundsätzlich weniger Einfluß als Japan auf die Produktionsweise und damit auf die Folgen für die Arbeitskräfte in Deutschland haben. Aber es wird seine Rolle im Rahmen unternehmens- und nationenübergreifender systemischer Rationalisierungsstrategien und im Rahmen der Globalisierung, z.B. als Standort für Zulieferindustrien, spielen und entsprechende Rückwirkungen auch bei uns haben.

Ganz falsch wäre es, Korea sozusagen als die Juniorausgabe Japans in der Entwicklung der Automobilindustrie zu betrachten: Die nächsten Fehlinterpretationen wären programmiert. Wie oft werden, auch das ein schlimmer Fehler, ähnliche Rahmenbedingungen behauptet und zur Interpretation herangezogen (so der Konfuzianismus, der in Japan nun z.B. gar keine Rolle im Personalmanagement spielt, und der in koreanischen Betrieben, wo er noch eine Bedeutung hat, ganz andere Bedin-

gungen produziert, als ihm in der deutschen Alltagsdebatte unterstellt werden - nämlich etwa die Abschottung und Inflexibilität in der betrieblichen Hierarchie, während er vielfach nur als Bildungsmotor für die Beschäftigten betrachtet wird). Wie wenig ist andererseits schon registriert, daß seit Ende der 80er Jahre neue Entwicklungen im Rahmen der Interessenvertretung in den Betrieben im Gang sind, die - wenn auch mit noch ungewissem Ausgang - mehr innerbetriebliche Demokratie bedeuten könnten (Lew, Bak 1995), und vieles andere, was in dieser Vorbemerkung nicht angeschnitten werden kann.

Das ISF München hat, wie im Vorwort erwähnt, ein förmliches Agreement mit dem Economic Research Center der Han Nam Universität in Taejon institutionalisiert. Der folgende Bericht unseres Kollegen Myeong-Kee Chung über die Entwicklungen der koreanischen Automobil- und Automobilzuliefer-Industrie war Grundlage von Seminaren und Diskussionen am ISF. Diese waren um so fruchtbarer, als Myeong-Kee Chung und andere koreanische Kollegen Arbeiten des ISF zur systemischen Rationalisierung schon seit 1992/93 in Korea bekannt gemacht hatten (zuletzt Chung 1995) und ziemlich gut über das Hintergrundwissen und die Kenntnisse von „deutschen“ Fragestellungen und theoretischen Ansätzen verfügten, die eine Startbasis für eine kontinuierliche Kooperation sein können.

Der Bericht freilich hat wesentlich bescheidenere Ziele, als sie dem Grundsatz nach in dieser Vorbemerkung angerissen wurden. Er soll eher Nicht-Spezialisten in Deutschland mit einigen Aspekten der Entwicklung und des Standes der koreanischen Automobilindustrie bekanntmachen, die manchen deutschen Wissenschaftlern schon aus anderen Texten vertraut sind. Auch werden wesentliche Aspekte nur sehr knapp behandelt, wie etwa die Strategie der Internationalisierung der koreanischen Automobilindustrie (durch Direktinvestitionen an neuen Standorten, die, z.B. in Osteuropa, auch für die deutsche Automobilindustrie bedeutsame Rückwirkungen haben können, weil sie ein ganzes Marktsegment abdecken; vgl. die Literaturangaben im folgenden Bericht); ebenso wird nur begrenzt auf die spezifisch unterschiedliche Situation der großen koreanischen Automobilhersteller eingegangen, und noch weitere Aspekte bleiben ausgespart.

(7) Der Bericht beginnt mit einem Überblick über die Entwicklungen und die Planungen der koreanischen Automobilhersteller und zeichnet die Phasen seit den 60er Jahren auf - ein wichtiger Hintergrund für das



Verständnis des aktuellen Standes und künftiger Zielsetzungen dieser Industrie.

Danach werden wesentliche Merkmale des Produktionssystems bei den Herstellern - vor allem Arbeitsorganisation (Beschäftigtenstruktur, Hierarchie), Lohnformen und Arbeitszeit - umrissen. Die Veränderungen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation werden - wie anderswo auch - mit den Rigiditäten tayloristischer Arbeitsorganisation in Zusammenhang gebracht, die spezifischen Lösungsinstrumente der Rationalisierungs- und Personalpolitik werden skizziert, wobei Umdenken bei den Unternehmensleitungen, aber auch beharrende Momente, bedingt durch gesellschaftliche und betriebliche Rahmenbedingungen, deutlich werden. Der Abbau alter und der Aufbau neuer Spannungen in den Beziehungen zwischen dem (mittleren) Management und Produktionsarbeitern werden herausgearbeitet.

Parallel dazu werden auch die Veränderungen im Bereich der Automobilzulieferer dargelegt: die verschiedenen Typen von Zulieferunternehmen und deren Beziehungen zu den Abnehmern, also den Automobilherstellern, unter den Bedingungen des Aufbaus eines flexiblen Massenproduktionssystems. Merkmale, wie sie für systemische Rationalisierungsstrategien typisch sind, können auch im koreanischen Fall identifiziert werden, ebenso wie Heterogenisierungstendenzen der Arbeitsbedingungen und Arbeitsfolgen.

Konvergente Strategieziele, divergente Ausformungen ihrer Realisierung im Detail und strukturell wiederum konvergente Auswirkungen auf Unternehmen und Beschäftigte werden deutlich. Licht und Schatten heterogener Auswirkungen sind durch die Stellung von Betrieben und Arbeitskräften in der Wertschöpfungskette bestimmt, und dies gilt auch im Vergleich nationalspezifischer Entwicklungen. Die Vermeidung oder Lösung heterogenitätsbedingter Probleme wird über die Stabilität oder die Konflikthaftigkeit ökonomischer und gesellschaftlicher Strukturen mitentschieden.

Myeong-Kee Chung

Zur Entwicklung der koreanischen  
Automobilindustrie



# I. Die Entwicklung im Bereich der Automobilhersteller<sup>1</sup>

## 1. Die wirtschaftliche Situation der koreanischen Automobilindustrie

Nach der ökonomischen Krise von 1980<sup>2</sup> hat die koreanische Regierung ihre Industrieförderungsmaßnahmen von arbeitsintensiven Industriezweigen auf kapital- und technologieintensive Branchen verlagert. Unter diesen Rahmenbedingungen galt die Automobilindustrie in Korea als Wachstumsbranche par excellence und damit als eines der Paradeferde des Wirtschaftsaufschwungs seit Mitte der 80er Jahre; ihre expansive Entwicklung basierte auf staatlichen Subventionen, der Abschottung des Binnenmarktes gegen ausländische Hersteller und auf

---

1 Der vorliegende Bericht ist das Ergebnis eines mehrjährigen Forschungsprojektes am Economic Research Center, Han Nam Universität, über Entwicklungstendenzen und Umstrukturierungen in der südkoreanischen Automobilindustrie. Die empirischen Erhebungen erstreckten sich auf zwei Automobilhersteller und deren Zulieferer in Südkorea. Nach dem erfolgreichen Auftreten der südkoreanischen Automobilindustrie auf dem Weltmarkt Ende der 80er Jahre kam es zu tiefgreifenden Veränderungsprozessen, die durch Arbeitskämpfe für verbesserte Arbeitsbedingungen und höheres Lohnniveau verursacht wurden. Es wurde deutlich, daß den Problemen nicht im Rahmen der vorherrschenden, tayloristisch organisierten Massenproduktion zu begegnen war. Die strategischen Konzepte zur Lösung dieser Krise sind demnach durch technologische Modernisierung und organisatorische Rationalisierungsbestrebungen gekennzeichnet. Das Ziel, auf das hin dieser Bericht geschrieben wurde, waren aber vor allem die kritische Bestandsaufnahme und die Darstellung der Triebkräfte, Leitbilder und Durchsetzungsformen eines Veränderungsprozesses, der offensichtlich zentrale Dimensionen der Transformation der Arbeitsorganisation und innerbetrieblicher Vorgehens- und Verhandlungsweisen, nicht nur in der Automobilindustrie, betrifft.

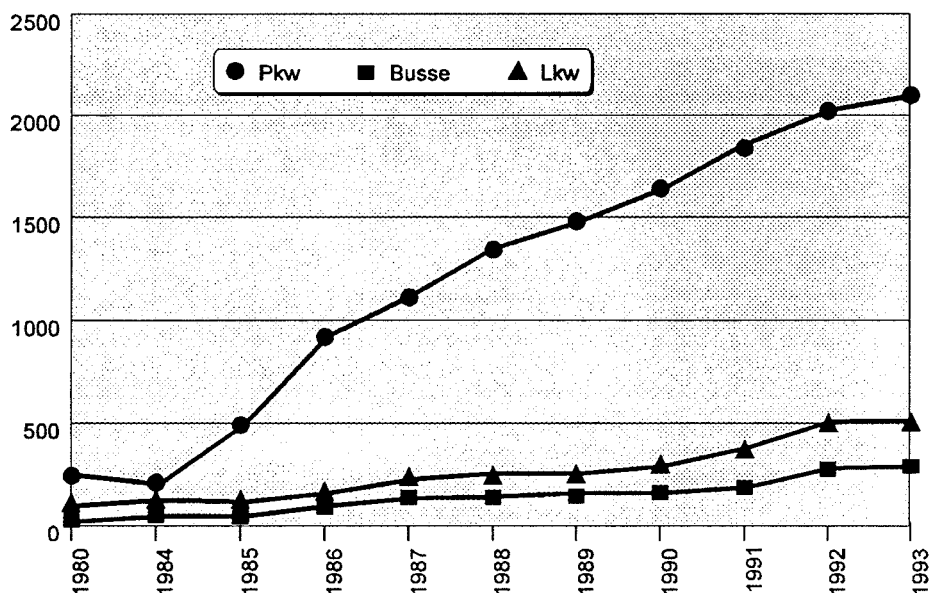
Mein Aufenthalt als Gastwissenschaftler im Winter 1995/1996 am ISF München gab den Anlaß, diese deutschen Texte zu schreiben. Zu danken habe ich Herrn Prof. Dr. Norbert Altmann, der als Koreferent wesentliche Hinweise für die theoretische Konzeptionalisierung und Systematisierung des Textes gab. Des weiteren gilt mein Dank Frau Christa Hahlweg, die geduldige Unterstützung und Mithilfe bei der Textverbesserung und der graphischen Gestaltung der Studie geleistet hat. Schließlich sei dem DAAD gedankt, der mir den Aufenthalt am ISF München durch ein Stipendium ermöglicht hat.

2 In den Jahren 1979 und 1980 geriet Korea in eine ernste wirtschaftliche Krise. Das Bruttosozialprodukt hatte 1980 erstmals seit Beginn der 60er Jahre einen realen Rückgang von 6,2 % zu verzeichnen. Die Inflationsrate stieg bis 1980 auf 38,9 %; im gleichen Jahr betrug das Handelsbilanzdefizit 4,76 Mrd. US \$. Ursache für diese Krise war im wesentlichen die weltweite Rezession im Verbund mit der zweiten Ölpreissteigerung. Sie führte zu Absatzschwierigkeiten und wachsendem Protektionismus. Entscheidend war also eine Fehleinschätzung der Absatzchancen im schwerindustriellen Bereich: Es handelte sich um eine typische Überakkumulationskrise (Menzel 1985, S. 140 ff.).

niedrigen Löhnen. Die Automobilbranche ist seit Mitte der 80er Jahre Koreas dynamischster Wirtschaftssektor mit jährlichen Wachstumsraten von 42,5 % (1985), 62,9 % (1987), 17,0 % (1990) und 18,5 % (1993). Zwischen 1981 und 1993 betrug die jährliche durchschnittliche Wachstumsrate 25,4 %. Im gleichen Zeitraum sind die Exporte um 41,9 %, die Binnennachfrage um 22,9 % gestiegen.

Laut den seinerzeitigen Regierungsprognosen sollte Korea bis zum Jahr 1995 zum weltweit fünftgrößten Automobilproduzenten aufsteigen. Im Jahr 1995 haben die koreanischen Hersteller tatsächlich mehr als 2,5 Mio. Einheiten produziert, was ca. 4,8 % des gesamten Weltproduktionsvolumens entsprach. Korea war zum weltweit fünftgrößten Automobilproduzenten aufgestiegen. Die Produktionskapazität ließ schon in den 80er Jahren in dieser Hinsicht wenig Zweifel aufkommen: Zwischen 1985 und 1995 stieg der jährliche Produktionsumfang von knapp 400.000 auf die genannten 2,5 Mio. Fahrzeuge. Dies war insbesondere einer gezielten Ausweitung der Pkw-Herstellung zuzuschreiben.

**Schaubild A-1: Entwicklung der Kfz-Produktion**  
(Einheiten in 1.000)



Quelle: Korea Automobile Manufacturers Association:  
Korea Automobile Industry 1994.

Die schwunghafte Aufwärtsentwicklung war von einer überaus erfolgreichen Exportoffensive begleitet. Diese fand zunächst ihren Ausdruck

darin, daß die Exportquote bei Pkw und Lkw im Zeitraum von 1986 bis 1988 auf jahresdurchschnittlich 53,2 % anstieg; die Vergleichswerte für die Jahre 1989 - 1992 gingen auf 33,2 % zurück. Daneben wurden Höhe und Entwicklung des Masseneinkommens zu einem ausschlaggebenden Faktor für die Binnennachfrage nach Automobilen. Die Pkw-Produktion je 1.000 Einwohner lag im Jahr 1993 bei 97,1 Pkw gegenüber 13,6 Pkw im Jahr 1986.

Die wirtschaftliche Bedeutung der Automobilindustrie ist in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich gestiegen. Zu Beginn der 80er Jahre waren 3,12 % der im Produzierenden Gewerbe tätigen Personen in der Automobilindustrie beschäftigt und erwirtschafteten 3,39 % des Gesamtumsatzes des Produzierenden Gewerbes. Bis Anfang der 90er Jahre hatte sich die Bedeutung der Automobilindustrie verdoppelt. Auf sie entfielen inzwischen rd. 9 % des Umsatzes und 6,7 % der Beschäftigten im Produzierenden Gewerbe (vgl. Tab. H-2).

Die Entwicklung der koreanischen Automobilindustrie führte parallel auch zur Expansion der Zulieferindustrie (vgl. hierzu Kapitel II, Abschnitt 1).

**Tabelle H-1: Produktion und Absatz der gesamten koreanischen Automobilproduktion (Teil A)**

	Gesamtproduktion						Verkäufe	
	Pkw	Geländewagen	Busse	Lkw	Spezialfahrzeuge	Total	Binnenmarkt	Export
1979	112.314	1.250	12.307	76.661	1.915	204.447	162.512	31.486
1980	55.926	1.299	12.053	51.660	2.197	123.135	104.474	25.252
1981	66.602	2.158	13.358	46.718	4.248	233.084	109.837	24.937
1982	93.451	1.009	20.931	43.705	3.494	162.590	140.624	20.602
1983	120.557	1.430	25.594	66.095	7.343	221.019	193.788	25.356
1984	156.986	1.517	26.554	73.042	7.262	265.361	210.094	52.350
1985	262.775	1.683	29.090	78.171	6.443	378.162	246.282	123.110
1986	455.285	2.098	36.386	99.129	8.648	601.546	288.251	306.369
1987	789.819	3.306	58.431	120.082	8.101	979.739	420.048	546.310
1988	865.658	6.389	68.904	134.478	8.199	1.083.655	523.476	576.134
1989	856.133	15.765	80.181	165.893	11.498	1.129.470	762.959	356.040
1990	964.603	22.148	108.778	202.030	24.071	1.321.630	954.277	347.100
1991	1.128.783	29.462	105.713	205.777	28.083	1.497.818	1.104.184	390.362
1992	1.255.951	50.801	155.590	246.125	21.229	1.729.696	1.268.374	456.153
1993	1.512.879	79.790	180.189	257.643	19.557	2.050.058	1.435.967	638.554

Quelle: Korea Automobile Manufacturers Association: Korea Automobile Industry 1994.

**Tabelle H-1: Produktion und Absatz der koreanischen Automobilindustrie  
(Teil B) nach Herstellern und Fahrzeugtyp\***

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
<b>Hyundai</b>										
<i>Gesamtproduktion</i>	240,755	428,934	606,836	647,387	614,379	672,729	767,090	859,250	960,057	1134,611
Pkw	225,970	408,177	544,648	584,339	525,857	557,683	641,350	701,654	774,949	
Geländewagen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Busse	4,296	4,445	18,442	20,253	33,628	39,363	35,710	48,212	68,192	
Lkw	8,874	14,394	41,344	40,786	52,307	75,002	83,501	104,627	114,011	
Spezialfahrzeuge	1,615	1,918	2,402	2,009	2,587	681	6,529	4,757	2,905	
<i>Verkäufe</i>	230,651	423,510	597,582	646,160	603,673	675,590	795,443	845,641	967,176	
Binnenmarkt	110,610	121,376	189,658	238,441	388,572	450,197	512,932	563,130	617,597	
Export	120,041	302,134	407,924	407,719	215,101	225,393	282,511	282,511	349,579	392,959
<b>Kia</b>										
<i>Gesamtproduktion</i>	84,931	104,007	197,074	249,473	316,893	396,225	425,296	502,267	599,904	619,875
Pkw	-	26	95,532	133,602	182,332	222,125	259,794	315,449	390,513	
Geländewagen	-	-	-	-	-	-	-	10	14,568	
Busse	18,522	24,020	30,464	33,859	30,126	54,516	51,594	56,662	59,504	
Lkw	64,016	77,626	68,744	79,591	101,634	110,718	104,227	122,468	126,484	
Spezialfahrzeuge	2,293	2,335	2,354	2,421	2,801	8,866	9,681	7,678	8,835	
<i>Verkäufe</i>	85,454	103,500	192,081	250,094	317,405	395,527	430,210	499,354	600,272	
Binnenmarkt	84,132	102,024	128,671	171,754	222,387	309,701	350,190	396,333	441,855	
Export	1,322	1,476	63,410	78,340	95,018	85,826	80,020	103,021	158,417	210,469
<b>Daewoo</b>										
<i>Gesamtproduktion</i>	44,935	56,126	162,225	162,518	161,925	201,035	196,641	179,020	300,094	340,707
Pkw	36,805	47,082	149,639	147,744	147,944	184,795	191,462	172,484	293,247	
Geländewagen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Busse	3,651	3,595	3,220	3,581	3,970	3,452	3,371	3,715	4,142	
Lkw	4,071	4,991	8,800	10,586	8,676	11,273	7,945	2,175	2,008	
Spezialfahrzeuge	408	458	566	607	1,335	1,515	1,014	646	697	
<i>Verkäufe</i>	45,904	55,224	161,329	179,862	162,564	181,545	202,647	196,192	308,153	
Binnenmarkt	45,025	54,365	89,796	93,394	119,095	147,385	151,394	141,539	206,020	
Export	879	859	71,533	86,468	43,469	34,160	51,253	54,653	102,133	99,774
<b>Asia</b>										
<i>Gesamtproduktion</i>	3,480	6,585	7,412	14,245	15,482	24,149	28,020	51,553	55,492	55,586
Pkw	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Geländewagen	2,270	4,167	6,218	10,730	12,206	3,722	5,562	7,518	9,910	
Busse	1,210	2,418	1,194	3,515	3,276	11,401	10,751	32,219	33,255	
Lkw	-	-	-	-	-	5,037	5,432	6,911	7,861	
Spezialfahrzeuge	-	-	-	-	-	3,989	6,275	4,905	4,466	
<i>Verkäufe</i>	3,408	6,232	9,430	14,013	15,634	25,251	27,609	51,401	58,623	
Binnenmarkt	2,675	4,637	6,645	11,361	14,357	24,446	24,493	41,921	43,870	
Export	733	1,595	2,785	2,652	1,277	805	3,116	9,480	14,753	17,803
<b>Ssangyong</b>										
<i>Gesamtproduktion</i>	3,998	5,759	5,662	8,688	19,316	22,148	24,623	21,439	22,075	46,375
Pkw	-	-	-	-	-	-	-	48	27	
Geländewagen	1,683	2,098	3,306	6,389	15,765	18,426	20,894	19,009	19,229	
Busse	351	159	107	211	251	276	247	308	251	
Lkw	-	-	-	-	-	-	638	261	1,067	
Spezialfahrzeuge	1,964	3,502	2,249	2,088	3,300	3,446	2,844	1,813	1,501	
<i>Verkäufe</i>	3,930	5,761	5,501	8,331	18,442	22,656	24,161	21,302	22,257	
Binnenmarkt	3,798	5,456	4,843	7,757	17,843	21,862	22,982	18,689	18,183	
Export	132	305	658	574	599	794	1,179	2,613	4,074	8,047
<b>Daewoo Heavy Ind. Co.</b>										
<i>Gesamtproduktion</i>							40,211	75,999	60,355	72,460
Pkw							36,177	66,316	54,143	
Geländewagen										
Busse										
Lkw										
Spezialfahrzeuge							4,034	9,683	6,212	
<i>Verkäufe</i>							37,778	85,490	81,167	
Binnenmarkt							37,778	81,724	71,634	
Export								3,766	9,533	
<b>Hyundai Precision Ind. Co.</b>										
<i>Gesamtproduktion</i>							3,006	24,264	36,083	39,430
Pkw										
Geländewagen										
Busse							3,006	24,264	36,083	
Lkw										
Spezialfahrzeuge										
<i>Verkäufe</i>							2,936	23,740	35,971	
Binnenmarkt							2,936	23,740	35,971	
Export										

<b>Total</b>	1378,162	601,546	979,789	1083,655	1138,470	1321,630	1321,630	1729,696	2050,058	2311,663
<i>Gesamtproduktion</i>	262,775	455,285	789,819	865,685	865,133	964,603	1128,783	1255,951	1512,879	1821,000
Pkw	1,683	2,098	3,306	6,389	15,765	22,148	29,462	50,801	79,790	
Geländewagen	29,090	36,386	58,481	68,904	80,181	108,778	105,713	155,590	180,189	
Busse	78,171	99,129	120,082	134,478	165,893	202,030	205,777	246,125	257,643	
Lkw	6,443	8,648	8,101	8,199	11,498	24,071	28,083	21,229	19,557	
Spezialfahrzeuge	369,362	394,620	966,358	1099,610	1118,999	1301,387	1432,206	1724,527	2093,619	
<i>Verkäufe</i>	246,282	288,251	420,048	523,476	762,959	954,277	1104,184	1268,374	1435,130	1567,000
Binnenmarkt	123,110	306,369	546,310	576,134	356,040	347,110	390,362	456,153	638,489	737,943
Export										

Quelle: Korea Automobile Manufacturers Association: Korea Automobile Industry 1994.

**Tabelle H-2: Indikatoren zur ökonomischen Lage der koreanischen Automobilindustrie**

	Export (10 Mrd. US \$)		Beschäftigtenzahl (in Tsd.)		Gesamtumsatz (10 Mrd. Won)	
	A	B	A	B	A	B
<b>1980</b>	17	0,1 (0,07%)	2.014	62 (3,12%)	352	11 (3,39%)
<b>1985</b>	30	0,4 (3,14%)	2.437	81 (3,35%)	764	32 (4,26%)
<b>1990</b>	65	1,9 (2,98%)	3.013	186 (6,18%)	1.743	160 (9,23%)
<b>1993</b>	82	4,1 (5,0%)	2.804	185 (6,63%)	2.241	201 (8,99%)
<b>1994</b>	95	5,1 (5,4%)	2.885	192 (6,68%)	2.559	234 (9,17%)

A: Produzierendes Gewerbe

B: Automobilindustrie

Quelle: Korea Automobile Industries Coop. Association:  
Yearbook of Automobile Industry 1995.

## 2. Die Entwicklungsphasen der Automobilindustrie

Korea hatte mit den Unternehmen Hyundai (gegründet im Jahr 1976), Kia (1962), Daewoo (1962/1978), Ssangyoung (1962/1988) und Asia Motors (1965) fünf - aus Chaebol<sup>3</sup> hervorgegangene - Automobilproduzenten, die ab Mitte der 80er Jahre Hauptakteure der Pkw-Produktion wurden. Darüber hinaus wird die im Jahr 1995 gegründete Samsung Motor Co. unter technischer Kooperation mit Nissan ab 1998

3 Chaebol sind Konzerne, die durch Familienbesitz und diversifizierte Unternehmensschwerpunkte (Produkte verschiedenster Art) gekennzeichnet sind. Sie werden oft mit den japanischen „Zaibatsu“ verglichen. Der Unterschied besteht jedoch darin, daß es den koreanischen Chaebol an der Stützung durch privat kontrollierte (eigene) Hausbanken fehlt. - Im Jahr 1994 betrug der Umsatz der fünf größten Chaebol rd. 54 % des Bruttosozialprodukts in Korea (Kang 1996, S. 252).



eigene Pkw-Modelle auf den Markt bringen. Das folgende Schaubild gibt einen ersten Überblick über die Beteiligungsstrategien internationaler Konzerne an der koreanischen Automobilindustrie.

Seit Beginn einer forcierten staatlichen Förderung der Industrialisierung im Jahr 1962 vollzog sich die expansive Entwicklung koreanischer Automobilproduzenten in deutlich gestuften Phasen einer sukzessiven Substitution von Produktionstechnologien; dies wird im folgenden dargestellt.

**Schaubild H-2: Strategische Allianzen bzw. Beteiligungen internationaler Unternehmen an der koreanischen Automobilindustrie**

	Kapitalbeteiligung ausländischer Firmen	Technologietransfer ausländischer Firmen	
	Anteil	Kapitalgeber	Bereitstellung/ Kooperation
<b>Hyundai</b>	16,3 %	Mitsubishi	Mitsubishi (Prozeß- und Produkttechnik)
<b>Daewoo</b>	0%		Isuzu, Nissan, Suzuki, Honda, GM, Opel (Prozeß- und Produkttechnik)
<b>Kia</b>	18 %	Mazda (8 %) Ford (10 %)	Mazda (Produkttechnik) } Modell Ford
<b>Ssangyong</b>	k.A.	Benz	Benz (techn. Hilfe)
<b>Asia</b>	0 %		Daihatsu (Produkttechnik)
<b>Samsung</b>	0 %		Nissan (Produkttechnik)

Quelle: nach Chung.

## 2.1 Phase der CKD-Montage (1962-1974)

Dieser Zeitraum ist ausschließlich von der Montage bzw. dem Zusammenbau von Toyota- und Ford-Modellen gekennzeichnet, die teilmontiert oder vollständig zerlegt (SKD, CKD: semi-/completely knocked down) importiert und unter Verwendung westlicher Technologie sowie dem Erwerb entsprechender Produktlizenzen der Hersteller Toyota und Ford zusammengesetzt wurden. Das Unternehmen Shinhan Motor Co. - heute Daewoo - montierte für Toyota den Typ Corolla, Hyundai die Modelle Cortina und Taunus (Ford 20 M) für Ford. Obwohl die ko-

reanischen Automobilunternehmen in diesem Zeitraum ein tayloristisches Produktionssystem einführten, erreichten sie nicht die ökonomischen Effekte einer standardisierten Massenproduktion (economies of scale). Noch basierte die Produktionstechnologie zu stark auf manuellen Operationen bzw. manueller Werkzeughandhabung. Dieses ineffiziente Montagesystem war am Ende, da es die Möglichkeiten von Produktivitätssteigerung und Kostenreduzierung ausgeschöpft hatte. Darüber hinaus ergab sich wegen der Ölkrise ein gravierender Nachfrageeinbruch. Bei Hyundai sanken beispielsweise die Stückzahlen von 6.242 Pkw im Jahr 1971 auf 2.615 Pkw im Jahr 1972. Gleichzeitig mußte dieser Hersteller ein Drittel seiner Gesamtbelegschaft entlassen.

## 2.2 Phase der Entwicklung eigener Modelle (1974-1981)

Um aus der Krise herauszukommen, ging Hyundai mit Ford ein Joint-venture zur Produktion eines Motoren- und Getriebewerkes ein. Vier Jahre dauernde Verhandlungen der beiden Vertragspartner scheiterten schließlich an unternehmensrechtlichen Fragen und an der Kontroverse über die Exportrechte künftiger Produkte, da Hyundai inzwischen sein eigenes - von „Ital Design“ in Italien entworfenes - Modell „Pony“ entwickelt hatte. Für dieses Projekt wurden Produkt- und Prozeßtechnologie von Mitsubishi eingeführt. Für den Technologietransfer zahlte Hyundai 13 Mio. Yen und pro gefertigtem Pkw weitere 8.500 Yen als Lizenzgebühr. 1976 produzierte Hyundai 11.692 Einheiten des Modells „Pony“ und konnte den Eigenanteil an der Produktion (Teile und Komponenten) auf bis zu 85 % erhöhen. Im Jahr 1979 wurden 64.886 Einheiten dieses Modells hergestellt.

Toyota gab seine Zusammenarbeit mit dem koreanischen Partner (Daewoo) auf, um sich am chinesischen Markt zu engagieren. General Motors beteiligte sich mit 50 % des Gesamtkapitals an Saehan Motors (vor dem Joint-venture mit GM: Shinhan Motors) und stellte die Produkttechnologie zur Verfügung. Obwohl das Unternehmen durch diese neuen Joint-venture-Aktivitäten mit GM die ökonomische Krise überwinden konnte, büßte es damit doch gleichzeitig auch seine Chance zur eigenständigen Technologieentwicklung ein, da die Modellentwicklung - und damit FuE überhaupt - völlig von GM beherrscht wurde. So konnte Saehan (bzw. später Daewoo) seine Pkw in der Regel nur als Semi-knocked-down-Montage und - bis zum Ende der Joint-venture-Kooperation (1994) - unter US-Lizenz produzieren. Kia Motors stellte 1974 auf Mazda-Basis das Modell „Brisa“ her. Bis zur Entwicklung des „Pony“ im Jahr 1976 beherrschte dieser Klein-Pkw den Binnen-

markt. 1974 erreichte der Marktanteil von Hyundai 80,4 %, er hatte im Jahr 1972 nur 50 % betragen.

In dieser Phase bauten koreanische Automobilhersteller ihre Produktionskapazitäten aus, um eine standardisierte Massenproduktion und damit verbundene Kosteneinsparungen verwirklichen zu können. Gleichzeitig wurde ein besonderer Akzent auf die technische Kooperation mit ausländischen Unternehmen und auf die Reorganisation der Zulieferbetriebe gelegt.

### **2.3 Phase der Massenproduktion und Eintritt in den Weltmarkt (1982-1987)**

Infolge der zweiten Ölkrise war es zu Überproduktionsproblemen bei den koreanischen Automobilherstellern gekommen. Die Regierung strebte nun einen Zusammenschluß aller Automobilhersteller an, um so bessere Voraussetzungen für eine standardisierte Massenproduktion in Korea zu schaffen. Auf diesem Hintergrund hat Hyundai Verhandlungen mit GM begonnen, um seinerseits die Rahmenbedingungen der Massenproduktion zu verbessern. GM hatte aber ein zentrales Interesse daran, daß aus der Verbindung mit Hyundai nicht ein neues, eigenständiges Modell auf dem Weltmarkt erschien; hingegen sollte das Joint-venture sowohl bei FuE als auch bezüglich des Modells durch GM kontrolliert werden (GM hatte bereits seine spezifische Politik zur Produktion eines „Weltautomobils“ entwickelt). Auch konnte GM seine Verbindung mit Saehan Motors und den entsprechenden Produktionsstandort nicht mehr ändern. Da Hyundai seine eigenen Rechte an dem neuen Joint-venture nicht GM überlassen wollte, scheiterten die Verhandlungen. In dieser Situation übernahm Daewoo den gesamten Kapitalanteil von Saehan Motors, GM hielt seinen Anteil an dieser Firma, der neue Zusammenschluß wurde in Daewoo Motors umgewandelt. Da von der koreanischen Regierung entschieden worden war, daß nur zwei Automobilhersteller in Korea Pkw produzieren durften, konnte Kia bis 1987 keine eigenen Modelle auf den Markt bringen.

Um die von der Binnenmarktnachfrage gesetzten Grenzen zu überwinden, begann Hyundai eine gezielte Exportoffensive mit dem neuen Modell „Excel“, das mit Kapitalhilfe und Technologietransfer von Mitsubishi entwickelt worden war. Der japanische Konzern beteiligte sich bei Hyundai mit 12 % des Gesamtkapitals. Gleichzeitig baute Hyundai ein neues Werk mit einer Kapazität von 300.000 Einheiten p.a. auf. 1986

konnte das Unternehmen am US-Markt erfolgreich Fuß fassen, bereits 1988 wurden - bei einem gesamten Produktionsvolumen von 584.339 Einheiten - allein 406.033 Wagen in die USA exportiert.

Seit 1986 produzierten Daewoo und Kia im Rahmen der World-car-Strategie von General Motors und Ford: Daewoo stellte den OPEL Kadett unter Lizenz her und belieferte für GM den US-Markt. Kia wiederum bezog Technologie-Know-how von Mazda und exportierte in die Vereinigten Staaten unter Nutzung des Ford-Vertriebsnetzes. Die beiden koreanischen Automobilhersteller waren dabei völlig in die World-car-Strategie der beiden großen amerikanischen Konzerne eingebunden und von diesen beherrscht.

Die unterschiedlichen Entwicklungswege koreanischer Automobilhersteller zum Weltmarkt führten zu ebenso unterschiedlichem Niveau in der Produkt- und Prozeßtechnologie bzw. der Fähigkeit zu eigenständiger FuE. Während Hyundai autonome Forschung und Entwicklung betrieb, basierte die Technologieentwicklung bei Daewoo und Kia auf dem Transfer der Partnerunternehmen. Dies führte bei den beiden zuletzt genannten Herstellern im Vergleich zu Hyundai zu einer geringeren Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weltmarkt. Einerseits hätten sie eigene Modelle aufgrund des geringeren technischen Entwicklungs-Know-hows kaum schnell genug auf den Markt bringen können, andererseits war damit auch kaum eine Chance für einen raschen Modellwechsel gegeben. Auch die Vertriebsabhängigkeit von Ford (Kia) und GM (Daewoo) auf dem Exportmarkt war für eine autonome Modelentwicklung hinderlich. So war - zumindest was Daewoo betrifft - die Marketingsituation sowohl auf dem Binnen- als auch auf dem Weltmarkt weitgehend unzulänglich. Auf's Ganze gesehen erreichten die nationalen sowie die Joint-venture-Produktionsstätten der koreanischen Automobilindustrie jedoch auf diesem Weg den Aufbau eines fordistischen Produktionssystems, das dem Niveau ihrer Weltmarktkonkurrenten entsprach.

#### **2.4 Phase der Internationalisierung des Absatzmarktes und Ausreifung des Binnenmarktes (1988-1995)**

Nach dem Aufbau des fordistischen Produktionssystems hat sich wegen des nachlassenden Nachfragewachstums am Binnenmarkt eine verschärfte Konkurrenzsituation in der koreanischen Automobilindustrie ergeben; 1995 war der Zuwachs zum ersten Mal rückläufig. Da die ko-

reanischen Automobilhersteller mit verschiedenen Modellen im Wettbewerb um den Binnenmarkt standen, führte diese verschärfte Konkurrenz zu proportionalen Marktanteilsverlagerungen, bei denen Kia zulegen, Daewoo und Hyundai im Vergleich dazu Einbußen zu verzeichnen hatten (vgl. Tab. H-3).

**Tabelle H-3: Entwicklung der Marktanteile (in %)**

	Hyundai	Kia	Daewoo	Verkaufte Einheiten von H., K., D. (Binnenmarkt)
1983	73,2	-	25,4	104.290
1984	68,5	-	30,0	107.897
1985	73,0	-	25,7	130.212
1986	69,5	-	29,2	155.831
1987	55,6	12,2	31,2	248.108
1988	54,7	18,9	24,7	321.824
1989	58,5	18,1	20,5	514.289
1990	53,1	22,4	21,0	626.559
1991	50,1	24,3	17,9	774.256
1992	46,7	25,8	15,4	877.331
1993	42,8	27,1	19,3	1.037.600

Quelle: Hyundai Motor Co. 1993; Korea Automobile Industry, Hyundai Motor Co. und Kia Research Institute 1994.

Nach dem zunächst erfolgreichen Eintritt in den Weltmarkt ging der Anteil koreanischer Automobilhersteller am US-Markt infolge minderer Qualität der Fahrzeuge und mangelhaften Services sowie der zu langen Zyklen bis zur Einführung von Nachfolgemodellen radikal zurück. Die rasche Aufwertung des Won gegenüber dem US-Dollar verursachte einen weiteren Verlust von Konkurrenzfähigkeit.

Von 1987 an fanden dann jene großen Arbeitskämpfe statt, durch die fast alle Disziplinierungsmaßnahmen der Unternehmen unterlaufen wurden. Sie führten zu beachtlichen Lohnsteigerungen, was dann wiederum zur Heranziehung und Ausnutzung von Billigarbeitskräften führte: Ein Teil der Produktion wurde (kleineren, billigeren) Zulieferanten oder Subkontraktoren übertragen, es wurden mehr billigere Teilzeitarbeiter eingestellt usw. Außerdem waren die Lohnsteigerungen Anlaß zu weiteren Automatisierungsmaßnahmen, die zugleich die Flexibilität erhöhten.

1988 haben die koreanischen Automobilunternehmen insgesamt 576.134 Pkw exportiert und 523.476 Pkw am Binnenmarkt verkauft. Der Exportanteil brach in den Folgejahren ein - 1989 auf 356.040 / 1990 auf 347.110 / 1991 auf 390.362 -, während 1992 wieder 456.153 Einheiten erreicht werden konnten. Ab 1993 stieg der Exportanteil koreanischer Pkw über das Niveau von 1988 (vgl. Tab. H-1). Diese Exportsteigerung resultierte aus der Aufwertung des Yen und der weltweiten Differenzierung der Absatzmärkte. Insbesondere forcierten die koreanischen Automobilhersteller ihre Bemühungen um den Export nach Europa und in südostasiatische Länder.

Um die Position am Weltmarkt zu sichern, entwickelten sie eine Strategie der Internationalisierung der Produktion. Hyundai beispielsweise baute 1989 ein Montagewerk in Bromont/Quebec mit einer Kapazität von 100.000 Einheiten p.a. und brachte ein neues Mittelklassemodell auf den amerikanischen Markt. Doch die Hoffnungen erfüllten sich nicht, das Werk mußte wegen nachlassender Nachfrage in Nordamerika schließen - ein teures Lehrgeld für das Transplant-Management in einem hochentwickelten Industrieland mit Höchstlöhnen. In der Folge hat Hyundai sein Internationalisierungskonzept von der Transplant-Produktion auf den Teile-Export nach dem Knocked-down-Prinzip umgestellt. Die entsprechenden Endmontagewerke in Thailand und Indonesien haben jeweils eine Kapazität von 10.000 Einheiten; das Werk in Ägypten montiert 15.000, die Werke in Botswana und in der Türkei je 5.000 Pkw im Jahr 1995.

Kia hatte von vornherein das KD-Konzept praktiziert, seine Montagewerke haben in Taiwan eine Produktionskapazität von 13.000, auf den Philippinen von 14.000 und in Indonesien und Deutschland von je 80.000 Pkw. Bis 1996 wollte der Konzern 500.000 Pkw im Ausland montieren. (Dazu liegen noch keine Zahlenangaben vor.)

Daewoo hat ein anderes Konzept der Produktionsglobalisierung als Hyundai und Kia. Die Auslandswerke dieses Herstellers sind entweder durch Joint-venture-Unternehmen oder durch Direktinvestitionen entstanden. Die Transplants in China, der ehemaligen UdSSR (mit einer Kapazität von je 300.000 Pkw), in Pakistan, Polen, Rumänien und Lateinamerika sollen eine Million Pkw für den Weltmarkt fertigen.

Die Entwicklungsphasen der koreanischen Automobilindustrie und ihre Merkmale sind in Tabelle H-4 dargestellt.

**Tabelle H-4: Phasen der Entwicklung von Märkten sowie von Produktions- und Technologiestrategien in der koreanischen Automobilindustrie (1964-1995)**

	1964-1974	1974-1981	1982-1987	1988-1995
<b>Märkte</b>	Einlaufphase	wachsende Verkaufszahlen	Ausdehnung des Binnenmarktes, Wettbewerb zwischen einheimischen Firmen	Ausweitung der Märkte; große Abhängigkeit von Auslandsmärkten; steigende Anforderung an Qualität
<b>Produktionsweise</b>	kleine Mengen, wenige Varianten (KD-Produktion)	große Mengen, wenige Varianten (Entwicklung eigener Modelle)	große Mengen, wenige Varianten (Lizenzfertigung für ausländische Firmen)	große Mengen, zahlreiche Varianten
<b>technologische Strategien</b>	Orientierung auf Verbesserung der Mechanisierung	Orientierung auf Produktions-(Prozeß-) Technik	Orientierung auf tayloristisch-fordistische Rationalisierung	Ausdehnung der Synchronisierung aller Fertigungsabschnitte; flexible Standardisierung
<b>Herkunft der (Prozeß-) Technologie</b>	Ford, Toyota	Mitsubishi, GM, Lizenzfertigung	Mitsubishi, GM, Ford, Mazda, Lizenzfertigung	Mitsubishi, GM, Ford, Mazda, Lizenzfertigung, FuE

## Exkurs

Auf die Internationalisierungsstrategien der koreanischen Automobilhersteller (in bezug auf Zuliefernetzwerke, ausländische Produktionsstätten etc.) und auf die Exportstrategien (Modell, Märkte) kann hier nicht näher eingegangen werden. Hingewiesen sei nur auf folgendes: Westeuropa ist der bedeutendste Exportmarkt für koreanische Hersteller (gefolgt von Nord- und Lateinamerika) trotz erheblicher Barrieren (Einfuhrquoten, Dumpingvorwürfe, Aufwertung der koreanischen Währung und letztlich auch Qualitätsprobleme sowie Preiskonkurrenz mit den unteren Preisgruppen einheimischer Automodelle). Diese Märkte werden ohne neue Technologien, verbesserte Qualität und Internationalisierung von FuE und Produktion nicht zu halten sein (1995 wurden rd. 1 Mio. Fahrzeuge exportiert); der Binnenmarkt ist weitgehend ausgeschöpft. Wie dies gelingt, ist derzeit offen. Die beiden Tabellen geben einen Überblick über die Exportmengen nach Region (Tab. Exkurs-1) und die ausländischen Produktionsstätten koreanischer Hersteller (Tab. Exkurs-2). Letztere bedeuten technische und kapital-

bezogene Kooperationen sowohl mit den jeweiligen einheimischen Unternehmen als auch mit großen internationalen Herstellern von „Weltautomobilen“. Dabei sind die Formen der Kooperation der drei wichtigsten koreanischen Hersteller - wie dargelegt - unterschiedlich.

**Tabelle Exkurs-1: Exportvolumen nach Region**

	1992	1993	1994	1995
<b>Insgesamt</b>	431.451	609.929	704.202	911.731
Hyundai	283.513	349.603	392.959	472.696
Kia	105.023	158.417	210.469	200.477
Daewoo	42.915	101.909	99.774	237.458
<b>Nordamerika</b>	142.432	140.477	234.904	202.786
Hyundai	102.314	118.261	148.239	126.638
Kia	40.118	22.216	86.665	76.148
<b>Westeuropa</b>	109.363	127.996	132.876	267.058
Hyundai	103.207	99.858	96.251	130.576
Kia	6.106	20.313	24.615	32.681
Daewoo	50	7.825	12.010	103.801
<b>Osteuropa</b>	9.068	19.371	17.691	67.854
Hyundai	7.687	7.388	6.962	15.141
Kia	56	1.059	1.728	5.245
Daewoo	1.325	10.924	9.001	47.468
<b>Afrika</b>	11.345	10.834	16.279	37.982
Hyundai	5.001	5.649	10.508	24.926
Kia	1.718	1.669	1.624	3.979
Daewoo	4.626	3.516	4.147	9.077
<b>Asien</b>	50.925	100.063	55.322	37.160
Hyundai	12.188	31.196	12.323	12.555
Kia	26.505	39.797	28.941	10.601
Daewoo	12.232	29.070	14.058	14.004
<b>Mittlerer Osten</b>	40.934	96.481	90.969	84.676
Hyundai	16.118	30.025	41.700	54.043
Kia	8.563	42.400	25.820	18.126
Daewoo	16.253	24.056	23.449	12.507
<b>Pazifik</b>	20.114	30.142	45.405	74.752
Hyundai	15.111	19.974	27.901	45.670
Kia	4.961	9.722	9.754	16.575
Daewoo	42	446	7.750	12.507
<b>Lateinamerika</b>	47.270	84.565	110.756	139.463
Hyundai	21.887	37.252	50.075	63.147
Kia	16.996	21.241	31.322	38.222
Daewoo	8.387	26.072	29.359	38.094

Quelle: Chung 1996.



**Tabelle Exkurs-2: Ausländische Produktionsstätten koreanischer Hersteller**

	Land	Partner	Modell	Kapazität	Beginn der Produktion
<b>Daewoo</b>	Indien	DCM-Daewoo	Cielo	60.000	Juli 1995
	Indonesien	stars Auto	Espero, Cielo	20.000	Sept. 1995
	Rumänien	Rodae	Cielo	100.000	März 1996
	Polen	FSO	Cielo, Tico	125.000	April 1996
	Vietnam	VIDAMCO	k.A.	10.000	Juni 1996
	Usbekistan	UZ-Daewoo	Cielo, Tico	100.000	Juli 1996
	Philippinen	Trans-Daewoo	Espero, Cielo	20.000	Aug. 1995
<b>Hyundai</b>	Ägypten	Ghabbour	Excell	20.000	Jan. 1995
	Botswana	Sabot	Excell, Elantra	20.000	1993
	Vietnam	990 Co.	Excell, Minibus	20.000	Juli 1996
	Türkei	Hyundai-Assan	Excell, Minivan	50.000	Juli 1996
	Indien	100 %	Excell	100.000	1998
	Zimbabwe	k.A.	k.A.	10.000	k.A.
	Thailand	k.A.	k.A.	10.000	k.A.
	Philippinen	k.A.	k.A.	12.000	k.A.
	Malaysia	k.A.	k.A.	12.000	k.A.
	Indonesien	Bimantara	Elantra	10.000	1995
<b>Kia</b>	Taiwan	FLH	Festiva	30.000	1989
	Iran	SAIPA	Festiva	30.000	1993
	Pakistan	NDM	Ceres, Festiva	15.000	1994
	Deutschland	KMN	Sportage	30.000	1995
	Indonesien	Kia-Timor	Sephia, Sportage	50.000	1998

Quelle: Chung 1996.

### 3. Merkmale des Produktionssystems bei koreanischen Automobilherstellern

Nicht nur die begrenzten Möglichkeiten der Produktionstechnologie und der spezifischen Märkte, auch die Auswirkungen der staatlichen Arbeits- und Industrialisierungspolitik haben die typische Ausformung des koreanischen Produktionssystems beeinflusst. Die von Hyundai entwickelte Form der Organisation von Endproduktion, Nutzung von Arbeitskraft und Zulieferung sollte für alle koreanischen Automobilhersteller normbildend werden. Die dabei praktizierten Methoden der Personal- und Produktionsorganisation sind noch heute grundsätzlich am Taylorismus orientiert.

#### 3.1 Arbeitsorganisation

In der koreanischen Automobilindustrie ist die Arbeitsorganisation durch eine maximale Arbeitsteilung gekennzeichnet; dies gilt für Funktionen, Arbeitsaufgaben und hierarchische Gliederung. Das bedeutet

auch, daß zwischen Arbeiterschaft und Management bzw. Ingenieuren, zwischen „Blue-collar-“ und „White-collar-Beschäftigten“<sup>4</sup> sowie rein physischer (unqualifizierter) und qualifizierter Arbeit klar unterschieden wird.

Die Tätigkeitsgruppen (job categories) lassen sich in fünf Stufen einteilen:

- (1) Manager und Ingenieure in der Verwaltung bzw. Produktionssteuerung mit akademischem Abschluß und meist sehr geringem Kontakt zur ausführenden Ebene;
- (2) qualifizierte Mitarbeiter als Assistenten für die Ebene (1) mit abgeschlossener Höherer Schule, auf Werksebene;
- (3) Verkaufspersonal im Vertriebssystem mit abgeschlossener Hochschulausbildung;
- (4) qualifizierte Arbeiter und Techniker (professionals) mit abgeschlossener Ausbildung an Höheren Technischen Schulen. Zu ihren Aufgaben gehören: Programmierung und Programmanpassung, Werkzeugeinrichtung, Wartung und Instandhaltung sowie Qualitätskontrolle;
- (5) ungelernete Arbeiter als Produktionsarbeiter, z.B. für das Beschießen und Entladen bei der Teilezuführung sowie für einfache Montagearbeiten.

Die Beschäftigten in jeder dieser Tätigkeitsgruppen haben ihr eigenes, mehr oder weniger begrenztes „Aufstiegssystem“, der Wechsel von einer Stufe zur anderen ist aber so gut wie ausgeschlossen.

Die wesentlichen Elemente (Einheiten) der Arbeitsorganisation auf der Produktionslinie sind „Cho“ und „Ban“. Die Arbeitsorganisation im Produktionsbereich ist in fünf hierarchische Ebenen unterteilt; sie lassen sich von den Arbeitsaufgaben her nur annähernd mit den in Deutschland üblichen Bezeichnungen belegen.

---

4 Die Funktionen entsprechen jenen der „Angestellten“ im deutschen Sinne, aber die Sozialfigur, die sich in Deutschland mit diesem Begriff verbindet, entspricht natürlich nicht der Situation in Korea.

„Chochang“ (in etwa: Gruppenführer/Vorarbeiter) sind verantwortlich für die Verteilung der Aufgaben an die produktiven Arbeiter in ihrem Arbeitsabschnitt („Cho“); sie kontrollieren deren Leistung, und sie sind auch für die Qualitätskontrolle zuständig. Bei Abwesenheiten in ihrem Bereich müssen sie auch als produktive Arbeiter einspringen. Bei Hyundai kamen 1994 neun Arbeiter auf einen Chochang.

„Banchang“ (in etwa: Vorarbeiter/Meister) legen die täglichen Produktionsziele fest (bzw. konkretisieren die Produktionsvorgaben für ihren Bereich) und verteilen die Aufgaben an die Chochang. Sie machen primär Papier- bzw. Verwaltungsarbeiten und arbeiten selber nicht produktiv mit. Sie sind im Schnitt für ca. 25 Arbeiter und drei Chochang zuständig.

„Kisa“ sind im allgemeinen Ingenieure. Sie sind zumeist für die Produktionssteuerung verantwortlich und kontrollieren direkt die Banchang.

Ihnen übergeordnet sind „Juim“ (Teilbereichsleiter) und schließlich „Kichang“ (Bereichs-, Betriebsleiter). Als „Kisa“, „Juim“ und „Kichang“ werden ausschließlich Universitätsabsolventen eingesetzt.

Chochang und Banchang haben auch die Verantwortung für die Bewältigung ungeplant auftretender Aufgaben im Fertigungs- bzw. Montageprozeß; ihre wesentliche Funktion ist Planung und Verteilung (Arbeitseinsatz) der täglichen Arbeit. Sie haben de facto die verantwortliche Kontrollfunktion an den Linien.

Die Besetzung der Positionen von „Banchang“ und „Chochang“ erfolgt durch die Unternehmensleitung, deren Einflußnahme sich durch die übliche Personalbewertung noch weiter verstärkt: Nicht nur Leistung und Fähigkeit eines Beschäftigten, sondern auch sein Arbeitsverhalten werden von seinen Vorgesetzten bewertet. Bei der Organisation standardisierter Arbeit spielen vertikale Hierarchie und Abgrenzung von Funktionen eine wichtige Rolle.

Im Jahr 1994 war die Arbeitskräftestruktur bei Hyundai dadurch gekennzeichnet, daß der Anteil der direkten Produktionsarbeiter 70,4 % der Belegschaft in der Produktion betrug, während die indirekt im Produktionsprozeß Beschäftigten 29,6 % ausmachten. (Zur detaillierten Gliederung vgl. Tab. H-5.)

Die beschriebene, auf hierarchische Leitung und Überwachung angelegte Struktur entspricht in hohem Maß den Ideen Taylors von einer „funktionellen Betriebsführung“.

Zwischen 1988 und 1994 verdoppelte sich im übrigen auch der relative Anteil der Angestellten im Marketingbereich, was die starke Konkurrenz im Binnenmarkt widerspiegelt.

**Tabelle H-5: Belegschaftsstruktur von Hyundai 1988 und 1994**  
(Anteile an der Gesamtbelegschaft in %)

Status	1988	1994
<b>Produktionsbereich</b>	62,5	60,3
Direkte	k.A.	70,4
Indirekte	k.A.	29,6
Instandhaltung	k.A.	3,4
Qualitätskontrolle	k.A.	18,2
Produktionsmanagement	k.A.	8,0
<b>Verwaltungs-/Bürobereich</b>	37,5	39,7
Allgemeine Verwaltung	27,4	71,2
Verkauf	10,1	28,2
<b>Insgesamt</b>	100	100

Quelle: Hyundai Motor Co. 1994.

### 3.2 Lohnformen

Das koreanische Lohnsystem ist äußerst kompliziert. Die verschiedenen Komponenten des Arbeitsentgeltes werden in drei Hauptgruppen eingeteilt:

(1) Standard-(oder Grund-)lohn: Für die Berechnung des Zeitlohnes wird nicht die Arbeitsstunde zum Maßstab genommen, sondern eine monatliche Lohnsumme festgelegt, die nach Höhe und Benennung je nach Unternehmen verschieden ist. Der Anteil des Standard- bzw. Grundlohns am gesamten Monatslohn betrug z.B. bei Hyundai im Jahr 1994 ca. 42,5 %.

(2) Zusatzzahlungen: Der bedeutendste Unterschied des koreanischen Lohnsystems zu anderen liegt im hohen Anteil der Zusatzzahlungen zum Grundentgelt, der (z.B. bei Hyundai) 31,4 % ausmacht. Dieser Anteil resultiert vor allen Dingen aus der Tatsache, daß regelmäßig Überstundengelder ausbezahlt werden.

(3) **Jahresprämie (Bonus):** Sechseinhalbmal im Jahr wird ausschließlich den festangestellten Stammbeschäftigten eine ertragsabhängige Prämie ausgezahlt, die, umgerechnet auf den Monat, einen erheblichen Anteil des Gesamteinkommens ausmacht. So betrug 1994 die Jahresprämie bei Hyundai 23,0 % der Gesamtlohnsumme. Gerade durch die Anwendung des Bonussystems wird deutlich, daß die erzielte Lohnhöhe des einzelnen Arbeiters stark an die wirtschaftliche Lage des Unternehmens gebunden ist, in dem er beschäftigt ist. Bei günstiger Ertragslage des Unternehmens erhöht sich diese Prämie, bei schlechterem Geschäftsgang kann der Bonus zurückgehalten werden oder ganz ausfallen.

**Tabelle H-6: Die Entgeltstruktur bei Hyundai im Jahr 1994**  
(in Won, in %)

<b>Standard-/Grundlohn</b>	690.821	(42,5%)
Basis-/Grundlohn	581.098	
Tätigkeitszuschlag	4.978	
Familienzuschlag	12.000	
Sozialzuschläge	15.000	
Leistungszulagen	19.934	
Zuschlag für Betriebszugehörigkeitsdauer	47.778	
Andere Zuschläge	10.033	
<b>Zusatz-/Extrazahlungen</b>	505.739	(31,4%)
Überstundenzuschläge	356.157	
Schichtzuschläge	93.961	
Andere Zuschläge	55.621	
<b>Monatslohn</b>	1.196.560	
<b>Bonus (Prämie) p.a.</b>	374.195	(23,0%)
<b>Bonus für lange Betriebszugehörigkeit</b>	53.574	(3,1%)
<b>Durchschnittlicher Monatslohn</b>	1.624.329	100,0%

Quelle: Hyundai Motors Worker's Union 1994.

Neben diesen, in Tabelle H-6 noch weiter differenzierten Lohnbestandteilen ist auch die innerbetriebliche Festlegung des Entgeltes eine Besonderheit. Die Kriterien, die das Unternehmen der Entlohnung zugrundelegt, sind eng an die persönlichen Merkmale der Arbeitskraft geknüpft; der soziale Status spielt dabei eine besondere Rolle: Er wird von schulischer Ausbildung, Alter, betrieblicher Position etc. des einzelnen bestimmt und erhält in der Entlohnung entscheidende Bedeutung.

Gerade in bezug auf Arbeitsorganisation und Lohngestaltung ist das Hyundai-Produktionssystem Ausdruck eines orthodoxen Taylorismus.

Ohne Zweifel führen diese beiden Elemente zur Steigerung der Arbeitsintensität und zur Ausdehnung der Arbeitszeit.

### 3.3 Arbeitszeit

Im internationalen Vergleich sind die Arbeitszeiten in Korea die absolut höchsten, wobei sich in der Automobilindustrie noch einmal überdurchschnittliche Spitzenwerte ergeben. 1989 z.B. betrug die effektive Arbeitszeit auf diesem Sektor 2.600 Stunden gegenüber 2.564 Stunden in der gesamten Wirtschaft. Im Jahr 1994 summierte sich die effektive Arbeitszeit bei Hyundai auf 2.630 Stunden. Dies ist jedoch nicht Resultat besonders langer tariflicher Arbeitszeiten, im Gegenteil: Bei den Automobilherstellern sind im Unterschied zu vielen anderen Betrieben der 8-Stunden-Tag und die 44-Stunden-Woche tariflich vereinbart.

Die tariflichen Arbeitszeiten bei Hyundai lagen in den Jahren 1986 bis 1991 noch zwischen 47,9 und 50,0 Stunden pro Woche, wohingegen die Bruttoarbeitszeit über 60 Stunden betrug. Entscheidend ist das überdurchschnittlich hohe Niveau von Überstunden in Verbindung mit dem Tag- und Nachtschichtsystem. Der niedrige Anteil des Grundlohns am Gesamteinkommen erzwingt diese Überstunden.

Normalerweise gibt es bei den Automobilherstellern zwei unterschiedliche Arbeitszeitsysteme: das Ein-Schicht-System alternativ zum Zwei-Schichten-System, wobei ersteres für die Angestellten des Management- und Verwaltungsbereiches gilt und nur teilweise auch Produktionsarbeiter betrifft. In zwei Schichten arbeiten dagegen ausschließlich Produktionsarbeiter. Als Tagschicht gilt die Zeit zwischen 8.00 und 20.00 Uhr, die Nachtschicht geht von 21.00 Uhr bis 8.00 Uhr morgens; jede Schicht enthält zwei Überstunden. Diese Schichten wechseln im wöchentlichen Turnus.

**Tabelle H-7: Wöchentliche Arbeitszeit bei Hyundai**  
(in Stunden, 1986-1991)

Jahr	tarifliche Arbeitszeit	effektive Arbeitszeit
1986	50,0	61,3
1987	47,9	60,6
1988	46,4	58,6
1989	47,9	60,7
1990	47,7	60,8
1991	48,8	62,1

Quelle: Du-Hwn Lee 1994.

Bis 1987 herrschte in der Automobilindustrie eine geradezu militärische Befehlsstruktur, die sich während der 25jährigen Entwicklungsdiktatur herausgebildet hatte. Gewerkschaftsfreie Unternehmen konnten ihre auf längere Arbeitszeit und gesteigerte Arbeitsintensität gerichteten Produktionskonzepte im eigenen Betrieb auf der Ebene der Produktionsarbeit faktisch ohne Widerstand umsetzen.<sup>5</sup>

#### **4. Umbruch und Neuordnung der Unternehmens- und Arbeitsorganisation**

##### **4.1 Auflösung des tayloristischen Produktionssystems**

Koreanische Hersteller waren Massenproduzenten mit niedrigen Löhnen und hohem Aufwand an Arbeitszeit pro Produkteinheit. Niedriges Lohnniveau und Arbeitsintensivierung waren Voraussetzungen, um im Rahmen der tayloristisch-fordistischen Produktionsweise die Kostenvorteile auf den Märkten zu sichern. Mit dem Beginn der allgemeinen politischen Demokratisierung in Korea seit 1987 ist die Krise dieses Produktionssystems unübersehbar geworden. Akkumulationsform und Herrschaftsstruktur dieses Systems gerieten gerade aufgrund ihrer eigenen ökonomischen und sozialen Dynamik an ihre Grenzen.

Grundlegend ist, daß sich die in der tayloristischen Arbeitsorganisation liegenden Produktivitätsreserven und damit die Möglichkeiten zur kontinuierlichen Profitsteigerung allmählich erschöpft hatten. Bei Hyundai veränderte sich beispielsweise die jährliche Zuwachsrate der Arbeitsproduktivität (Output pro Person) im Durchschnitt der Jahre 1988/90 um -9,8 % gegenüber +20,5 % in den Vergleichsjahren 1986/87; im Zeitraum von 1991 bis 1994 erreichte die jährliche Zuwachsrate nur +10,3 %. Die durchschnittliche jährliche Lohnsteigerungsrate hatte 1986 bis 1993 immerhin noch 21,2 % betragen; im Zeitraum 1987 bis 1989 war sie sogar auf jährlich durchschnittlich knapp 33,3 % gekommen. Die erhebliche Lohnkostensteigerung schlug sich natürlich in einer Senkung des Profits nieder (vgl. Tab. H-8).

---

5 Zu den Auswirkungen auf den Zulieferbereich und die Entwicklungen in diesem vgl. Kapitel II.

**Tabelle H-8: Veränderungen der Arbeitsproduktivität und der Lohnkosten bei Hyundai Motors**  
(1986-1993, in % pro Jahr)

	Ausstoß Kfz.	Anzahl der Beschäftig- ten	Lohnverän- derung	Kfz. pro Be- schäftigtem und Jahr	Gewinn- rate
1986	82,3	33,4	6,3	21,5	2,00
1987	32,3	11,2	32,0	19,6	2,10
1988	7,6	16,2	38,2	-7,6	1,24
1989	-13,5	5,6	29,7	-17,8	1,19
1990	4,1	8,4	15,4	-4,1	1,63
1991	11,7	5,7	22,2	5,8	1,06
1992	16,5	1,6	13,0	15,1	0,76
1993	10,6	0,6	12,5	10,2	0,94

Quelle: Hyundai Motor Co. 1994; Hyundai Motors Worker's Union 1994.

Umfangreiche Rationalisierungsinvestitionen und geringeres Wachstum der Beschäftigtenzahlen konnten diese Tendenzen nur abschwächen. Sie erhöhten jedoch gleichzeitig die Kapitalintensität und verstärkten so den Druck auf die Profitrate, die 1986 noch 2,0 % betrug, im Jahr 1987 auf 2,1 % stieg, während sie 1992/93 auf 1,0 % fiel (Tab. H-8).

In den Phasen der staatlich forcierten Industrialisierung bis Mitte der 80er Jahre war die Arbeiterbewegung praktisch verboten. Um die Gewerkschaften auf allen Ebenen kontrollieren zu können, war ein ganzer Maßnahmenkatalog in den entsprechenden Gesetzen enthalten. Parallel zur Monopolstellung der staatlich kontrollierten Gewerkschaft hatte sich das Interesse der Unternehmen an der Nutzung von Arbeit einseitig durchgesetzt. Arbeitsintensivierung, Dequalifizierung, Monotonie und Entfremdung in der Arbeit - die typischen Folgeerscheinungen des Taylorismus - hatten sich unberührt und unangefochten im Rahmen der herrschenden Formen der Interessenvertretung und Verbandsbürokratien entfaltet.



**Tabelle H-9: Arbeitskämpfe in der koreanischen Automobilindustrie**

Jahr	Streiks: Anzahl der betroffenen Unternehmen		Streiks: Durchschnittliche Dauer in Tagen	
	Hersteller	Zulieferer	Hersteller	Zulieferer
1987	4	132	19,0	8,0
1988	5	41	34,0	25,0
1989	3	116	21,0	22,0
1990	3	69	11,7	19,0
1991	5	70	23,4	20,6
1992	1	48	26,0	24,0
1993	k.A.	k.A.	35,0*	k.A.

\* nur für Hyundai

Quelle: Park, Lee 1994, S. 26.

Mit der beginnenden politischen Demokratisierung seit 1987 wurden vom Staat auch freie Gewerkschaften und deren autonome Handlungsfähigkeit zugelassen. Dabei wurde bei jedem Automobilhersteller eine neue (Betriebs-)Gewerkschaft eingerichtet, die der besseren Verständigung zwischen den Tarifpartnern dienen sollte. Diese neuen Betriebsgewerkschaften waren aber nicht mehr rein kapital- oder managementorientiert; sie setzten auch Arbeitsniederlegungen als Kampfmittel ein. Daraus folgte die Zunahme der betrieblichen Streiks (vgl. Tab. H-9). Durch diese Arbeitskämpfe erreichten die Gewerkschaften auch verbesserte Arbeitsbedingungen und Lohnsteigerungen. Die tayloristische Arbeitsorganisation, die in der koreanischen Automobilindustrie, wie erwähnt, durch monotone, schlechtbezahlte und belastungsintensive Arbeit gekennzeichnet war, stieß zunehmend auf den Widerstand der Arbeiter. Arbeitsniederlegungen verhindern aber die maximale Ausnutzung der Produktionskapazität und damit auch langfristig eine Kostenreduzierung durch Massenproduktion. Der Druck auf eine Reorganisation der Produktionsweise wuchs dadurch.

**Tabelle H-10: Kapazitätsauslastung bei Hyundai (in %)**

1969	52,0	1987	83,8
1970	19,6	1988	90,2
1971	20,0	1989	78,1
1972	21,8	1990	59,4
1980	38,0	1991	66,3
1981	48,0	1992	77,2
1986	82,3	1993	85,7

Quelle: Hyundai Motor Co. 1994.

## 4.2 Reorganisation von Produktions- und Arbeitsorganisation

Um aus der Krise herauszukommen, gewannen Formen der japanischen Produktions- und Arbeitsorganisation für die Umstrukturierungsmaßnahmen in koreanischen Unternehmen ab Mitte der 80er Jahre eine geradezu paradigmatische Bedeutung. Die Besonderheiten dieser aktuellen Maßnahmen lagen dabei in der Just-in-time-Steuerung des Materialflusses und in engeren Beziehungen zu den Zulieferern, an die nun höhere Qualitäts- und Rationalisierungsanforderungen gestellt wurden. Dieses japanische Produktionssystem basiert - als Konzept - auf einer partizipativen Form der Arbeitsorganisation, die auf wechselseitiges Vertrauen, Verantwortung und Weckung von Eigeninitiative der Beschäftigten abzielt. Man hat in diesem Zusammenhang oft auf die Integration indirekter Arbeitsaufgaben in die Fertigungs- bzw. Montagearbeit hingewiesen. Auch die Mehrfachqualifikation der Arbeitskräfte, die betrieblichen Ausbildungsbemühungen sowie die Beteiligung der Arbeiter an den kontinuierlichen Verbesserungsaktivitäten in den Unternehmen (Kaizen) werden ins Treffen geführt. Mit der Einführung von Elementen dieses japanischen Produktionskonzeptes hat Hyundai sein Produktionssystem umstrukturiert - zumindest auf der „policy“-Ebene. Auf einige der Merkmale sei im folgenden eingegangen.

### 4.2.1 Qualitätszirkel und Vorschlagswesen

Eines der Merkmale des japanischen Produktionssystems ist die Tatsache, daß sich die Produktionsarbeiter für die Qualitätssicherung engagieren.

**Tabelle H-11: Qualitätszirkel bei Hyundai**

	<b>Teilnahme aller Beschäftigten (in %)</b>		<b>Einsparungen (in Mrd. Won)</b>
<b>1991</b>	85	2.174	4,4
<b>1992</b>	88	4.030	10,4
<b>1993</b>	95	4.539	13,6

Quelle: Hyundai Motor Co. 1994, S. 151.

Hyundai begann, betriebsinterne Wettbewerbe für QS-Zirkel mit dem Anreiz von Preisen und Geldprämien einzuführen. Das Unternehmen setzte dabei auf gemeinsames Handeln in Gruppen. 1991 nahmen bereits 85 % aller Hyundai-Beschäftigten an QS-Zirkeln teil, 1993 waren

es schließlich 95 %. Die Kernfunktion dieser QS-Zirkel ist im wesentlichen, das Engagement der Belegschaft für Unternehmensinteressen und die Arbeitsmoral zu steigern; der Anreiz sollte in der Möglichkeit für die Arbeiter an den Montagelinien liegen, zur Problemlösung in Gruppen zusammenzuarbeiten. Den Angaben von Hyundai zufolge ersparten die Aktivitäten der QS-Zirkel dem Unternehmen in den Jahren 1991 bis 1993 bereits 28 Mrd. Won (vgl. Tab. H-11; Differenzen zwischen den Einsparungen lt. Tab. H-11 und H-12 ergeben sich, weil die QZ-Ergebnisse auf die Produktion bezogen sind, das Vorschlagswesen unternehmensintern jedoch anders abgegrenzt ist; Vergleiche sind hier nicht möglich). Darüber hinaus werden die Arbeiter durch dieses System permanent an die Qualitätsproblematik erinnert, und ein entsprechendes Arbeitsverhalten wird indirekt angemahnt. So ordnen beispielsweise die Arbeiter im Karosseriebau (Rohbau) gelegentlich einen „Qualitätskontrolleur“ ins Preßwerk ab, obgleich dieses durchaus seine eigene Qualitätssicherung hat. Der „QS-Mittelsmann“ kann so im Preßwerk auf Fehler oder materialbedingte Mängel hinweisen und die Probleme, die daraus im Zusammenbau entstehen, deutlich machen.

**Tabelle H-12: Ergebnisse des Vorschlagssystems**

	<b>Gesamtzahl der Vorschläge</b>	<b>Vorschläge pro Beschäftigtem</b>	<b>Angenommene Vorschläge (in %)</b>	<b>Einsparungen insgesamt (in Mrd. Won)</b>
	217.438	9	62	15,4
<b>1992</b>	3.119.317	96	60	22,7
<b>1993</b>	2.506.573	80	95	36,7

Quelle: Hyundai Motor Co. 1994, S. 150.

Ab 1990 verlagerte Hyundai den Schwerpunkt seiner Zielsetzungen von Quantität auf Qualität; seitdem drängt das Unternehmen im Rahmen des Vorschlagswesens auf die Verbesserung des Fertigungsprozesses. Vor allem wurden auch neue Anstrengungen unternommen, mehr Vorschläge pro QS-Zirkel zu bekommen, mit dem Ergebnis von durchschnittlich 80 Vorschlägen pro Produktionsarbeiter im Jahr 1993, während 1990 aus der Arbeiterschaft lediglich neun Vorschläge pro Beschäftigtem kamen. 25,1 % der Anregungen bezogen sich jetzt auf Qualitätsverbesserungen, 23,4 % auf den Produktions- bzw. Montageablauf und 13,7 % auf die Arbeitssicherheit (vgl. Tab. H-12 und H-13).

**Tabelle H-13: Gegenstände der Vorschlagsaktivitäten**  
(Anteile in %)

Qualität und QS-Prozesse	48,4
Kosten und Effizienz	30,6
Sicherheit	13,7
Anderes	7,3

Quelle: Hyundai Motor Co. 1994, S. 152.

#### 4.2.2 Mehrfachqualifizierung

Hyundai führte ein Konzept zur permanenten Aufrechterhaltung des Produktionsablaufs („total production maintenance“)<sup>6</sup> ein. Dazu gehören die Qualitätskontrolle durch die Arbeiter selbst („self quality control“) und die Schulung in Instandhaltungsaufgaben. Auch die (bisherigen) Qualitätsinspektoren und die Beschäftigten an den Kontrollarbeitsplätzen werden in dieses Konzept zusätzlich einbezogen („self maintenance technique“). Im Jahr 1994 führten 8,2 % der gesamten Produktionsarbeiterschaft formale Kontrollarbeiten aus, nur 3,4 % gehörten dem Bereich Instandhaltung an (vgl. Tab. H-5). Dieses Experiment zielte darauf ab, die Qualifikation zur schnellen Behebung von Bandstopps und zum Abfangen weiterwirkender Produktfehler zu vermitteln. Dieser Pilotversuch steht in engem Zusammenhang mit dem Konzept von job rotation und Mehrfachqualifizierung für mehrere Prozeßabschnitte. Das Thema „job rotation“ mit dem Ziel der Heranbildung einer Mehrfachqualifikation der Produktionsarbeiter ist derzeit überhaupt sehr stark in der Diskussion um die Arbeitsorganisation.

Bei Hyundai ist job rotation gegenwärtig allerdings kein besonderes Charakteristikum der Arbeitsorganisation, was an der Ablehnung der betroffenen Arbeiter liegt, die darin eine Arbeitsintensivierung sehen. Dennoch wird job rotation auf der ausführenden Ebene schon häufig praktiziert. Im Prinzip ist job rotation nicht gezielt auf die Heranbildung von Mehrfachqualifikationen gerichtet, sie kann vielmehr - durch Belastungswechsel - den Abbau von arbeitsbedingtem Streß und entsprechenden Spannungen innerhalb der Gruppen bewirken. Nach Untersuchungen der Hyundai-Gewerkschaft aus dem Jahr 1994 wurde job rotation von 35,5 % der insgesamt 2.056 Befragten praktiziert; aller-

6 Im Rahmen dieses Programms führt Hyundai seit 1989 eine 100TPM-Kampagne durch, was eine Ausschußrate von 0,01 % in der Endmontage bedeutet.

dings war lediglich ein Drittel von ihnen mit dieser zufrieden. Meistens „rotieren“ Produktionsarbeiter innerhalb derselben Arbeitsgruppe (76,8 % der Befragten, die überhaupt rotieren), was eine klare Aussage darüber ist, daß diese Art von job rotation nicht zur Qualifizierung für verschiedene Tätigkeiten führt (Hyundai Motors Worker's Union 1994, vol. II, S. 84-85).

### 4.2.3 Rationalisierung

Es muß betont werden, daß eine Kostensenkung in der Produktion mit Hilfe gesteigerter Arbeitsproduktivität sowie des Einsatzes anderer kostendämpfender Maßnahmen - verbesserter Qualitätskontrolle und, wahrscheinlich als wesentlichster Faktor, zunehmender Flexibilisierung des Produktionssystems - erreicht wurde. Hauptelemente der Flexibilitätssteigerung sind dabei die Einführung mikroprozessorgesteuerter Industrieroboter, CNC-gesteuerter Werkzeugmaschinen und automatisierter Prozeßkontrolle. Diese neuen Formen der Automatisierung haben das Produktionssystem ganz wesentlich flexibilisiert. Die Automatisierungsstrategie kann viel zum Verständnis der Stoßrichtung der Unternehmenspolitik von Hyundai nach der Krise in den späten 80er Jahren beitragen: Vor allem zielte sie auf die Ausschaltung der besonders gefährlichen und belastenden Arbeiten ab, denn diese waren die Hauptgründe für die Arbeitskämpfe und damit für Störungen des Produktionsablaufs und für Ausfallzeiten. Erst im nächsten Schritt richtete sich die Automatisierungsstrategie auf die Qualitäts- und Produktivitätssteigerung. Die gegenwärtigen Bemühungen zur Produktionsautomation konzentrieren sich vor allem auf die Bereiche Preßwerk, Karosseriebau und (Vor-)Montage.

Hyundai investierte schwerpunktmäßig in hochentwickelte und arbeitsparende Automationstechnologien: 30 Mrd. Won - 0,51 % des gesamten Umsatzes im Jahr 1992; im Folgejahr steigerten sich die Investitionen auf die doppelte Summe. Die ersten Industrieroboter waren 1985 im Karosseriebau eingesetzt worden, bis 1990 erhöhte sich deren Zahl bei Hyundai auf insgesamt 952 (vgl. Tab. H-14). Die fortschreitende Automatisierung konzentrierte sich auf Preßwerk und Karosseriebau. Das Preßwerk von Werk I bestand aus einer Linie mit sieben hydraulischen 400- bis 1.500-Tonnen-Pressen, die als Einzelanlagen tandemartig hintereinandergestaffelt Karosserierahmen preßten; die Roboter legen die Preßteile automatisch ein, nehmen sie ab und befördern sie vollautomatisch auf Rollenbändern. Die Teile werden dann auf auto-

matische Transportwagen (robo carriers) gestapelt und zu ebenfalls automatisierten Schweißstationen (im Schnitt 1.500 Schweißpunkte) befördert, wo der Zusammenbau beginnt. Der Transport der Karosserierahmen vom Preßwerk zum Rohbau dauert fünf Minuten, die Puffergröße beträgt zehn Einheiten. Diese Karosserieteile werden auf Paletten gestapelt und über Bänder zu den vollautomatisierten Schweißstationen befördert. Dieser Prozeß bedarf also nur weniger direkter Produktionsarbeiter. Im letzten Abschnitt des Karosseriebaus erfolgen Finishing-Arbeiten mit Hilfe von Schleifrobotern, die die Karosseriekontur abtasten. Diese Aufgaben, die früher von qualifizierten Arbeitern mit Schleifwerkzeugen manuell erledigt wurden, werden als ein wichtiger, letztlich mit über die Qualität des Fahrzeuges entscheidender Abschnitt betrachtet.

**Tabelle H-14: Anzahl eingesetzter Industrieroboter bei Hyundai (1984-1993)**

Jahr	Anzahl	Freisetzung von Arbeitskräften
1984	24	k.A.
1985	18	k.A.
1986	26	k.A.
1987	258	k.A.
1988	39	k.A.
1989	298	k.A.
1990	289	k.A.
1991	k.A.	k.A.
1992	k.A.	160 Beschäftigte
1993	273	364 Beschäftigte

Quelle: Hyundai Motor Co. 1994, S. 350; Hyundai Motor Co. 1992, S. 730.

Durch die Automatisierung wurde das Preßwerk auch auf die Kleinserienproduktion ausgerichtet - eine absolute Voraussetzung zur Minimierung der Teilelager. Die Seriengröße beträgt nun im Durchschnitt 1.500 Karosserieteile. Ein Werkzeugwechsel erfolgt fünf- bis sechsmal pro Schicht; die Umrüstzeit beträgt rd. 20 Minuten. Der Automationsgrad in Preßwerk und Karosseriebau liegt nun bei 95 %, während es 1988 im Preßwerk 32 % und im Karosseriebau 80 % waren (1995).

Die zweite große Automatisierungsphase betraf die Endmontage, die allerdings konventionell organisiert blieb. Hier werden zwar Türen,

Sitze, Windschutz- und Heckscheiben von Robotern eingefügt. Im Werk III von Hyundai betrug der Automatisierungsgrad bei der Endmontage gleichwohl nur 5 %. Hyundai will allerdings auch hier den Automationsgrad steigern: 157 neue Industrieroboter sind im Jahr 1995 eingesetzt worden (Hyundai Motor Co. 1994, S. 350).

Eine der Folgen zunehmender Flexibilisierung ist die Entwicklung eines Konzepts zur modularen Fertigung. Beispielsweise werden Seitenrahmenelemente inzwischen an einer Linie der hydraulischen Pressen in einem einzigen Arbeitsschritt von einem komplexen Werkzeug gepreßt. 1980 waren die Seitenrahmenteile noch in drei verschiedenen Fertigungsschritten hergestellt worden. Zunehmend werden nun auch arbeitsaufwendige Teilelemente - wie Heck- und Frontteile sowie Seitenrahmen - an Zulieferer vergeben. Der neue Trend zum Outsourcing ganzer Module ist häufig der erste Schritt in Richtung auf eine Lean-Production-Konzeption (vgl. Kapitel II über Zulieferer).

Diese auf progressive Vollautomatisierung aller Produktionsabschnitte vor der Endmontage abzielende Technologiestrategie fand ihre Fortführung in einem weiterentwickelten ALC-System („articulated column“ = bewegliche Lade- bzw. Beschickungsanlage); schließlich wurde die DPPX-Software („distributed processing & programming executive“) abgelöst von DAE („distributed automation edition“), so daß 1990 das IBM-System 9370 eingeführt werden konnte. Die Weiterentwicklung des ALC-Systems führte zu einer Teilautomatisierung des Montageprozesses (Hyundai Motor Co. 1992, S. 695-696).

Diese Form der Automatisierung erfordert und ermöglicht eine flexible Standardisierung der Produktion. Mit der wachsenden Flexibilisierung wird es möglich, sowohl Anforderungen an gleichbleibende Qualität als auch schwankende Quantitätsanforderungen zu erfüllen und gleichzeitig die Produktionskosten zu senken. Diese Technologisierungsstrategie wirkte sich jedoch in bezug auf die Produktivität weniger spürbar aus als erwartet, teilweise wegen der geringen Auslastung des fixen Kapitals bzw. der technischen Anlagen,<sup>7</sup> obgleich Einsparungen bei Arbeitskosten, Qualitätsverbesserungen und Quantitätssteigerungen erreicht wurden (vgl. Tab. H-15).

---

7 Die Kapazitätsauslastung im Karosseriebau des Werks I betrug 1994 rd. 75 % bei einem Automatisierungsgrad von 95 %.

**Tabelle H-15: Entwicklung des Qualitätsniveaus<sup>8</sup>**

	Check-Audit	Qualitätsverbesserung in % gegenüber Vorjahr
1990	60,80	
1991	43,20	28,95
1992	40,90	5,32
1993	25,40	37,90

Quelle: Hyundai Motor Co. 1994, S. 239.

#### 4.2.4 Neue Personal- und Lohnpolitik

Durch Störungen und materialbedingte Ausfälle zum Stillstand gebrachte Fertigungs- und Montagelinien hatten Wartungsprobleme zur Folge und demotivierten auch die nur für eine schmale Aufgabe angelehrten Arbeitskräfte. Wenn eine der hochautomatisierten Produktionsanlagen eine Störung hatte, wurde sie von den direkten Produktionsarbeitern einfach abgeschaltet, und es mußte auf die Wartungsspezialisten gewartet werden. Der Zeitaufwand hierfür ist für gewöhnlich zu hoch. Einer der wesentlichen Gründe für die Störanfälligkeit der Linien war die unzulängliche Qualität von zugelieferten Teilen und Bauelementen. Montagelinien erfordern aber einen kontinuierlichen Ablauf.

Die Automatisierung läßt aufgrund der möglich gewordenen Entkopplung menschlicher Arbeitskraft vom direkten Herstellungsprozeß zunehmend technologische wie organisatorische Flexibilisierung zu, was sich natürlich auf die Beschäftigung auswirkt. Die tatsächliche Freisetzung infolge von Automatisierung im Jahr 1992 betraf bei Hyundai 160 Arbeitsplätze, 1993 waren es 364 (vgl. Tab. H-14). Mitbedingt durch diese Freisetzungen betrug das durchschnittliche Wachstum der Beschäftigtenzahl 1991-1993 lediglich 1,9 %, während das Produktionsvolumen im selben Zeitraum um 16,5 % stieg. Auch der Anteil der in Teilzeit oder befristet Beschäftigten hat sich erhöht. 1994 hatten rund 2 % aller Produktionsbeschäftigten bei Hyundai ein befristetes Arbeitsverhältnis. Ihre Arbeitsbedingungen sind im Vergleich zu Vollzeitbeschäftigten meist um einiges schlechter (Hyundai Motors Worker's Union 1994, vol. I, S. 192). Gleichzeitig gibt es rund 5.000 Beschäftigte in der Produktion bei Hyundai, die Arbeitnehmer von Unterauftrag-

8 Check-Audit ist ein Hyundai-spezifisches Qualitätskontrollsystem nach selbstgesetzten Meßkriterien in bezug auf Elektronik, Mechanik und montierte Teile. Die Checks erfolgen durch qualifizierte Arbeitskräfte am Ende der Montagelinie.



nehmern sind. Von ihnen werden Vor- und Teilmontagearbeiten (z.B. von Türen oder Benzintanks) ausgeführt. Diese auf die Nutzung von flexiblem Personal - im quantitativen Sinne - ausgerichtete „policy“ hat einen Doppelleffekt: einerseits die Minderung körperlicher Arbeitsbelastung beim Stammpersonal, was zur Verringerung von entsprechendem Konfliktpotential zwischen Belegschaft und Unternehmen beiträgt; andererseits fallen hier niedrigere Lohnkosten an. Diese Formen der Personalpolitik bzw. der Nutzung von Arbeitskraft bringen jedoch eine Reihe von Problemen im Produktionsprozeß mit sich. Die meisten nach diesem System Beschäftigten fühlen sich für ihre Arbeit nicht wirklich verantwortlich: Ein folglich höherer Absentismus verursacht dann Unausgeglichenheiten bei der Besetzung und entsprechende Störungen im Produktions- bzw. Montageablauf.

Allerdings: Verglichen mit der Zeit vor 1987 hat sich die Unternehmensleitung seither weit mehr Fragen der Beziehung zwischen Management und Arbeitnehmern geöffnet. Außerdem wurden die Personalabteilungen besser ausgestattet, womit die Unternehmensleitung ihr Interesse an stabilen Beziehungen zu den Produktionsarbeitern auch konkret zum Ausdruck brachte. Die neuen Entwicklungen in den Management-Arbeiter-Beziehungen in den 90ern waren eine „Innovation“ im Bewußtsein der Unternehmensleitung und bedeuteten eine Neuorientierung. Wesentliche Entscheidungen, die das Verhältnis von Arbeitgebern zu Arbeitnehmern betrafen, wurden vor 1987 ausschließlich von der Unternehmensleitung getroffen. Das Mittelmanagement hatte in dieser Beziehung relativ wenig Handlungs- und Entscheidungsspielräume. Die Unternehmensgewerkschaft wandte sich daher bevorzugt an die Unternehmensführung. Auf der mittleren Managementebene wurde oft ein Mangel an Disziplinierungsmöglichkeiten gegenüber den Produktionsarbeitern beklagt, es hieß, die gegebenen Kontrollmechanismen auf Werksebene würden nicht ausreichend greifen. Die Mitarbeiter einer Gruppe („Cho“) verlangten von der Unternehmensleitung häufig den Austausch ihres vom mittleren Management eingesetzten Gruppenleiters. Das Unternehmen ist jetzt zu mehr Verhandlungsbereitschaft mit der Gewerkschaft übergegangen, um die Konsequenzen aus den Konfrontationen zu vermeiden.

Konstruktive innerbetriebliche Beziehungen setzen Bemühungen um den Abbau des Mißtrauens der Arbeiter gegenüber dem Management eines Unternehmens voraus. Ein verbessertes betriebliches Sozialwesen sowie die Beachtung persönlicher, aus der Arbeit resultierender Pro-

bleme sind Akzente der neuen Personalpolitik. Der Hauptinhalt dieser Politik ist jedoch die Reorganisation der bisherigen Gliederung in die verschiedenen Tätigkeitsgruppen (job categories). Die stark differenzierten Gruppierungen, die von der Arbeiterschaft als eine Form von Klassengesellschaft innerhalb des Unternehmens betrachtet wurden, sollen abgeschafft werden. Gleichzeitig sollen wenigstens minimale Möglichkeiten für einen Aufstieg in höhere Positionen geschaffen werden, was früher nicht möglich war, da der Zugang zu einer Tätigkeitsgruppe bzw. einer „job category“ nur vom (schulischen bzw. akademischen) Ausbildungsgang bestimmt wurde. In Zukunft soll, entsprechend dem neuen Qualifikationssystem, ein innerbetrieblicher Aufstieg auf der Basis von Leistung und Qualifizierung innerhalb des Betriebs möglich sein, die Personalbewertung dementsprechend nach individuellen Arbeitsfähigkeiten und Leistungen erfolgen.

Hinter dieser neuen Unternehmenspolitik steht auch die Absicht, eine breitere bzw. eine Mehrfachqualifikation der Beschäftigten zu erreichen. Die Reorganisation betriebsinterner Arbeitsstrukturen auf der Basis breiterer Qualifikation ist außerdem eng mit der Reform des Lohnsystems verbunden. Durch Einführung des Leistungs- und Qualifikationssystems will das Unternehmen das traditionelle Senioritätsprinzip bei der Lohnbestimmung abschwächen und statt dessen stärker Leistung honorieren.

**Tabelle H-16: Das neue System der Personalqualifikation**

Status System*	Verweildauer in jeder Stufe	Positionen im unteren und mittleren Management					
		Bereichsleiter		Abteilungs-/Produktionsleiter	Meister/Produktionsabschnittsleiter	Vorarbeiter	Gruppenführer Arbeiter
SS 1 A B	5 Jahre						
SS 2 A B	3 Jahre 2 Jahre						
SS 3 A B	2 Jahre 2 Jahre						
SS 4 A B	2 Jahre 2 Jahre						
SS 5 A B	2 Jahre 3 Jahre						

\* „Status-System“ bezeichnet ein Rangsystem der Tätigkeiten. Es ist eng mit der weiter oben beschriebenen hierarchischen Struktur verknüpft und entscheidend für die Lohnfindung.

Quelle: Hyundai Motors Worker's Union 1994.

Das Lohnsystem wird also verändert, aber nicht völlig umgestülpt. Der Senioritätsaspekt - Lohnaufstieg nach Alter (genauer: nach Betriebszugehörigkeit!) - bleibt durchaus erhalten (vgl. Tab. H-16; die Funktionsbezeichnungen sind unter 3.1 grob erläutert) und bestimmt 70 % des Entgelts. Hinzu kommt ein „Fähigkeitslohn“-Anteil von 30 %, der auf formaler Qualifikation und Personalbewertung beruht. Produktivitätsbezogene frühere Lohnanteile werden - um Belastungen und Mengenorientierung abzubauen - ebenfalls reduziert.

Jedoch hängt die neue Konzeption noch in der Luft: Seit 1987 haben sich die Löhne der Arbeiter noch nicht in Abhängigkeit von ihrer Leistung verändert. Ein neues System der Leistungsbewertung wurde von der Gewerkschaft abgelehnt. Die Bonuszahlungen, die im Prinzip auf dem Unternehmenserfolg (bzw. -gewinn) beruhen und dementsprechend flexibel waren, wurden von der gestärkten Gewerkschaft als feste Zahlungen durchgesetzt. Das alles hat zu erheblichen Veränderungen - auch der Flexibilität der Löhne - geführt, wobei in den letzten Jahren umfangreiche Diskussionen um die Konzeptionierung der neuen Lohnsysteme (und der Arbeitsorganisation) zwischen Management und Gewerkschaft stattgefunden haben. Über die Form der Personalbewertung und den Anteil des Fähigkeitslohnes am Gesamtentgelt wurde aber noch keine Vereinbarung erreicht. Es wird hier aber wohl zu einer gütlichen Einigung kommen.

#### **4.2.5 Qualifizierung und Beschaffung von Arbeitskräften**

Für manuelle Arbeiten - wie z.B. jener an Montagebändern - bestand die Qualifizierung bei den Endherstellern bis Ende der 80er Jahre in einer kurzen Einführung in den Betrieb und in der praktischen Ausbildung am Arbeitsplatz während eines Zeitraums von ein bis zwei Wochen. Nach einem Jahr ausgeübter Tätigkeit konnte man zum „Qualifizierten Arbeiter“ aufsteigen (nicht zu verwechseln mit dem deutschen Facharbeiter auf Basis einer formalisierten Ausbildung im dualen System). Im Bereich der Metallbearbeitung und des Gießens dauerte dieser Werdegang drei Jahre. Bei Hyundai waren 1994 10 % der Gesamtbelegschaft einfache (ungelernte) Arbeiter, 60 % schmal angelehrte Produktionsarbeiter und die restlichen 30 % „Qualifizierte Arbeiter“ auf der Basis von On-the-job-Training, Kursen und Erfahrung während mindestens eines Jahres.

Bei den Herstellerbetrieben ist, wie gezeigt, im Zug der Neuorganisation der Arbeit jetzt die Tendenz zur Mehrfachqualifizierung (Multi-skilling) zu erkennen. Die Aufgabenintegration führt aber offenbar zu erhöhtem Leistungsdruck, der wiederum auf den Widerstand der Arbeiter stößt und sich damit nur begrenzt durchsetzt. Auch die Flexibilisierung durch job rotation auf der Produktionsebene ist sehr begrenzt. Trotzdem legen die Unternehmen den Akzent auf weitere Ausbildung, um die Qualifikation der Arbeitskräfte zu erhöhen.

**Tabelle H-17: Ausbildung am Arbeitsplatz/bei der Arbeit**  
(in Stunden; im Vergleich mit Japan)

	Korea	Japan
<b>für Neueingestellte</b>		
Produktion	808,7	380,3
Ingenieure/Techniker	408,0	895,8
Vorgesetztenpositionen	408,0	160,0
<b>für bereits Beschäftigte</b>		
Produktion	33,3	108,0
Ingenieure/Techniker	50,0	159,5
Vorgesetztenpositionen	67,3	123,5

Quelle: Chung 1994b.

Koreanische Automobilhersteller begannen Ende der 80er Jahre damit, neu eingestellte Arbeitskräfte direkt am Arbeitsplatz (und bei der Arbeit) auszubilden. Innerhalb von sechs Monaten werden Produktionsarbeiter bei durchschnittlich 808,7 Stunden in Kenntnissen für die Fertigung ausgebildet; doch ebenso wird gezielt versucht, Identifikation mit ihrer Arbeit und ihrem Unternehmen herzustellen. Davor war - bedingt durch eine maximale tayloristische Nutzung von Arbeitskraft an der Fertigungs- bzw. Montagelinie - der zeitliche Aufwand für die Qualifizierung von Produktionsbeschäftigten sehr niedrig, nämlich jährlich durchschnittlich 33,3 Stunden. Für Vorgesetzte war die Qualifizierungszeit fast doppelt so lang wie in der Produktionsarbeit, da die Einbindung der Vorgesetzten in die Unternehmensphilosophie für ihre Kontrollfunktion gegenüber Arbeitern eine unabdingbare Voraussetzung für die Umsetzung betrieblicher Personalpolitik ist. 1993 war z.B. bei Kia ein Drittel der gesamten Ausbildungszeit in diesem Sinn eine „arbeitsmoralische“ Heranbildung. Auch bei Hyundai und Daewoo zeigen sich vergleichbare Werte.

Das bereits erwähnte neue Interesse der Unternehmensleitung an besseren und stabileren Beziehungen zu den Beschäftigten schlägt sich auch in der Politik der Beschaffung von Arbeitskräften nieder: Hyundai stellt bevorzugt Produktionsarbeiter auf Empfehlung der eigenen Beschäftigten ein. Etwa 80 % aller Neueinstellungen erfolgen auf diesem Weg. Diese Form der Personalrekrutierung wird als günstig betrachtet: Sie soll zu höherer Loyalität gegenüber dem Unternehmen und zu einem besseren kooperativen Verhalten führen. Viele Beschäftigte haben durch diese Form der Rekrutierung auch persönliche oder verwandtschaftliche Beziehungen untereinander; die Hierarchie im Unternehmen spielt dann auch eine wichtige Rolle in ihrem Privatleben.

Hyundai ist bemüht, eine Art „Unternehmens-Familismus“ als Vorbedingung eines produktiven Verhältnisses von Arbeitnehmern und Arbeitgebern zu praktizieren. Alle Neueinzustellenden erhalten zunächst eine vier Tage dauernde, allgemeine Einführung in das Werk, erst dann kommen sie an den künftig für sie vorgesehenen Arbeitsplatz. Absolventen technischer Oberschulen werden schon nach einer fünftägigen „beruflichen“ Einweisung an ihren künftigen Arbeitsplatz geschickt; Absolventen nichttechnischer Oberschulen erhalten eine sechsmonatige Grundqualifizierung im Betrieb. In der technischen Oberschule eignen sich die Schüler bereits Fachkenntnisse in ihrem jeweiligen Schwerpunkt, z.B. in Elektronik und Maschinenkunde, an. Sie können also alsbald direkt eingesetzt werden. In den sechs Monaten Grundqualifizierung für Absolventen nichttechnischer Oberschulen werden technische Grundkenntnisse vermittelt, da nichts vorausgesetzt werden kann. Obwohl man die konkrete Tätigkeit an der Fertigungs- oder Montagelinie in maximal einer Woche erlernen kann, wird der Ausbildungskurs für Absolventen dieser Schulen auf sechs Monate ausgedehnt. In diesem Kurs liegt der Akzent vor allem auf der Herausbildung höherer Loyalität gegenüber dem Unternehmen wie auch auf der technischen Ausbildung. Während dieser Grundausbildung werden die „Auszubildenden“ schon in der Produktion eingesetzt, jedoch wesentlich geringer vergütet als die regulären Arbeiter. Zusammengefaßt kann man sagen: Um die konkrete Tätigkeit an der Fertigungs- oder Montagelinie kennenzulernen, braucht es maximal eine Woche.

Der Hersteller Kia bietet eine einjährige Qualifizierung am Arbeitsplatz für Arbeitnehmer, die neu in die Automobilproduktion gehen. Die Ausbilder selbst werden vom Management aus den bereits qualifizier-

ten Arbeitern ausgewählt und dann unmittelbar in ihrem neuen Aufgabenbereich eingesetzt.<sup>9</sup>

#### 4.2.6 JIT-System

Die koreanischen Automobilhersteller haben bereits seit den frühen 80er Jahren ihr Zuliefersystem nach den Prinzipien von „just-in-time“, einer annähernd produktionssynchronen Zulieferung, organisiert, um Qualität und Produktivität zu steigern und ihre eigenen Lieferzeiten zu verkürzen. Seit Beginn der 90er Jahre erfolgte eine Reorganisation und weitere Rationalisierung dieses logistischen Systems bei Hyundai durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechniken zur Sicherung eines „value added networks“, also eine Reorganisation der gesamten Zulieferkette. 329 Zulieferer von Hyundai waren 1994 von dieser Neuorganisation betroffen. Kia folgte mit entsprechenden Maßnahmen im Jahr darauf.

Mit der Vollendung dieser Vernetzung können die Automobilhersteller die logistische Kette völlig autonom beherrschen und steuern; denn mit der Durchsetzung der I+K-Techniken wurde ja nicht nur der Informationsaustausch neu geordnet, sondern auch direkt in die Produktionsweise der Zulieferer eingegriffen: Der Zulieferer muß den vorgegebenen Informationsfluß in das Layout seiner Arbeitsorganisation und in seine (Automatisierungs-)Technik gezwungenermaßen umsetzen. Zen-

<sup>9</sup> Das koreanische Schulwesen gliedert sich in fünf Stufen: Die sechsjährige Grundschule ist obligatorisch; die Mittelschule dauert drei Jahre und führt zur Aufnahme in die Oberschule. Diese unterscheidet sich nach allgemeiner und technischer Fachrichtung und dauert ebenfalls drei Jahre. In der allgemeinen Oberschule erfolgt ein Unterricht nur in Humanwissenschaften (Literatur, Sprachen etc.), um den Eintritt in die Universität vorzubereiten. Die technische Oberschule bildet qualifizierte (Produktions-)Arbeiter heran, es werden hier nur technische Fachkenntnisse vermittelt. Neben den Universitäten gibt es zweijährige Colleges, in denen Techniker ausgebildet werden. Die Ausbildung an der Universität dauert vier Jahre.

Der Absolvierung bestimmter Stufen des Ausbildungssystems entsprechen später auch Stufen der Entlohnung.

**Tabelle: Lohnstruktur nach Schulbildung**  
(monatlicher Durchschnittslohn in 1.000 Won)

	Mittelschule und geringere Qualifikation	Oberschule	College	Universität
1975	32	56	76	120
1980	124	181	265	413
1985	226	303	393	686
1990	477	569	668	1.056
1991	568	671	788	1.203
1992	686	786	895	1.327
1993	776	881	965	1.422

Quelle: Korea Labor Institute, Labor Statistics 1995.

trales Ziel ist es insbesondere, die Flexibilität der Zulieferung zu steigern.

**Tabelle H-18: Liefertermine im Zuliefernetzwerk**

	wöchentlich	täglich	stündlich	total
<b>Hyundai</b>	17,1	76,4	6,5	100,0 %
<b>Daewoo</b>	36,8	52,0	11,2	100,0 %
<b>Kia</b>	3,0	90,0	7,0	100,0 %
<b>Im Durchschnitt der Firmen</b>	19,0	72,8	8,2	100,0 %

Quelle: Korea Institute for Industrial Economics & Trade (KIET) 1994, S. 184; Chung1994a, S. 19.

Weitere Einzelheiten zur Organisation der Zulieferung bzw. des JIT-Systems finden sich bei der Darstellung der Hersteller-Zulieferer-Beziehungen in Kapitel II.

## 5. Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen

### 5.1 Bisherige Entwicklung

Die Stammbeschäftigten der koreanischen Automobilhersteller sind in hohem Maß gewerkschaftlich organisiert. Die Organisationsquote betrug 1992 bei Hyundai rd. 77 %, bei Kia 48 % und bei Daewoo rund 75 %. In vielen - vor allem kleineren und mittleren - Betrieben gibt es keine Gewerkschaften; das Management kann hier seine Konzeptionen durchsetzen, ohne auf Widerstand zu treffen.

**Tabelle H-19: Betriebsgewerkschaften in Herstellerunternehmen 1992**

	Anzahl der Beschäftigten	Anzahl der Gewerkschaftsmitglieder	Organisationsrate
<b>Hyundai</b>	41.187	30.157	77,2
<b>Kia</b>	23.988	11.520	48,0
<b>Daewoo</b>	17.089	12.724	74,5

Quelle: Park, Lee 1994.

Gewerkschaften in der Automobilindustrie sind reine Unternehmensgewerkschaften, die sich kaum als Gegenmacht zum Unternehmen verstehen. Erst 1995 wurde mit der „Koreanischen Automobilarbeiter-Gewerkschaft“ ein neuer Dachverband gegründet, der nun allerdings starke Befugnisse hat. Er kann, gesetzlich geregelt, Tarifverhandlungen für den gesamten Industriezweig führen. Die Gewerkschaften der Automobilindustrie bzw. der neue Dachverband gehen im Grundsatzprogramm davon aus, daß die Entwicklung der Industrialisierung in Korea auch weiterhin zu Turbulenzen führt, eine Konfliktorientierung gegenüber den Unternehmen also ebenso weiterhin unvermeidlich notwendig ist.

In den Tarifverhandlungen können nun allerdings - primär - Forderungen nach Verbesserungen der Arbeitsbedingungen und nach Lohnsteigerungen gestellt werden; die Beschäftigten können ihre Ansprüche im Unternehmen jetzt leichter durchsetzen. Auch auf die Personalbewertung, die sich besonders auf die Kontrolle von Arbeitsverhalten, Inanspruchnahme von Urlaub und Fehlzeiten durch Krankheit richtet, können die Gewerkschaften Einfluß nehmen. Ihr Mitspracherecht bei der Anordnung von Überstunden nutzen sie jedoch weder zur Verbesserung ihrer Verhandlungsposition in anderen strittigen Fragen noch zur Bekräftigung ihrer Forderung nach (Tarif-)Arbeitszeitverkürzung (zumal die meisten Beschäftigten auf die Einkommen aus Überstunden angewiesen sind) oder zur Taktzeitverlängerung.

Als Folge haben auch die Unternehmen ihre personalpolitischen Konzepte zur Vermeidung von Arbeitskämpfen verändert; Hauptstoßrichtungen sind jetzt:

- (1) Verstärkung und Erweiterung der Personalabteilungen, um die Kontrolle über die Beschäftigten am Arbeitsplatz wieder zurückzugewinnen;
- (2) Ausweitung und Verbesserung der betrieblichen Personal- und Sozialpolitik (4.2.4) sowie
- (3) Anerkennung der Gewerkschaften als Tarifpartner und Verrechtlichung der Arbeitsverhältnisse.

Den koreanischen Automobilunternehmen ist also ein Doppelpes gelungen: Zum einen durch die Polarisierung der Arbeitsbedingungen im Hersteller- und im Zulieferbereich die Arbeiterschaft in der Automobilindustrie zu spalten (s. a. Kapitel II); zum anderen durch personalpolitische Maßnahmen zur Integration ihrer Stammarbeiter Konflikte weitgehend aus dem eigenen Betrieb zu verbannen.



Darüber hinaus begannen die Automobilhersteller ein neues Programm zur Personalentwicklung für ihre Produktionsarbeiter. Diese hatten bisher nur eine Chance, aus dem direkten Produktionsprozeß herauszukommen und damit ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern, indem sie (entsprechend allgemeine Schulbildung vorausgesetzt) zu Vorgesetzten - also Gruppenführern, Vorarbeitern oder Meistern - aufstiegen. Nach dem neuen Personalkonzept besteht nun aber auch die Möglichkeit, daß direkte Produktionsarbeiter durch Weiterbildung am Arbeitsplatz oder durch andere weiterführende Ausbildungsmaßnahmen zu indirekten Arbeitskräften umgeschult werden und dadurch aus der Produktions- und Montagearbeit herauskommen können. Durch diese Politik wurden die im Produktionsprozeß Beschäftigten zur Qualifizierung motiviert.

Diese von Unternehmensseite eingeführte Politik ist jedoch bei den Gewerkschaften auf starken Widerspruch gestoßen, weil die Arbeiter eine Prüfung zu bestehen haben, zu welcher außer den Fähigkeiten und Fertigkeiten im Rahmen ihres fachlichen Prüfungsgebietes auch Fremdsprachenkenntnisse gehören (womit verdeckt wieder auf schulische Ausbildung und hierarchische Selektionsmechanismen zurückgegriffen wird). Ferner hat die Gewerkschaft darauf hingewiesen, daß die Unternehmen auf diese Weise auch eine Konkurrenzsituation zwischen den Arbeitern schaffen und sie dadurch wieder zu gesteigerter Arbeitsintensität zu bringen suchen.

**Tabelle H-20: Gründe für Arbeitskämpfe nach Aussagen von Beschäftigten und Management**  
(Mehrfachnennungen; 103 bzw. 38 Befragte)

	Arbeiter (103)		Manager (38)	
Lohndifferenzierung	73	84,9 %	13	34,2 %
Druck auf Lohnsteigerung infolge Inflation	61	70,0	28	73,7
Mißtrauen zwischen Arbeitgeber und -nehmer	40	46,5	16	42,1
Widerstand gegen Personalpolitik	23	26,7	3	7,9
Druck auf Mitbestimmung	14	16,5	9	23,7
Arbeitsplatzabbau	13	15,1	7	18,4
Fehlende Verhandlungsbereitschaft	15	17,4	1	2,6
Konflikte zwischen Arbeitern und mittleren Managern	3	3,5	1	2,6
Grundsätzliche Konfliktorientierung der Gewerkschaften	2	2,3	2	5,3

Quelle: Hong 1994, S. 50.

## 5.2 Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen in den 90er Jahren

Unübersehbar werden eine ganze Reihe grundlegender Prinzipien, die in Europa und anderswo als „japanische Produktionskonzepte“ diskutiert werden, allmählich übernommen und tragen zur Ausformung eines neuen Produktionsparadigmas bei. Gleichwohl hat auch das neue, im Versuchsstadium befindliche Konzept seine inhärenten Grenzen und Schwierigkeiten aufgrund der in Korea gegebenen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen.

Die Einführung, besser das „Aufsetzen“ des japanischen Produktionskonzepts auf das Massenproduktionsparadigma in Korea erfordert einen grundlegenden Anstoß zu einer Neuorientierung des Managements und zu einem freiwilligen Engagement auf Seiten der Produktionsarbeiter bzw. der Beschäftigten generell. Im koreanischen Management fehlen aber gerade Erfahrung, Fähigkeit und Geschick, um ein solches „Mitziehen“ hervorzurufen. So muß das Produktionsmanagement z.B. eine Art „Verpflichtung“ zur Teilnahme an TPM-Aktivitäten („total production maintenance“, vgl. Ziffer 4.2.2) aufbauen. Das mittlere Management beklagt sich aber gerade darüber, daß die Beschäftigten nur an Löhnen und verbesserten Arbeitsbedingungen interessiert sind, nicht aber an Produktivitätssteigerung und Arbeitsgestaltung.

Dies könnte zu Spannungen zwischen Unternehmen und den Produktionsarbeitern führen. Trotz einiger positiver Entwicklungen der innerbetrieblichen Beziehungen gelingt es der Personalpolitik der Unternehmen bislang nicht, ein vertrauensvolles Verhältnis von Management und Arbeitern auf der ausführenden Ebene herzustellen. Selbstkontrolle und eigenverantwortliche Durchführung kleinerer Instandhaltungsarbeiten am Arbeitsplatz existieren in der Produktion z.B. nur theoretisch. Die meisten Beschäftigten sind nur formal in TPM-Aktivitäten einbezogen. Die Produktionsarbeiter behaupten häufig, daß dieses Produktionssystem nichts anderes als eine Maßnahme zur weiteren Arbeitsintensivierung bedeute. Zwar sind die Taktzeiten gleichgeblieben, doch müssen die Arbeiter zusätzlich Sonderaufgaben - wie Qualitätskontrolle und Wartung - übernehmen.

Ganz generell fehlt, um eine wirkliche Vertrauensbasis herzustellen, der Informationsfluß, ja überhaupt ein laufender Kontakt zwischen Management und Produktionsbelegschaft. Dies beruht darauf, daß es nach

wie vor eine strikte Arbeitsteilung zwischen Management und Ingenieuren/Technikern einerseits und den Produktionsarbeitern andererseits gibt, mit einer entsprechend rigiden hierarchischen Struktur und mit jeweils auf die obere oder untere Ebene begrenzten Kommunikationsweisen; dies hat seine Wurzeln in den Merkmalen der herrschenden konfuzianischen, hierarchisch geordneten und durch Bildung geprägten Weltanschauung.

Unter diesen Umständen müßte sich das Human Resource Management - die Entwicklung und Nutzung menschlichen Arbeitsvermögens - auf die Herausbildung einer neuen Arbeitsethik konzentrieren, um weitere Arbeitskonflikte zu vermeiden, also auf einen grundsätzlichen Wandel in der Anerkennung der weniger qualifizierten „unteren“ Schichten der Arbeitnehmerschaft. Die „strategische Wahl“ im Personalmanagement lief aber statt dessen auf die Entwicklung des Ausbildungswesens und die Maximierung von Qualifikation in einem rein instrumentellen Sinn hinaus. Gegenüber der Sicherung stabiler und guter Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen als Basis einer wirklich vertrauensvollen und motivierten, engagierten Zusammenarbeit ist aber die gestiegene Qualifikation der Produktionsarbeiter sekundär; dies zeigt sich z.B. auch in der nach wie vor gegebenen suboptimalen Nutzung der Produktionsanlagen, nicht zuletzt aufgrund des mangelnden „Mitziehens“ der Beschäftigten.

Wirkliche organisatorische Innovationen hätten bessere Einfluß- und Aufstiegsmöglichkeiten für die (qualifizierten) Arbeitskräfte zu bieten und würden in der Folge auch zu einem Abbau der „Königreiche“ der Chochang führen, die jetzt eine entscheidende Rolle für den Arbeitseinsatz spielen. Auch die Tendenz der Unternehmen zur Einführung eines leistungsorientierten Lohnsystems läßt Zweifel an den Chancen zu einer größeren Beteiligung der Beschäftigten und an einem stärkeren Engagement für die Unternehmenspolitik aufkommen.

Heute nun sehen sich Unternehmen und Arbeiter einer Reihe völlig neuer Herausforderungen gegenüber. Die gewaltige Leistung der koreanischen Automobilhersteller seit Mitte der 80er Jahre erzwingt jetzt neue strategische Entscheidungen: Auf dem Hintergrund des neuen, globalen Wettbewerbs müssen auch innovative Strukturanpassungen von Produktionssystem und -politik in den Unternehmen erfolgen. Die (Unternehmens-)Gewerkschaften müssen angesichts der signifikanten Produktivitätsgewinne durch die neuen Produktionssysteme (Automa-

tisierung, Reorganisation der Zulieferung etc.) höhere Löhne und verbesserte Arbeitsbedingungen für ihre Mitglieder erreichen, um auf dieser Basis auch schrittweise neue, produktive Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen aufbauen zu können.

Nach den alljährlichen Arbeitskämpfen der Jahre 1987 bis 1994 wird die Gewerkschaftsbewegung in der öffentlichen Meinung keineswegs mehr freundlich beurteilt. Parallel dazu hat die Regierung eine massive Kampagne zur „Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit“ durchgeführt. In dieser sozialen und ökonomischen Situation hat die Gewerkschaft eine Umkehr von einer konfliktorientierten zu einer kooperationsorientierten Politik vollzogen. Sie richtet sich noch wesentlich auf die Lohnpolitik, aber das durch die Globalisierung der Produktion und die Liberalisierung des einheimischen Marktes entstandene Klima kann auch zu einem neuen Verhältnis der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen führen.

Der Abbau rigider Arbeitsteilung, eine durchlässigere Hierarchiestruktur und die Bemühungen um mehr Kommunikation zwischen oben und unten könnten - eine neue Arbeitsethik des Managements und eine zusammen mit verbesserten Arbeits- und Lohnbedingungen erreichte Einstellungsänderung der in der Produktion Beschäftigten vorausgesetzt - die industriellen Beziehungen entscheidend in Richtung Demokratisierung umgestalten und eine Bewältigung der anstehenden Herausforderungen am Weltmarkt ermöglichen.



## II. Die Entwicklung der Beziehungen zwischen Abnehmern und Zulieferern

### 1. Situation der Automobilzulieferindustrie<sup>1</sup>

#### 1.1 Situation und Entwicklung

Die in Kapitel I skizzierte schwunghafte Aufwärtsentwicklung der koreanischen Automobilhersteller führte parallel zur Expansion der Zulieferindustrie, wobei - charakteristisch für Korea - die Mehrzahl der Zulieferbetriebe direkt von den Endherstellern der Automobilindustrie als ihren Muttergesellschaften abhängig ist (konzernabhängige Unternehmen). Dies hat vor allem historische Gründe, die mit der Entwicklung der koreanischen Automobilindustrie zusammenhängen. Sie zeigen, daß die Massenproduktion von Kraftfahrzeugen in Korea von jeher auf einem „hergestellten“, von vornherein durch vertikale Arbeitsteilung geprägten, nicht erst durch Spezialisierung unabhängiger (mittelständischer) Unternehmen entstandenen Zuliefermarkt basiert. Koreanische Automobilhersteller hatten und haben ihre eigenen Tochterfirmen gegründet oder ausgegliedert, die wichtige Teile selbst produzieren und liefern. Die Zahl der direkten Zulieferer wurde für das Jahr 1992 mit 1.387 Betrieben beziffert, sie erhöhte sich im Jahr 1994 auf 1.548. 272.678 Erwerbspersonen waren 1994 mit der Herstellung von Zulieferteilen beschäftigt und haben einen Umsatz von 11.340 Mrd. Won erwirtschaftet. Mit 580 Mrd. Won lag der Exportanteil von Kfz-Teilen und -Zubehör bei rund 5,1 % des Umsatzes der Automobilindustrie.

Im gesamten Spektrum der in die Betrachtung der Automobilzulieferindustrie einbezogenen Branchen hatten 68,1 % der Zulieferbetriebe eine durchschnittliche Betriebsgröße von unter 100 Beschäftigten, was deutlich macht, daß Klein- und Mittelbetriebe hier vorherrschen. Dennoch konzentrieren sich 31,9 % des Umsatzvolumens auf 43 der größten Automobilzulieferunternehmen mit über 1.000 Beschäftigten, von denen die meisten zu Chaebol gehören (1994).

---

1 Im folgenden werden generelle Entwicklungen, die in Kapitel I schon skizziert wurden, nicht mehr wiederholt. Dies gilt auch für einzelne Aspekte der Produktions- und Personalpolitik, auf die jeweils nur vergleichend hingewiesen wird.

Mit der Entwicklung der Automobilindustrie hat sich die Bedeutung der Kleinbetriebe (bis 20 Beschäftigte) verringert. Ihr Zulieferungsumsatz ist von 20,9 % des gesamten Umsatzes der Zulieferunternehmen im Jahr 1992 auf 4,9 % im Jahr 1994 zurückgefallen; demgegenüber ist der Anteil der Großbetriebe mit über 1.000 Beschäftigten im gleichen Zeitraum von 3,8 % auf 31,9 % gestiegen.

**Tabelle Z-1: Die koreanische Automobilzulieferindustrie in den Jahren 1992-1994**

Betriebsgröße nach Beschäftigten	Anzahl der Betriebe		Veränderung der Umsatzanteile der Zulieferer	
	1992	1994	1992	1994
0 - 20	281 (20,3%)		20,9%	4,9%
21 - 50	391 (28,2%)	762 (49,2%)		
51 - 100	283 (20,4%)	313 (20,0%)	75,3%	63,2%
101 - 500	334 (24,1%)	372 (24,0%)		
501 - 1000	60 (4,3%)	58 (3,8%)		
1001 -	38 (2,7%)	43 (2,8%)	3,8%	31,9%
<b>Total</b>	<b>1387 (100%)</b>	<b>1548 (100%)</b>	<b>6.837 Mrd. Won</b>	<b>11.340 Mrd. Won</b>

Quelle: Korea Auto Industries Coop. Association:  
Yearbook of Automobile Industry 1995.  
(Rundungen bei Prozentzahlen!)

Diese Entwicklung bedeutet eine Dualisierung der koreanischen Zulieferindustrie. Der Prozeß dieser Dualisierung bzw. Polarisierung von Unternehmen wird sich zunehmend weiterentwickeln. Er findet seine Analogie in den segmentierten und polarisierten Arbeits- und Lebensverhältnissen der Beschäftigten.

## 1.2 Typen von Zulieferunternehmen

Bei den Zulieferunternehmen sind vier Grundtypen zu unterscheiden. Belegschaftsstärke, Konzernbindung, Automobilanteil an der Gesamtproduktion eines Zulieferbetriebs sowie eigene Zweigproduktionsstätten wurden als Differenzierungsmerkmale herangezogen, aus denen jeweils sehr spezifische, unterschiedliche strategische Potentiale erwachsen.

Typ A: Tochter- oder Beteiligungsgesellschaften eines Automobilherstellers mit mehr als 500 Beschäftigten und einem Kfz-Produktionsanteil von nahezu 100 %. Bei diesen Betrieben handelt es sich allerdings häufig um reine JIT-Montagewerke. Hierunter fallen jene Betriebe, die

mit modernstem Produkt-, Fertigungs- und Organisations-Know-how als Markt- und Branchenführer auftreten.

**Typ B:** Tochtergesellschaften eines inländischen Großkonzerns mit mehr als 500 Beschäftigten und einem Fertigungsanteil von Kfz-Zulieferteilen von weniger als 50 %. Diese Unternehmen können auch in anderen Produktionsbereichen tätig sein. Zu dieser Gruppe zählen Betriebe, die technisch hochwertige Bauelemente herstellen und durch eigene FuE-Leistungen Fahrzeugkomponenten weiter- oder neuentwickeln. Ihre Marktstellung ist durch Spezialisierungen weitgehend unangefochten. Zulieferer und Hersteller sind in hohem Maß voneinander unabhängig.

**Typ C:** Automobilzulieferbetriebe mit mehr oder weniger als 500 Beschäftigten und einem Kfz-Zubehör-Produktionsanteil von mehr als 50 %. Hier gibt es keine Kapitalverflechtungen. Die betreffenden Betriebe lassen sich nach ihrer technisch-organisatorischen Modernisierungsintensität unterscheiden, also in die beiden Kategorien „Low-tech“- und „High-tech-Produzent“ mit Logistikkompetenz einteilen. Ein „Low-tech-Betrieb“ ist normalerweise in bezug auf seine Unternehmensstrategie vom Hersteller abhängig. Er erhält in der Regel finanzielle bzw. technische Hilfe vom Abnehmer, der meistens zum Verband der (ersten oder spezialisierten) Zulieferer gehört. Ein „High-tech-Produzent“ dagegen ist eher durch partnerschaftliche Beziehungen zu seinem Abnehmer gekennzeichnet.

**Typ D:** Automobilzulieferbetriebe mit mehr oder weniger als 100 Beschäftigten. Hier handelt es sich um Betriebe, die in der Regel technisch anspruchslose bzw. ausgereifte Norm- und Massenartikel herstellen. Ihre Fertigungsanlagen sind meistens einfach und die Qualifikationserfordernisse überwiegend gering. Ihre Konkurrenzfähigkeit auf dem Markt basiert hauptsächlich auf ihrem Preisniveau, das entweder durch niedrige Lohnkosten oder durch standardisierte Massenproduktion bestimmt ist. Der Verkaufspreis wird in der Regel vom Abnehmer bestimmt. Bei diesem Typ lassen sich drei Betriebskategorien unterscheiden: D-1 mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 100 und 500, D-2 mit 50 bis 100 Beschäftigten und D-3 mit weniger als 50 Beschäftigten. Das durchschnittliche Jahresumsatzvolumen betrug 0,46 Mrd. Won, was lediglich ca. 1 % des Umsatzvolumens von Typ-A-Unternehmen entspricht.



**Tabelle Z-2: Typen von Zulieferunternehmen**

Typ	Anzahl der Betriebe		Wertanteile am Endprodukt	
A	38	3,7 %	16.405	33,4 %
B	33	3,2	6.405	13,0
C	39	3,8	6.927	14,1
D	911	89,3	19.427	39,5
D-1	66	6,5	6.800	13,8
D-2	451	44,2	10.801	22,0
D-3	394	38,6	1.826	3,7
Total	1.021	100,0 %	49.163	100,0 %

Quelle: Korea Auto Industries Coop. Association:  
Yearbook of Automobile Industry 1995.

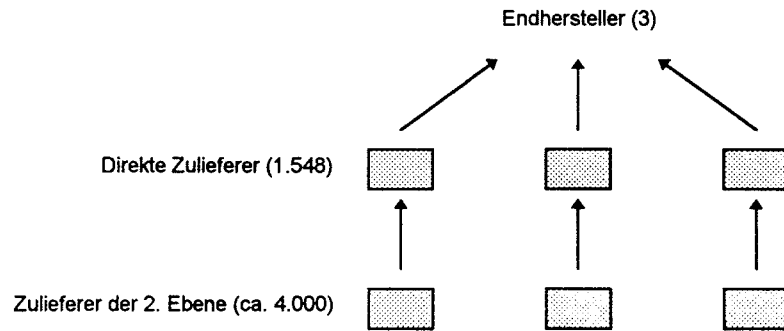
### 1.3 Beziehungen zwischen Endherstellern und Zulieferern

Die koreanische Automobilindustrie betrieb die Entwicklung des Zuliefersystems nach dem Vorbild der japanischen Industrie. Seit den späten 70er Jahren haben die Automobilhersteller Zuliefererverbände gegründet und organisiert, wobei sie eine gezielte Auswahl aus den Zulieferbetrieben einschließlich ihrer Tochtergesellschaften getroffen haben. Diese Art der Begründung einer Zulieferpyramide kann explizit als vom japanischen Vorbild geprägt betrachtet werden.

Die Beziehungen zwischen Automobilendherstellern und -zulieferern beginnen sich zu verändern. Ein wichtiger Anlaß für diesen Wandel von einseitiger (Hersteller-)Dominanz auf wechselseitige Beziehungen in der Zuliefererkooperation war die Erkenntnis, daß den Auftragnehmern im Hinblick auf Qualität und kostenmäßige Wettbewerbsfähigkeit eine entscheidende Rolle zufällt.

Kia war der erste Automobilhersteller, der das Zuliefersystem nach japanischem Vorbild in Korea einführte und 1977 einen kooperativen Zusammenschluß mit einer Reihe von Unterauftragnehmern einging. 1991 gehörten diesem Produktionsverband bereits 165 Firmen an, wovon die Hälfte ihren Standort in An San (nahe Seoul) hatte. Daewoo begann 1985 mit dem Aufbau seines Zuliefererverbandes, der 1991 schließlich 182 Betriebe umfaßte. Auch Hyundai startete 1985 mit dem japanisch orientierten Zuliefersystem; seinem Verband gehörten 1994 insgesamt 265 Betriebe an. Diese Organisationsform ist das wichtigste Instrumentarium zur Koordination und Ausweitung des Zuliefersystems. Automobilmontagewerke sind somit als Vorreiter in der Nutzung solcher Organisationsformen zu sehen. Nicht zuletzt kann mit diesem System eine Preis- und Qualitätskontrolle ausgeübt werden.

### Schaubild B-1: Zuliefersystem in Korea (1990)



Quelle: Chung 1994a.

Die Automobilendhersteller haben eine hierarchisch organisierte Struktur von Komitees zum regelmäßigen Informationsaustausch aufgebaut. Veranstaltungen werden für die unterschiedlichsten Belegschaftsschichten und -ebenen der Zulieferbetriebe durchgeführt.

Treffen auf höchster Funktionsebene sind die Tagungen der Präsidenten. An diesen halbjährlich stattfindenden Veranstaltungen nehmen die Unternehmensleiter oder -eigentümer der jeweiligen Zulieferunternehmen teil, um über die Unternehmenspolitik und die Planungen des Endherstellers informiert zu werden. Auf mittlerer Ebene versammeln sich ungefähr alle sechs Monate die Komitees der verschiedenen Produktionsbereiche der dem Zuliefererverband angehörenden Betriebe. Hier treffen die Vertreter des höheren Managements ihre Entscheidungen zu Fragen der Weiterentwicklung von Qualität, des Einsatzes neuer Technologien oder der Einhaltung von Lieferzeiten. Die Anwendung von Mitteln und Verfahren zur Qualitätssicherung wird schließlich in der Regel auf der untersten der drei Ebenen behandelt. Hier treffen sich Techniker und Ingenieure monatlich oder auch öfter, um sich in Fragen der Automatisierung und Qualitätskontrolle weiterzubilden und abzustimmen. An diesen Treffen sind vorwiegend Vertreter aus Zulieferbetrieben des Typs C und D beteiligt.

Die koreanischen Automobilhersteller begannen Mitte der 80er Jahre, intensiv in ihre Zulieferer zu investieren. Viele der Teilezulieferer sind kleine und mittlere Betriebe, die sich die Modernisierung des Produktionsprozesses einfach nicht leisten können. Sie erhalten deshalb vom Endhersteller im Rahmen der Zulieferverbände häufig technische Unterstützung, Hilfe im Managementbereich und/oder finanzielle Zuschüsse; auch werden ihnen Maschinen zur Verfügung gestellt. Seit

Ende der 80er Jahre haben die koreanischen Endmontageunternehmen auf dem Automobilssektor die Entwicklung ihrer Subkontraktoren mit Hilfe von Kapital und Management-Know-how gezielt gefördert. Im Jahr 1993 investierten die drei großen Automobilproduzenten insgesamt 295 Mrd. Won in ihre Zulieferer, wobei Hyundai 50 Mrd. Won in die Ausrüstung seiner Zulieferer steckte, Daewoo 170 Mrd. Won und Kia 75 Mrd. Won (vgl. Chosun Newspaper 1993). 1994 unterhielt Hyundai Zulieferbeziehungen zu 445 Betrieben, 52 % des gesamten Produktionswertes resultierten aus zugelieferten Teilen und Bauelementen. Kia seinerseits hatte im selben Zeitraum 295 Teilezulieferer, ein Anteil von 47,5 % seiner gesamten Automobilproduktion (in Wertgrößen) stammte aus diesem Unterauftragsbereich. Auch Daewoo hatte direkte Zulieferbeziehungen zu 276 Betrieben, mit einem Wertanteil von rund 51,5 % am gesamten Produktionsvolumen.

Die Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen sind dadurch gekennzeichnet, daß sie in Korea mehr durch vertikale Integration mit dem Hersteller bestimmt sind, als dies in Japan der Fall ist (vgl. Schaubild B-1). Auf der Grundlage dieser strukturellen und strategischen Merkmale lassen sich vorläufige Schlußfolgerungen über die ökonomische Marktposition der Zulieferer bzw. auch der Abnehmer ziehen. High-tech-Hersteller mit mehr als 1.000 Beschäftigten haben mit ihrer ökonomischen und technologischen Stärke Automobilherstellern gegenüber bessere Durchsetzungsmöglichkeiten als kleine selbständige Firmen, die technisch einfache Teile produzieren und in einem großen Konkurrenzfeld bestehen müssen. Mittelgroße Betriebe können ihre Position dann verbessern, wenn sie in der Lage sind, innovative und spezialisierte Problemlösungen anzubieten. Diese Betriebe sind zur Anpassung an die Bedarfe der Hersteller gezwungen und abhängig, von diesen die Mittel für den Aufbau der erforderlichen produktspezifischen und fertigungstechnischen Kompetenzen bereitgestellt zu bekommen.

Diese Hinweise auf eine Differenzierung in Form eines hierarchisch strukturierten und pyramidenförmig aufgebauten Netzwerks zeigen, daß sich auch in der koreanischen Zulieferindustrie unternehmensübergreifende Rationalisierungsstrategien von Herstellern durchsetzen bzw. hier von vornherein angelegt waren. Sie bringen wie anderswo eine Verringerung der Zahl der Direktzulieferer und die Herausbildung von Systemzulieferung (Modul-Sourcing) mit sich. Koreanische Hersteller werden bis zum Jahr 2000 die Zahl der direkten Zulieferer um ein Drittel reduzieren (vgl. Tab. Z-3).

**Tabelle Z-3: Anzahl der Endhersteller und ihrer Zulieferer**

	Werke der Endhersteller	Anzahl der Direktzulieferer		
		Jahr	1992	1994
<b>Hyundai</b>	3	466	445	270
<b>Kia</b>	2	288	295	200
<b>Daewoo</b>	1	334	276	230

Quelle: Korea Auto Industries Coop. Association:  
Yearbook of Automobile Industry 1995.

Das Zuliefersystem der koreanischen Automobilindustrie läßt sich in zwei Organisationsstrukturen zusammenfassen, und zwar in eine horizontale und eine vertikale Spezialisierung. Diese Doppelstruktur unterscheidet das koreanische Produktionsgeschehen vom japanischen Keiretsu-System, das primär durch eine vertikale Spezialisierung gekennzeichnet ist.<sup>2</sup> Seit den späten 80er Jahren allerdings wandelten sich die Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen, so daß sich inzwischen auch die koreanische Struktur mehr und mehr der japanischen Produktionsweise annähert. Bis zum Ausgang der 80er Jahre indes hatte das Zuliefersystem primär die Funktion, quantitative Produktionsschwankungen abzufangen und durch Nutzung billiger Arbeitskräfte Niedrigpreise zu sichern. Das Hauptinteresse an zugelieferten Komponenten war ausschließlich vom Preisaspekt bestimmt, Qualität und Lieferzeiten blieben dabei nur Sekundärkriterien bei der Auftragsvergabe. All dies bedeutet jedoch nicht, daß es inzwischen - trotz der veränderten organisatorischen und technischen Beziehungen - zu einer grundsätzlichen Veränderung des durch gegensätzliche Interessen und Macht begründeten Verhältnisses von Zulieferern und Endherstellern gekommen wäre. Für koreanische Automobilhersteller ist es wegen der unausgewogenen Machtverhältnisse immer noch ein leichtes, bei Zulieferteilen und Modulen den Preis zu drücken.

## 2. Flexibles Massenproduktionssystem und veränderte Zulieferstrukturen

Seit Beginn der 90er Jahre haben sich neue Zulieferstrukturen in der Massenproduktion entwickelt. Dieser Wandel kann größtenteils auf die

---

2 Allerdings: Auch Toyota montiert 50 % seiner Produkte bei Unteraufnehmern.

Expansionsstrategien der Automobilindustrie während dieses Zeitraums zurückgeführt werden. Das Wachstum auf dem koreanischen Binnenmarkt flachte ab, ja stagnierte, und bei den Exporten gab es einen gravierenden Einbruch zu Beginn der Dekade. In dieser Marktsituation setzten die heimischen Automobilkonzerne auf Qualitätssteigerung, Einhaltung von Lieferterminen und Kostensenkung.

Die seit 1987 stark zunehmenden Arbeitsunruhen in der Automobilindustrie waren einer der wesentlichen weiteren Anstöße zur Veränderung der Produktionsstrategien. Infolge des politischen Demokratisierungsprozesses begannen einige Gewerkschaftsführer eine Reform organisatorischer Strukturen der Gewerkschaft sowie eine einflußreichere Rolle bei der Gestaltung der industriellen Beziehungen zwischen Management und Arbeitern zu fordern; auch stellten sie höhere Lohnforderungen. Produktionsunterbrechungen und Arbeitsniederlegungen der Teilezulieferer erwiesen sich als schwere Belastungen für die (beherrschenden) Endhersteller. Im schlimmsten Fall konnte es zum Stillstand in den Endmontagebetrieben der Automobilhersteller kommen; dies wurde bereits in Kapitel I skizziert (vgl. auch Tab. H-9, S. 50).

Unter diesen Bedingungen reagierten die Automobilhersteller mit einer Strategie zur Flexibilisierung der Massenproduktion in der Absicht, die Arbeitskosten zu senken und Arbeitsbedingungen (und damit Produktivität) zu verbessern. Der Trend zur flexiblen Massenproduktion führte zu einer Veränderung der Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen: Dadurch gelang es den Endherstellern, mehr eigene Flexibilität zu gewinnen, indem sie den Flexibilisierungsdruck auf die Zulieferer verlagerten.

Um dies zu verdeutlichen, werden einzelne Aspekte der Produktionsorganisation, die für die Hersteller in Kapitel I bereits dargelegt wurden, hier nochmals in der Perspektive des Zuliefersystems aufgegriffen.

## 2.1 JIT-System

Koreanische Automobilhersteller haben bereits seit den frühen 80er Jahren eine Art von Just-in-time-Liefersystem zur Qualitäts- und Produktivitätssteigerung sowie zur Verkürzung der Lieferzeiten angewandt, das auch jetzt noch als ein konventionelles System Bestand hat. Seit Anfang der 90er Jahre jedoch reorganisierte Hyundai Zug um Zug die bisherige Rationalisierungsform seiner Logistik durch den Einsatz modernster Informations- und Kommunikationstechnologien in Richtung auf ein sogenanntes „Wertschöpfungsnetzwerk“. Der Hersteller

band 1994 insgesamt 329 Zulieferbetriebe in sein modernes Logistiksystem ein. Kia zog 1995 in seinem Netzwerk entsprechend nach. Mit der Entwicklung dieses Systems können Endhersteller nun die gesamte Logistikkette vollständig kontrollieren und damit die Flexibilität der Logistikplanung ausweiten.

Infolge des konsequenten Ausbaus des JIT-Prinzips wurden die Lieferzeiten radikal von monatlichen Lieferterminen auf wöchentliche und stündliche Anlieferung heruntergefahren (vgl. Kapitel I, Tab. H-18, S. 64). 1993 wurden so 72,8 % der Gesamtmenge von Zulieferteilen (nach Stückzahlen) täglich angeliefert, 19,01 % wöchentlich und 8,2 % stündlich. Bei Hyundai wird ein durchschnittlicher Teilevorrat für 0,6 Produktionstage erreicht. Die Ausgestaltung dieses Liefersystems ist dem japanischen sehr ähnlich, Hyundai installierte Lager und Werksanlagen, die zentrale Sammel- und Verteilerfunktion für zugelieferte Teile erfüllen. Viele der entsprechenden Zulieferbetriebe sind nämlich entweder zu klein oder haben zu wenig technisches Know-how, um terminlich präzise disponierte Kleinserien anliefern zu können. Der Ausschluß derartiger Lieferbetriebe würde aber zu einem Single-Sourcing-System führen. Dies erschien den Herstellern jedoch inopportun:

Die Arbeitsunruhen ließen den koreanischen Automobilherstellern kaum eine andere Wahl als den Ausbau eines dualen und/oder Multi-sourcing-Systems (Bezug von mehreren Firmen), um Produktionsunterbrechungen zu vermeiden. Ein gleiches Bauelement wurde im Jahr 1992 von durchschnittlich 2,1 Zulieferern gefertigt; 1985 waren nur 1,4 Firmen beteiligt gewesen.

Dieser neue Trend zum Multisourcing hatte zugleich einen Doppelfekt: Zum einen ist es schwierig, signifikante Kostensenkungen durch Massenproduktion und Produktivitäts- und Qualitätssteigerungen gleichzeitig zu erreichen; andererseits führt die Wettbewerbssituation auf dem Zuliefermarkt auch zu Preissenkungen.

**Tabelle Z-4: Entwicklung des Multisourcings**  
(durchschnittliche Anzahl der Zulieferer pro Teil)

	1985	1988	1992
<b>Hyundai</b>	1,3	1,6	2,3
<b>Daewoo</b>	1,2	1,4	1,9
<b>Kia</b>	1,7	1,8	2,2
<b>Durchschnitt</b>	1,4	1,6	2,1

Quelle: Korea Institute for Industrial Economics & Trade (KIET) 1994.

Viele Zulieferbetriebe wurden empfindlich von den Negativauswirkungen des JIT-Systems getroffen. Eine Reihe kleiner und mittlerer Unternehmen war nicht in der Lage, computergestützte flexible Produktionssysteme aufzubauen. Wo es gelang, zeigte sich aber auch, daß diese flexiblen Systeme hektische Arbeitsbedingungen verursachen sowie Überstunden und Extraschichten erfordern. Ferner werden höhere Transportkosten aufgrund knapp gesetzter Liefertermine und der notwendigen flexiblen Anpassung an die Produktionsdispositionen des Auftraggebers bei den Zulieferern fällig.

## 2.2 Qualitätskontrolle

Das wesentliche Merkmal der neuen Qualitätssicherungsstrategie ist, daß die Zulieferunternehmen in hohem Maß einbezogen werden. Die Leistungsfähigkeit der Zulieferbetriebe in bezug auf Produktqualität, Verfahrenstechnik, Management-Know-how und -vorgehen sowie die Kooperationsfähigkeit des Managements geraten unter die ständige Kontrolle der Endhersteller. Das Ergebnis hiervon ist die Einführung eines Einstufungssystems für die Zulieferbetriebe. Jedes Merkmal der Leistungserbringung eines Zulieferbetriebs wird erfaßt und eingestuft in die Kategorien A - D. Entsprechend dieser Einstufung übt der Endhersteller die Qualitätskontrolle der im Unterauftrag gefertigten Teile unterschiedlich aus und bestimmt die Zahlungsbedingungen. Dies führt schließlich dazu, daß Komponenten hochqualifizierter Zulieferunternehmen vom Endhersteller nicht mehr geprüft werden, während die Zulieferungen von Low-tech-Produzenten der Eingangskontrolle unterliegen. Der Endhersteller übernimmt aber für diese letztgenannten Zulieferer praktisch die volle Verantwortung für die Qualitätskontrolle, da die Mehrzahl dieser Zulieferer immer noch einen eher niedrigen Standard der Qualitätssicherung hat. Um den Kostenaufwand der Nachkontrolle möglichst gering zu halten, führen die Endhersteller für die Zulieferer eine fachlich-technische Ausbildung im Rahmen des Zulieferverbandes ihres Unternehmens durch.

Der Übergang zum JIT-System führte notwendig zu einem integrierten Qualitätsmanagement. Ein wesentliches Merkmal neuer QS-Strategien ist dementsprechend die umfassende Einbeziehung der Zulieferbetriebe. Endhersteller sind daran interessiert, die Kosten für Eingangskontrolle von Kaufteilen auf ein Minimum zu reduzieren. Das bedeutet, daß Zulieferbetriebe die Qualitätsverantwortung für ihre Teile zu übernehmen haben. Bei der Durchführung dieser Strategie ist jedoch, wie gerade

gezeigt, eine Differenzierung nach Innovationspotential, Betriebsgröße und Status des Zulieferers im Netzwerk vorzunehmen.

**Tabelle Z-5: Kapitalhilfen und Managementunterstützung durch Endhersteller**

Technische Beratung zur Kostenreduzierung	10,0 %
Technische Beratung bei neuen Produkten	40,0 %
Information über Technologien	17,5 %
Management-Beratung	10,0 %
Finanzielle Hilfen	15,0 %
Andere	7,5 %

Quelle: Chung 1994a (40 befragte Zulieferer).

Der Druck der Endmontageunternehmen auf ihre Zulieferer, den Qualitätsstandard, die zuverlässige Einhaltung der Liefertermine und die Lieferflexibilität zu steigern, hat zwingend einen Wandel der Produktionsmethoden und -technologien zur Folge. Die Modernisierung der Produktionstechnologie wird für Teilezulieferer also zunehmend wichtiger. Deshalb haben auch die Zulieferbetriebe neue Abteilungen für Qualitätskontrolle und Verfahrenstechnik geschaffen. Darüber hinaus wird weithin CNC-Technik eingesetzt. Nach den Erhebungen des Autors haben die Einführung und Nutzung von CNC-Maschinen ein relativ hohes Maß erreicht (so bei 16 von 28 untersuchten Zulieferern). Dennoch wird dieses System, bedingt durch den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften und durch eine ineffiziente Arbeitsorganisation, nicht optimal genutzt. Lediglich sieben von sechzehn der befragten Betriebe nutzten CNC-Maschinen in optimaler Weise. Von den untersuchten Zulieferbetrieben haben 86 % eine FuE-Abteilung, was zum nächsten Punkt führt.

### 2.3 Forschung und Entwicklung

Bereits mit der Veränderung des Zuliefersystems in Richtung JIT ergibt sich ein Druck auf gemeinsame Entwicklung und Konstruktion. Die Beteiligung von Zulieferbetrieben an der Entwicklung und Konstruktion (einschließlich Zeichnung) erlaubt es, die Entwicklungszeit sowie die entsprechenden Kosten beim Endhersteller zu senken. Hyundai z.B. installierte „offene“ Konstruktions- und Entwicklungseinrichtungen, um die gemeinsame Arbeit in diesem Bereich mit den Zulieferern zu ermöglichen. 50 Konstrukteure und Entwickler von Zulieferbetrieben



haben ihren ständigen Arbeitsplatz in dieser Einrichtung, weitere rund 50 Konstrukteure von Subkontraktoren kooperieren von Fall zu Fall mit Entwicklungsingenieuren von Hyundai. Der Anteil der nach dem „Black-box-System“<sup>3</sup> entwickelten Teile und Komponenten betrug bei den koreanischen Automobilherstellern - im starken Kontrast zum japanischen Fall - lediglich 33 %. Dazu kam, daß generell die Zielpreise (für die Teile) von den Endherstellern vorgegeben wurden, was ebenfalls - im Rahmen der gemeinsamen Entwicklung - zur Kostenreduzierung führte.

Die Entwicklung neuer Produkt- und Prozeßtechnologien bekommt also in allen Zulieferunternehmen einen zunehmend wichtigen Stellenwert. Zulieferer wollen ihr technisches Know-how sichern und erweitern. Die immer dichtere Abnehmer-Zulieferer-Verflechtung führt auch zu einer zunehmenden Integration von FuE (vor allem bezüglich der Verknüpfung von Prozeß- und Produktinnovation); trotzdem brauchen aber auch die Zulieferbetriebe ihre eigenen FuE-Abteilungen.

Die große Mehrzahl der Zulieferunternehmen hat unter 5 % des gesamten Umsatzes in FuE investiert. Die unternehmensinterne Forschung weitet sich insbesondere im Bereich der Produktentwicklung und der Produktivitätssteigerung aus. Die meisten Zulieferbetriebe führen Prozeßinnovationen zur kostengünstigeren Herstellung neuer Produkte so schnell wie möglich ein.

**Tabelle Z-6: Aufwendungen für FuE bei Zulieferern (in %)**

Bis 5 % des Gesamtumsatzes	75,0 %
Bis 10 % des Gesamtumsatzes	12,5 %
Bis 15 % des Gesamtumsatzes	8,3 %
16 % und mehr des Gesamtumsatzes	4,2 %

Quelle: Chung 1994a (24 befragte Zulieferer).

Subkontraktoren sind in der Regel aber nicht zur Grundlagenforschung für die Technologieentwicklung in der Lage, da dies hohe Investitionen und eine langfristig angelegte Forschungsarbeit bedingt. Deshalb bieten

3 Nach dem „Black-box-System“ geben die Autohersteller die funktionale Spezifikation vor, die Zulieferer machen die eigentliche Konstruktionsarbeit. Beim Verfahren der „provided drawings“ geben die Hersteller die fertige Zeichnung vor. In Japan lag Ende der 80er Jahre der Anteil der Black-box-Teile bei ca. zwei Drittel aller Teile.

Abnehmer in der Regel ihren Zulieferern neue Technologien an. Dies führt zur Verkürzung der Umsetzungszeiten zwischen Modellentwicklung und Produktion. Andererseits werden Zulieferer aber auch durch Joint-venture-Aktivitäten vorangetrieben. 1992 kamen 48,7 % der Basistechnologien von den Abnehmerunternehmen und 35,6 % aus Joint-venture-Verbindungen. Die Autonomie von Zulieferunternehmen ist jedoch nach wie vor unabdingbar durch die Technologielücke gegenüber dem Endhersteller begrenzt.

**Tabelle Z-7: FuE-Schwerpunkte der Zulieferer (Mehrfachnennungen)**

Entwicklung von Basistechnologien	0,9 %	(1)
Entwicklung neuer Produkte	49,5 %	(55)
Qualitätsverbesserung	11,7 %	(13)
Produktivitätssteigerung	36,9 %	(41)
Andere	0,9 %	(1)

Quelle: Chung 1994a (100 befragte Zulieferer).

## 2.4 Entwicklung neuer Produkte

Nach dem Einbruch auf dem US-Exportmarkt 1989 erhielt die Produktentwicklung einen erheblichen Bedeutungszuwachs. Koreanische Automobilhersteller bemühten sich um eine Effizienzsteigerung des Entwicklungsbereichs durch Einführung einer „Guest-engineering-Politik“ für die größeren der mit ihnen verbundenen Zulieferbetriebe. Dieses Vorgehen kann als Teil einer übergreifenden Unternehmenspolitik der Automobilhersteller betrachtet werden, in den Bemühungen um neue Modellentwicklung optimale Kommunikationsstrukturen mit ihren Zulieferern zu schaffen. Mit dieser Konzeption hat Hyundai seine Alfa-Motoren seit 1989 entwickelt. Kia brachte eine Reihe seiner Zulieferbetriebe dazu, sich schon in einem Frühstadium der Entwicklung neuer Produkte zu beteiligen. Der Umfang derart gemeinschaftlich entwickelter Produktkomponenten betrug bei diesem Automobilhersteller 1991 rund 5 % aller produzierten Teile.

Als Konsequenz dieser Entwicklung gingen Zulieferunternehmen vom vorherigen System der Vorgabe der Konstruktionszeichnung vom Abnehmer auf das Verfahren über, auf der Basis von Funktionsspezifikationen die Konstruktion selber zu entwickeln. Der Automobilhersteller liefert die Ausgangskonzeption sowie grundlegende Konstruktionsdaten wie Maße und Funktionsdetails, und der Zulieferer entwickelt die

gefragten Teile („approved drawing“). Die herkömmliche Art der Teilerstellung auf der Basis vorgegebener Zeichnungen („provided drawings“), die der Low-tech-Produktion angemessen war, ist zurückgegangen. 53 % der Zulieferbetriebe (9 von 17 untersuchten Zulieferern) gingen auf das System der „approved drawings“ über. Dies führte zu einer Abkehr von der alleinigen Konstruktion seitens der Abnehmer zur gemeinschaftlichen Entwicklung mit den Zulieferern. Die Tendenz zur Zusammenarbeit bei Entwurf und Produktion hat auch eine neue Ausprägung des Zuliefersystems zur Folge.

Bereits im Entwurfsstadium neuer Produkte wird zur Kostensenkung weitgehend „value engineering“ praktiziert. Die Automobilhersteller forcierten dieses Verfahren zur Einführung von Zielkostenkonzepten. 1992 wandten etwa 46 % der befragten Zulieferunternehmen diese Zielkostenmethode bei der Entwicklung neuer Produkte an.

## 2.5 Einkaufspolitik

Ganz allgemein betrachtet, wird der Markt für die Teilezulieferer - wenn auch differenziert durch die obengenannte Typisierung - ausschließlich oder weitgehend durch die Endhersteller gesichert. Dies gilt auch gerade für Korea, wo die Autofirmen eine auf lange Sicht angelegte Einkaufspolitik machen, die nötig ist, um eine vertikale Integration zu erreichen und zu sichern.

Die Verträge zwischen Hersteller- und Zulieferunternehmen haben hier im allgemeinen eine einjährige Laufzeit und verlängern sich automatisch, falls keiner der betroffenen Vertragspartner dies zu ändern wünscht. Nach den Erhebungen des Autors haben 67,6 % der befragten Zulieferunternehmen auf Dauer gestellte, vertraglich abgesicherte Geschäftsbeziehungen mit ihren Endherstellern, während 21,6 % der Betriebe über keine dauerhaften Vertragsabsicherungen berichteten. Langfristige vertragliche Absicherung ist einer der neuen Trends im Zuliefersystem.

**Tabelle Z-8: Laufzeiten von Zulieferungsverträgen**

Über 1 Jahr	67,6 % (69)
bis 1 Jahr	7,8 % (8)
bis 6 Monate	2,0 % (2)
bis 3 Monate	1,0 % (1)
Gelegentliche Einzelaufträge	21,6 % (22)

Quelle: Chung 1994a.

Im Hinblick auf Preise tendieren die herkömmlichen Machtbeziehungen zu einem gewissen Grad in Richtung gegenseitiger Übereinkommen. Das alte Muster des vom Endhersteller diktierten Preises weicht Schritt für Schritt wechselseitigen Vereinbarungen.

**Tabelle Z-9: Formen der Preisfestlegung**

Einseitig durch Hersteller	9,9 %
Durch Hersteller aufgrund von Kalkulationsvorlagen der Zulieferer	55,4 %
Beidseitige Vereinbarungen	33,7 %
Einseitig durch Zulieferer	1,0 %

Quelle: Chung 1994a (100 befragte Betriebe).

Im allgemeinen legen die Endhersteller die Preise für Zulieferteile aufgrund einer Grobkalkulation oder -schätzung der Produktionskosten beim Zulieferer fest, aber der Preis ist auch Verhandlungsgegenstand geworden. Verhandlungen um Preisrevisionen (Preissenkungen!) werden entweder halbjährlich oder zumindest einmal pro Jahr geführt. Wenn die Herstellungskosten aufgrund einer Innovation des Zulieferbetriebs sinken, werden auf jeden Fall Preisverhandlungen geführt. Der Endhersteller läßt jedoch umgekehrt keinesfalls lohn-, material- oder energiebedingte Preiserhöhungen gelten. Die niedrigen Energiekosten spielen ohnehin nur eine geringe Rolle bei den Produktionskosten, und die Rohmaterialien werden zumeist vom Hersteller geliefert. Wenn Zulieferunternehmen indes tatsächlich einen höheren Preis fordern, wird ein „Teile-Bewertungs-Meeting“ von Endhersteller und Zulieferer einberufen und ggf. der Preis angepaßt. Wenn die Herstellungskosten aufgrund von Hilfestellungen (Beratung etc.) des Endherstellers sinken, wird der Rationalisierungsgewinn im Verhältnis 50 : 50 geteilt.

Die wesentliche Orientierung bei Preisverhandlungen hat sich also von rein einseitiger Bestimmung auf wechselseitiges Aushandeln verändert, wenngleich sich das herkömmliche Prinzip der Zulieferbeziehung keineswegs von blanker Ausbeutung zu einem völlig partnerschaftlichen Verhältnis verändert hat. Endhersteller verlangen von ihren Zulieferern ständige Kostensenkung, diese sind Jahr für Jahr dem Druck zur Preisreduzierung ausgesetzt. Trotz der üblichen Beziehungen bei vertikaler Integration (Mutter-/Tochterunternehmen) drücken koreanische Endhersteller aber durch Multisourcing wie auch auf der Basis von neuen

Informations- und Kommunikationstechnologien - über die Veränderung von Produktionsorganisation und Automatisierung und deren Produktivitätseffekte, s.o. - auf die Preise.

Für die Zulieferunternehmen gibt es zwei Möglichkeiten, mit dieser Situation umzugehen. Zum einen können sie ihrerseits auf nachgelagerte Zulieferer als Preispuffer in der Produktionskette zurückgreifen. 57 % der in der Studie des Autors untersuchten direkten Zulieferunternehmen nutzten diesen Weg. Als zweite Möglichkeit verbleibt die Rationalisierung des eigenen Produktionsprozesses, doch bedarf dieser Weg der Kooperation mit dem Endhersteller, da die Zulieferunternehmen mit der Modernisierung ihrer Fertigungsprozesse überfordert sind.

Auch die Modalitäten des Zahlungsverkehrs sind vom ungleichen Kräfteverhältnis zwischen Zulieferern und Abnehmern geprägt. Die Endhersteller müssen für die Zulieferteile nicht sofort und bar bezahlen, sondern geben Wechsel mit einer Laufzeit von drei Monaten aus. Präsentiert der Subkontraktor die Wechsel vor Ablauf der Terminierung, büßt er mehr als 10 % des Nennwertes ein. So können Abnehmer ihre Zulieferer, gerade bei schlechter Konjunktur, durch schlichte Zahlungsverzögerung auf einfache Weise in die Zange nehmen. Nach den gesetzlichen Bestimmungen des Fair Trade Act haben die Abnehmer ihre Zulieferer für Waren und Dienstleistungen innerhalb von 60 Tagen nach Kaufdatum zu bezahlen, doch brechen Abnehmer diese gesetzliche Bestimmung, indem sie ihre Machtposition gegenüber den Zulieferern einsetzen.

**Tabelle Z-10: Zahlungsformen im Zulieferbereich**

1-Monats-Wechsel	3,5 %
2-Monats-Wechsel	0 %
3-Monats-Wechsel	93,0 %
Bar	3,5 %

Quelle: Chung 1994a.

## 2.6 Perspektiven

Um auf dem Weltmarkt in hohem Maß konkurrenzfähig zu sein, stellt die koreanische Automobilindustrie auf ein neues Produktionssystem ab. In diesem Zusammenhang veränderte sich das Zuliefersystem qualitativ, bei gleichzeitigem Wachstum dieses Bereichs. Die aktuellen

Entwicklungen zeigen, daß sich bestimmte Formen der Zulieferbeziehungen gleichsam zwangsläufig herauskristallisieren, und daß der Anpassungs- und Implementationsprozeß an diese neuen Hersteller-Zulieferer-Beziehungen für die verschiedenen Unternehmen sehr unterschiedlich verläuft.

Die Anforderungen der Endhersteller an die kleinen Zulieferer, neue Formen der Beziehung zu ihnen aufzubauen, bringt zwingend eine vertikale Integration mit sich. Es kann durchaus sein, daß sich aus der fortlaufenden Spezialisierung kleiner Zulieferbetriebe Flexibilität und Produktivitätsgewinne ergeben, die wiederum Flexibilitätsspielräume schaffen. Andererseits tendieren mittlere und große Teilezulieferer, die im allgemeinen mehrere Endhersteller beliefern, zu einer Desintegration aus dem vertikalen Netzwerk. Darüber hinaus haben solche Subunternehmen häufig noch ein zweites Standbein durch Geschäftsbeziehungen außerhalb der Automobilindustrie.

Dieses Szenario ergibt eine andere Struktur als die japanische Pyramidisierung der Zulieferbeziehungen. Außerdem begünstigt der neue Trend der Automobilendhersteller zum Multisourcing eine Auffächerung der ausgeprägten Pyramidenstruktur. Zwar tendiert damit, wie schon erwähnt, das Zuliefersystem von der grundsätzlich ausbeuterischen zu einer kooperativ geprägten Disposition, zumindest auf der Ebene der direkten Zulieferer; dennoch: Der Zulieferbereich wird noch von den Endherstellern beherrscht, die ihre Macht gezielt einsetzen.

Insgesamt gesehen werden die koreanischen Automobilendhersteller auf jeden Fall ihr Flexibilitätspotential (unter Qualifikations-, Qualifizierungs- und Organisationsaspekten) durch die Differenzierung innerhalb des Zuliefersystems steigern können. Bisher war offensichtlich, daß mit einfacher Produktionstechnik, Mangel an Fachkräften zur Produktionssteuerung und angesichts kleiner Betriebsgrößen keine economies of scale erreicht werden konnten. Besonders Zulieferfirmen der zweiten Ebene sind meist Kleinstbetriebe, die technisch und organisatorisch nicht wirklich vertikal in die Produktionskette integriert sind. Für gewöhnlich dienen sie den Direktzulieferern als Puffer gegen Marktschwankungen, denen diese z.B. durch wechselnde Abrufe der Hersteller ausgesetzt sind.

Die zunehmende Flexibilität und Wettbewerbsfähigkeit der koreanischen Automobilhersteller wird schließlich wiederum Rückwirkungen

auf wachsende kooperative Beziehungen zu den Teile-Zulieferern haben. Mit Sicherheit müssen die Strategien der Endhersteller auf Dauer auch zur Entwicklung besserer Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen beitragen.

### **3. Industriestrukturelle Wirkungen systemischer Rationalisierung**

Aus den empirischen Untersuchungen des Autors lassen sich auch teils problematische Folgen von Rationalisierungsprozessen für die Beschäftigten ablesen, wie in Kapitel I schon angedeutet; solche Entwicklungen ergeben sich auch aus veränderten Zulieferstrukturen. Offensichtlich führt die widersprüchliche Wirkungsweise des dargestellten Umstrukturierungsprozesses zwangsläufig zu einer Segmentation und Polarisierung der Arbeitskräfte im Endhersteller- und im Zuliefererbereich. Zwei Aspekte seien herausgegriffen: Die Arbeitsmarktstruktur in Korea ist zum einen durch ein großes Lohngefälle, zum anderen durch extreme Unterschiede in den Qualifizierungsmöglichkeiten gekennzeichnet.

#### **3.1 Segmentation der Arbeitskräfte von Hersteller- und Zulieferbetrieben: Lohn und Arbeitszeit**

##### **3.1.1 Lohndifferenzen**

Die Chancen zur Verbesserung von Qualifikation und Entlohnung der Arbeiter sind im Herstellerbetrieb um ein Vielfaches besser als die der Beschäftigten in der Zulieferindustrie. Wie Tabelle Z-11 zeigt, bestehen erhebliche Lohnunterschiede. Insgesamt haben sich die Lohnunterschiede zwischen Hersteller- und Zulieferbetrieben mit der Umstrukturierung der Zulieferbeziehungen nicht verringert; durchschnittliche Monatsentgelte in der Zulieferindustrie liegen bei 66,2 % jener in den Herstellerbetrieben. Das gleiche Resultat läßt sich aus der Betrachtung des absoluten Lohnzuwachses in der Zeit von 1987 bis 1990 gewinnen.

**Tabelle Z-11: Lohndifferenzierungen**  
(bei Herstellern und Zulieferern)

	Hersteller (Won)	Zulieferer (% von Hersteller)
Grundlohn	263.286	87,8
Normalzuschlag	32.911	40,3
Extrazuschlag	24.983	72,3
Überstundenzuschlag	65.567	61,3
Bonus	135.369	31,7
Durchschnittlicher Monatslohn	522.116	66,2

Quelle: Hong 1993, S. 203.

Die Lohnsteigerungen in der Automobilindustrie haben demnach von 1987 bis 1992 durchschnittlich 19,1 % pro Jahr betragen. Diese Wachstumsraten zeigen sich auf der Hersteller- wie auf der Zulieferseite fast gleich, was bedeutet, daß die Differenzen im Lohnniveau der beiden Bereiche in den letzten Jahren nicht abgebaut wurden. Die weit klaffende Lohnschere ist denn auch ein beständig aktuelles Thema bei den Tarifverhandlungen in der Zulieferindustrie.

**Tabelle Z-12: Wachstumsraten der Löhne**

	Hersteller	Zulieferer
1987	23,6 %	21,5 %
1988	21,8	18,4
1989	23,3	26,9
1990	11,3-18,9	14,8
1991	9,9-15,4	17,5
1992	3,2-11,6	15,2

Quelle: Park, Lee 1994, S. 27.

Dieses Lohngefälle wird hauptsächlich von der Qualifikation der Arbeitskräfte bestimmt. Etwa 60 % dieses Gefälles basieren auf unterschiedlichem schulischen Ausbildungs- bzw. Weiterbildungsniveau; aber auch die betriebliche Qualifizierung (on the job training) spielt eine große Rolle in der LohnEinstufung. Die Beschäftigten kleinerer und mittlerer Zulieferbetriebe befinden sich allein schon deswegen auf einem niedrigeren Lohnniveau, weil sie erheblich weniger betriebliche Weiterbildungschancen haben. Die Lohnunterschiede sind also nicht primär auf die geringere Zahlungskraft der Subunternehmen zurückzuführen.



**Tabelle Z-13: Einflußgrößen für die Lohndifferenzierung**  
(in % der Lohnunterschiede)<sup>4</sup>

<b>Merkmale bei der Einstellung</b>	58,8 %	
Geschlecht		9,5
Tätigkeitskategorie		14,4
Ausbildungsdauer		9,6
Erfahrung		25,3
<b>Merkmale von bereits Beschäftigten</b>	28,3 %	
Betriebszugehörigkeit		27,9
Bestehen einer Gewerkschaft		0,4
<b>Finanzielles Potential der Unternehmen</b>	13,0 %	
Arbeitsproduktivität		11,9
Betriebsgröße		1,1

Quelle: Hong 1993, S. 203.

### 3.1.2 Arbeitszeit

Der Arbeitszeitvergleich zwischen Hersteller und Zulieferer zeigt trotz des großen Lohngefälles geringe Unterschiede (vgl. Kapitel I, 3.3). Die durchschnittliche Monatsarbeitszeit (219,8 Std.) in Endherstellerbetrieben beträgt 2,2 Stunden mehr als in der Zulieferbranche (217,6 Std.). Die Beschäftigungssituation in den Zulieferbetrieben ist trotz der neuen Tendenz zur besseren Zusammenarbeit prekärer und instabiler geworden. Das Ergebnis der Flexibilisierungsstrategien der Abnehmerunternehmen einerseits und der Arbeitskräfteknappheit bei Zulieferern andererseits bedeutet zugleich eine Änderung der Beschäftigungsstruktur: Bei den Zulieferbetrieben waren ca. 4,1 % der gesamten Belegschaft teilzeitbeschäftigt, bei den Herstellerunternehmen dagegen nur 0,3 %. Das verweist darauf, daß die Arbeitsbedingungen der Zulieferbetriebe noch belastender sind als jene im Endherstellerbereich. Der hohe Anteil der Stammarbeiter darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß Subkontraktarbeiter innerhalb der Herstellerbetriebe und Arbeitskräfte in nachgelagerten Zulieferbetrieben noch schlechter gestellt sind; diese Tatsache kommt in den hier vorgelegten Zahlen nicht zum Ausdruck.

Allgemein kann festgehalten werden, daß niedriges Lohnniveau, lange Arbeitszeiten und Arbeitsplatzunsicherheit in der Zulieferindustrie, insbesondere in kleineren und mittleren Betrieben, vorherrschen.

4 Der komplizierte Berechnungsmodus für die Faktoren, die die Lohndifferenziale bestimmen, wird hier nicht erläutert (vgl. dazu die Dissertation von Hong 1993).

### 3.2 Veränderung der Arbeitskräftestruktur

Nach den großen Arbeitskämpfen Ende der 80er Jahre haben die koreanischen Unternehmen versucht, mittels umfangreicher Rationalisierung die traditionell ausgeübte persönliche Kontrolle von Arbeitskräften überflüssig zu machen. Dieses Rationalisierungskonzept hatte hauptsächlich die Qualitätssicherung bzw. -steigerung und die Reduzierung der physischen Belastung der Arbeiter - eine der Ursachen für Arbeitskonflikte - zum Inhalt. (Im Jahr 1985 hat Hyundai als erstes Unternehmen Industrieroboter eingeführt; nach den Arbeitskämpfen ist deren Zahl gestiegen; vgl. Kapitel I, 4.2.3.)

Mit der Flexibilisierungsstrategie verbindet sich der Einsatz neuer Technologien. Computertechnologien werden zur entscheidenden Grundlage für die prozeß- und betriebsübergreifende Steuerung und Kontrolle von Produktionsabläufen. Zur Durchsetzung systemischer - also auf die Reorganisation der gesamten Produktionskette bezogener - Rationalisierung sind qualifizierte Arbeitskräfte erforderlich. Diesen kommt in der Logistik, bei der Qualitätssicherung und/oder der Einführung, Wartung und Instandhaltung von CNC-Maschinen und Fertigungsrobotern eine Schlüsselrolle zu. Die neuen Tätigkeitsstrukturen und Qualifikationsanforderungen in diesen Bereichen stehen in engem Zusammenhang mit neuen Organisations- und Steuerungstechnologien. Andererseits wurden Arbeitskräfte infolge von Automatisierung und „Systemisierung“ - insbesondere der Ausgliederung einfacher Tätigkeiten bzw. der Nutzung herkömmlich arbeitsteiliger Arbeitsabläufe in der gesamten Produktionskette - dequalifiziert.

Mit der Durchsetzung von Strategien der systemischen Rationalisierung entsteht eine neue Arbeitsteilung, weil die gesamte Produktionskette Gegenstand der Rationalisierung wird. Dies betrifft insbesondere das Zuliefersystem und das Subkontraktwesen: Nicht nur die Zulieferung von Teilen, sondern auch die Vergabe von (z.B. einfachen, schmutzigen, gefährlichen) Arbeitsaufgaben durch das Hereinholen von Fremdfirmen in die Werke der großen (zumeist Hersteller-)Betriebe sowie das Subcontracting für bestimmte Teile des Produktionsprozesses laufen unter dem Schlagwort der „Produktionsdezentralisierung“. Damit verbunden ist die Entstehung einer Randbelegschaft neben und unter der Stammebelegschaft, die nicht von der Betriebsgewerkschaft vertreten wird. In diesem Bereich der „Fremdarbeitskräfte“ waren, wie schon erwähnt, 1994 bei Hyundai ca. 5.000 Arbeiter beschäftigt. Paral-

lel dazu hat das Unternehmen befristet eingestellte Arbeiter im Umfang von ca. 2 % der Gesamtbelegschaft beschäftigt.

Zu wiederholen ist: Die dadurch gegebene Flexibilität in der Personalpolitik hat eine doppelte Wirkung. Einerseits schafft sie ein Ausgleichsreservoir für körperliche Arbeitsüberlastung der Stammarbeiter und kann somit ein mögliches innerbetriebliches Konfliktpotential zwischen Arbeitern und Management reduzieren. Andererseits ermöglicht sie die Senkung von Lohnkosten aufgrund der oben beschriebenen Lohndifferenzen in der Produktionskette.

### 3.3 Qualifizierung

Bei der zunehmenden Abhängigkeit der Zulieferindustrie lassen sich sehr negative Folgen durch systemische Rationalisierungsmaßnahmen prognostizieren. Der Aufbau zusätzlicher Produktions- und Entwicklungskapazitäten bei den Zulieferern und die Einführung neuer Produktionstechnologien erfordern qualifizierte Arbeitskräfte. Die Möglichkeit zur Rekrutierung dieser Kräfte ist auf dem koreanischen Arbeitsmarkt für kleinere und mittlere Betriebe jedoch sehr begrenzt. In den Betrieben der Zulieferindustrie sind vorwiegend jüngere männliche Arbeitskräfte in sogenannten „Drei-D-Jobs“ - dirty, difficult and dangerous (dreckig, schmutzig, gefährlich) - beschäftigt. Doch diese Unternehmen sind zunehmend weniger in der Lage, die notwendige Anzahl von Arbeitskräften zu rekrutieren; viele verlassen außerdem ihren Arbeitsplatz bereits bald nach Einstellung wieder. Die Fluktuationsrate pro Jahr in kleineren Betrieben betrug 1993 83,9 %, auf der Seite der Endherstellerbetriebe dagegen nur 21,3 %. Parallel dazu haben diese Betriebe wegen der hohen Ausbildungskosten relativ wenig Möglichkeiten zur Einführung betrieblicher Ausbildungsmaßnahmen nach dem OJT-Prinzip („on-the-job-training“, Ausbildung am Arbeitsplatz während der Arbeit). Daraus ergibt sich generell eine geringere Qualifizierungschance für Arbeitskräfte in kleineren und mittleren Betrieben.

**Tabelle Z-14: Fluktuationsrate pro Jahr, nach Betriebsgröße (Anteile in %)**

Betriebsgröße (Beschäftigte)	Hersteller	Zulieferer
10 - 29	-	83,9
30 - 99	-	81,5
100 - 299	-	75,5
Total	21,3	82,2

Quelle: Hong 1993, S. 201.

Aus der größeren Fluktuation bei kleineren und mittleren Betrieben ergibt sich eine sehr viel niedrigere Betriebszugehörigkeitszeit. Der Anteil der Beschäftigten mit mehr als zehnjähriger Betriebszugehörigkeit in der Zulieferindustrie betrug lediglich durchschnittlich 2,2 % der Gesamtbelegschaften. Etwa zwei Drittel der Arbeitskräfte waren weniger als zwei Jahre beschäftigt, woraus sich auch geringere Möglichkeiten zum Aufstieg ergeben. Mehr als ein Drittel der gesamten Belegschaft hatte lediglich einen mittleren Schulabschluß und kam nur für einfache und unqualifizierte Arbeit in Frage. Normalerweise brauchen auch Arbeiter in der Zulieferindustrie drei Jahre, um „qualifizierte Arbeiter“ zu werden. Dies ist praktisch nur in Endherstellerbetrieben möglich, wo die Betriebszugehörigkeitszeiten deutlich länger sind.

Auf dem Arbeitsmarkt der Automobilindustrie finden sich übergreifende Polarisierungstendenzen, die einerseits in einer unqualifizierten Arbeiterschaft in der Zulieferindustrie, vor allem der zweiten und weiteren nachgelagerten Ebenen, und andererseits in einem relativ qualifizierten Arbeitskräftereservoir im Bereich der Herstellerbetriebe ihren Ausdruck finden. Dies spiegelt einen segmentierten Arbeitsmarkt wider.

**Tabelle Z-15: Arbeitskräfte nach Schulbildung und Beschäftigungszeit**

	<b>Hersteller</b>	<b>Zulieferer</b>
Universitätsabgänger	9,4	7,0
Höherer Schulabschluß	72,4	52,5
Mittlerer Schulabschluß	18,1	40,6
bis 1 Jahr	13,0	45,8
1 bis 2 Jahre	18,7	22,6
3 bis 4 Jahre	23,1	19,6
5 bis 9 Jahre	29,8	9,8
über 10 Jahre	15,4	2,2

Quelle: Hong 1993, S. 199.

Die Interessen der Arbeiterschaft sind in Hersteller- und Zulieferbetrieben aufgrund ihrer unterschiedlichen Lage im Betrieb und auf dem Arbeitsmarkt entsprechend widersprüchlich (vgl. auch Kapitel I, 5.). In einer Umfrage (Hong 1993) lehnten Arbeiter von Zulieferfirmen Arbeitskämpfe in Herstellerunternehmen ab, weil sie zur Stilllegung der Produktion und bereits nach kurzer Zeit zur Einstellung der Lohnzahlungen seitens der Zulieferer führen können. Nur 11,7 % der befragten Arbeiter haben Arbeitskämpfen in Endherstellerbetrieben zugestimmt. Auf diesem Hintergrund haben die Arbeitgeber von Herstellerfirmen

auch bei den Beschäftigten der Zulieferindustrie eine Kampagne gegen Arbeitskämpfe durchgeführt, als Gewerkschaften im Endherstellerbereich zu Streiks aufriefen.

**Tabelle Z-16: Einstellung der Arbeiter in der Zulieferindustrie zu Streiks bei Herstellern**

Zustimmung zum Streik	11,7 %
Bringt nur Schwierigkeiten für Zulieferer	33,0
Gegen den Streik	46,6
Keine Meinung	8,7

Quelle: Hong 1994, S. 46 (100 Befragte).

Die in der Automobilendherstellung Beschäftigten haben, was ihre eigene Interessenvertretung betrifft, eine gegenüber den Interessen der Belegschaften in der Zulieferindustrie eigenständige und gegensätzliche Einstellung. Etwa 70 % der Befragten im Endherstellerbereich zeigen keine solidarische Haltung gegenüber dem Interesse der Arbeiter in der Zulieferindustrie. Die Gewerkschaften der Automobilhersteller können ihre Forderungen nach Verbesserung der Arbeitsbedingungen ohnehin nur auf Betriebsebene und für deren Stammbeslegschaften durchsetzen. Die Spaltung der Arbeitersolidarität ist damit auch ein Resultat der rein betriebsorientierten Unternehmensgewerkschaften.

**Tabelle Z-17: Können Betriebsgewerkschaften der Hersteller auf die Vertretung ihrer Interessen verzichten, um die Arbeitsbedingungen in der Zulieferindustrie zu verbessern?**

Ja	21,8 %
Nein	46,6
Aufgabe der Arbeiter bei Zulieferer selbst	23,0
Keine Meinung	11,5

Quelle: Hong 1994, S. 47 (174 Befragte).

#### 4. Zusammenfassung

Die Untersuchungen belegen die heterogenen Folgen systemischer Rationalisierung für die betroffenen Arbeitskräfte in der Zulieferindustrie bzw. bei den Herstellern, auch unter den Bedingungen neuer Beziehungen zwischen Herstellern und Zulieferern. Bei letzteren finden sich erhöhtes Beschäftigungsrisiko, ein prekärer Beschäftigungsstatus, ge-

ringere Aufstiegs- und Qualifizierungsmöglichkeiten, schwer steuerbare Arbeitszeitstrukturen, belastendere Arbeitsbedingungen und ein verschärfter Leistungsdruck. Der Prozeß der Hierarchisierung der Zulieferpyramide und deren weitere Auffächerung unterhalb der direkten Zulieferebene beschleunigt die Segmentierung der Arbeitskräfte im Abnehmer- bzw. Zulieferbereich.

Die neuen Anforderungen von Abnehmerbetrieben schlagen in unterschiedlicher Weise auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in beiden Bereichen durch. Die Rationalisierungs- und Flexibilisierungsprozesse bei systemischer Rationalisierung haben vor allem eine tendenzielle Qualifikationspolarisierung zur Folge. Die höheren Anforderungen an die Qualifikation seitens der Abnehmer an Zulieferer infolge höherer Ansprüche durch computergestützte Automatisierung, wachsender Qualitätsansprüche, erhöhter Ansprüche durch logistische (JIT-) Vernetzung etc. sind bei un- und angelernten Tätigkeiten in kleineren und mittleren Zulieferbetrieben nur sehr begrenzt einlösbar. Aufgaben der Qualitätssicherung und der Flexibilisierung der Produktion werden dadurch nicht wirklich in die Fertigung der (kleinen) Zulieferer integriert (dies gilt auch für die Arbeiten auf der Ebene der reinen Endmontage). Sie werden vielmehr spezialisiertem, hochqualifiziertem Personal beim Hersteller übertragen. Diese Unternehmen können auch hochqualifiziertes Personal trotz großer Schwierigkeiten (Knappheit qualifizierter Schulabgänger für den Produktionssektor) auf dem Arbeitsmarkt rekrutieren. Klein- und Mittelbetriebe haben dazu im Normalfall kaum Chancen. Das Weiterbildungskonzept (OJT und Kurse) der Endhersteller vergrößert den Abstand der Qualifikation der Beschäftigten bei Herstellern und Zulieferern. Aufgrund der begrenzten Möglichkeit zur eigenständigen Weiterbildung insbesondere von Klein- und Mittelbetrieben werden daher, wo notwendig, Kooperationsmodelle eingesetzt, in denen Herstellerbetriebe ihre fachlich höherqualifizierten Arbeiter als Gastausbilder zur Verfügung stellen; dem entspricht in der Folge aber wiederum eine verschärfte Arbeitsteilung und Qualifikationspolarisierung innerhalb der Zulieferunternehmen.

Die hier skizzierten Analysen zu den Arbeitsfolgen systemischer Rationalisierung sind geprägt von den derzeitigen Segmentations- und Polarisierungstendenzen der koreanischen Automobilindustrie.



## Literatur

### Norbert Altmann: Zur Notwendigkeit international orientierter industriesoziologischer Forschung

- Altmann, Norbert: Japanische Arbeitspolitik - eine Herausforderung? In: Hans-Böckler-Stiftung; Industriegewerkschaft Metall (Hrsg.): *Lean Production*, Schriften der Hans-Böckler-Stiftung, Band 13, Baden-Baden 1992, S. 24-34.
- Altmann, Norbert: Some Considerations on Human-centered Design of Technology and Work Organization. In: Y. Ito (Tokyo Institute of Technology, ed.). *Proceedings of the 1st International Symposium on Thought Model-based Manufacturing Systems - Present Trends of Culture of Manufacturing in Germany*, mimeographed, Tokyo 1994, pp. 13-28.
- Altmann, Norbert: „Beteiligung“ in der japanischen Produktion? - Ein Zwischenruf. In: K. Krahn u.a. (Hrsg.): *Immer auf den Punkt - Beiträge zur Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung, Arbeitspolitik - Willi Pöhler zum 60. Geburtstag*, Dortmund 1994a, S. 75-90.
- Altmann, Norbert: Japanese Work Policy: Opportunity, Challenge or Threat? In: A. Sandberg (ed.): *Enriching Production - Perspectives on Volvo's Uddevalla Plant as an Alternative to Lean Production*, Aldershot etc. 1995, pp. 316-352.
- Altmann, Norbert; Binkelman, Peter; Düll, Klaus; Stück, Heiner: *Grenzen neuer Arbeitsformen - Betriebliche Arbeitsstrukturierung, Einschätzung durch Industriearbeiter, Beteiligung der Betriebsräte*, Frankfurt/New York 1982.
- Altmann, Norbert; Deiß, Manfred; Döhl, Volker; Sauer, Dieter: Ein „Neuer Rationalisierungstyp“ - neue Anforderungen an die Industriosozologie. In: *Soziale Welt*, Heft 2/3, 37. Jg., 1986, S. 191-206.
- Altmann, Norbert; Deiß, Manfred: Arbeit in der vernetzten Produktion. In: D. Schulte (Hrsg.): *Arbeit der Zukunft*, Band 5, Köln 1996, S. 84-103.
- Altmann, Norbert; Sauer, Dieter (Hrsg.): *Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie - Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung*, Frankfurt/New York 1989.
- Bechtle, Günter: Strategieanalyse eines multinationalen Konzerns als Methode - Methode als Strategie. In: M. Heidenreich; G. Schmidt (Hrsg.): *International vergleichende Organisationsforschung*, Opladen 1991, S. 130-141.
- Befu, Harumi: Japan as Other - Merits and Demerits of Overseas Japanese Studies. In: J. Kreiner (Hrsg.): *Japan in Global Context*, München 1994, S. 33-46.
- Bergmann, Joachim: *Rationalisierungsdynamik und Betriebsgemeinschaft*, München/Mehring 1990.
- Bergmann, Joachim; Tokunaga, Shigeyoshi (eds.): *Economic and Social Aspects of Industrial Relations - A Comparison of the German and the Japanese Systems*, Frankfurt/New York 1987.
- Bieber, Daniel; Sauer, Dieter: „Kontrolle ist gut! Ist Vertrauen besser?“ - „Autonomie“ und „Beherrschung“ in Abnehmer-Zulieferbeziehungen. In: H.G. Mendius; U. Wendeling-Schröder (Hrsg.): *Zulieferer im Netz*, Köln 1991, S. 228-254.
- Brödner, Peter: *Fabrik 2000 - Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik*, Berlin 1985.
- Brödner, Peter; Schultetus, Wolfgang: *Erfolgsfaktoren des japanischen Werkzeugmaschinenbaus - Eine Analyse des RKW, der IGM und des VDW*, Eschborn 1992.
- Chung, Myeong-Kee: Systemic Rationalization and its Impact on Labour. In: *Korean Journal of Labour Studies*, no. 1, vol. 1, April 1995, pp. 195-218 (in koreanischer Sprache).



- Deiß, Manfred: Arbeit in der Automobilzulieferindustrie - Probleme und Risiken durch unternehmensübergreifende Rationalisierung. In: WSI-Mitteilungen, Heft 7, 47. Jg., 1994, S. 425-438.
- Deiß, Manfred; Döhl, Volker (Hrsg.): Vernetzte Produktion - Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie, Frankfurt/New York 1992.
- Demes, Helmut: The Japanese Production Mode as a Model for the 21st Century? In: S. Tokunaga et al. (eds.): New Impacts on Industrial Relations, München 1992, pp. 469-488.
- Demes, Helmut; Georg, Walter (Hrsg.): Gelernte Karriere, München 1994.
- Deubner, Christian; Kißler, Leo; Lasserre, René (Hrsg.): Modell Japan? Frankfurt/New York 1990.
- Deutschmann, Christoph: Arbeitszeit in Japan, Frankfurt/New York 1987.
- Dore, Ronald: British Factory - Japanese Factory, London 1973.
- Düll, Klaus; Bechtle, Günter, unter Mitarbeit von Moldaschl, Manfred: Massenarbeiter und Personalpolitik in Deutschland und Frankreich - Montagerationalisierung in der Elektroindustrie I, Frankfurt/New York 1991.
- Ernst, Angelika, unter Mitarbeit von Renate Herold und Shunichiro Umetani: Japans unvollkommene Vollbeschäftigung, Hamburg 1980.
- Ernst, Angelika: Japans langer Abschied von der Vollbeschäftigung - Arbeitsmarktstrukturen und Arbeitsmarktentwicklung, Hamburg 1986.
- Ernst, Angelika: Dauerbeschäftigung und Flexibilität in Japan - Beschäftigungspolitik japanischer Unternehmen in Rationalisierungs- und Krisenphasen, Frankfurt/New York 1988.
- Eswein, Mikiko: Gemeinschaftserziehung in japanischen Betrieben, Frankfurt/Bern etc. 1988.
- Garrahan, Philipp; Stewart, Paul: The Nissan Enigma, London/New York 1992.
- Hans-Böckler-Stiftung; Industriegewerkschaft Metall (Hrsg.): Lean Production, Schriften der Hans-Böckler-Stiftung, Band 13, Baden-Baden 1992.
- Helfert, Mario: Betriebsverfassung, neue Rationalisierungsformen, lean production. In: WSI-Mitteilungen, Heft 8, 1992, S. 505-521.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut: Die Internationalisierung der Produktion: Wandel von Rationalisierungsstrategien und Konsequenzen für Industriearbeit. In: Zeitschrift für Soziologie, Heft 6, 23. Jg., 1994, S. 434-446.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut: Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie, Heft 6, 24. Jg., 1995, S. 422-435.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut: Internationalisierung der Produktion. In: WSI-Mitteilungen, Heft 1, 1996, S. 11-18.
- Horke, Gertraude: Arbeiter unter der roten Sonne, Wien 1976.
- Jürgens, Ulrich: Lean Production in Japan: Mythos und Realität. In: HBS u.a. (Hrsg.): Lean Production/Schlanke Produktion, Düsseldorf 1992, S. 25-34.
- Jürgens, Ulrich: Group Work and the Reception of Uddevalla in German Car Industry. In: A. Sandberg (ed.): Enriching Production - Perspectives on Volvo's Uddevalla Plant as an Alternative to Lean Production, Aldershot etc. 1995, pp. 199-213.
- Jürgens, Ulrich; Malsch, Thomas; Dohse, Knut: Moderne Zeiten in der Automobilfabrik - Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich, Berlin/Heidelberg etc. 1989.
- Kern, Horst: Industriesoziologie weit gedacht - Burkart Lutz' makrosoziologischer Beitrag zur Analyse der Entwicklung industriekapitalistischer Gesellschaften. In: D. Bieber (Hrsg.): Technikentwicklung und Industriearbeit, Frankfurt/New York 1996.

- Kern, Horst; Schumann, Michael: *Das Ende der Arbeitsteilung? - Rationalisierung in der industriellen Produktion*, München 1984.
- Lecher, Wolfgang; Welsch, Johann: *Japan - Mythos und Wirklichkeit*, Köln 1983.
- Lehndorff, Steffen; Bosch, Gerhard: *Autos bauen zu jeder Zeit?* Berlin 1993.
- Lew, Seok-Choon; Bak, Joon-Shik: *Factory Automation and the Changes of Labour Control System in Korea*. In: A.-Y. Hing et al. (eds.): *Cross Cultural Perspectives of Automation*, Berlin 1995.
- Lutz, Burkart; Schmidt, Gert: *Industriesoziologie*. In: R. König (Hrsg.): *Handbuch der empirischen Sozialforschung*, Band 8, 2. Auflage, Stuttgart 1977, S. 101-262.
- Moritz, Eckehard Fozzy: *Im Osten nichts Neues - Theorie und Praxis von Produktinnovation in Japan im Vergleich zu Deutschland*, Sottrum 1996 (im Erscheinen).
- Neumann, Horst: *Innovativer Wettbewerb oder mörderische Konkurrenz?* In: HBS u.a. (Hrsg.) *Lean Production/Schlanke Produktion*, Düsseldorf 1992, S. 47-52.
- Neumann, Horst: *Mythos Japan*, Berlin 1996.
- Park, Sung-Jo (Hrsg.): *Japanisches Management in der Praxis*, Berlin 1985.
- Park, Sung-Jo; Jürgens, Ulrich; Merz, Hans-Peter (Hrsg.): *Transfer des japanischen Managementsystems*, Berlin 1985.
- Roth, Siegfried: *Japanisierung oder eigener Weg?* Frankfurt 1992.
- Sauer, Dieter; Döhl, Volker: *Arbeit an der Kette - Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion*. In: *Soziale Welt*, Heft 2, 45. Jg., 1994, S. 197-215.
- Schonberger, Richard J.: *Japanese Manufacturing Techniques*, London 1982.
- Schubert, Volker: *Die Inszenierung der Harmonie*, Darmstadt 1992.
- Schultz-Wild, Rainer; Nuber, Christoph; Rehberg, Frank; Schmierl, Klaus: *An der Schwelle zu CIM - Strategien, Verbreitung, Auswirkungen*, Eschborn/Köln 1989.
- Seitz, Konrad: *Die japanisch-amerikanische Herausforderung*, München 1989.
- Sengenberger, Werner: *Vocational Worker Training, Labour Market Structure and Industrial Relations in West Germany*. In: J. Bergmann; S. Tokunaga (eds.): *Economic and Social Aspects of Industrial Relations*, Frankfurt/New York 1987, S. 246-260.
- Shirai, Taishiro: *Die japanische Betriebsgewerkschaft*, Berlin 1982.
- Streib, Folker; Ellers, Meinolf: *Der Taifun*, Hamburg 1994.
- Tokunaga, Shigeyoshi; Altmann, Norbert; Demes, Helmut (eds.): *New Impacts on Industrial Relations - Internationalization and Changing Production Strategies*, München 1992.
- Tokunaga, Shigeyoshi; Altmann, Norbert; Nomura, Masami; Hiramoto, Atsushi: *Japanisches Personalmanagement - ein anderer Weg? - Montagerationalisierung in der Elektroindustrie III*, Frankfurt/New York 1991.
- Tokunaga, Shigeyoshi; Bergmann, Joachim (eds.): *Industrial Relations in Transition*, Tokyo 1984.
- Vogel, Ezra F.: *Japan as Number One*, Cambridge 1979.
- Wannöffel, Manfred: *Sachzwang Japan*, Münster 1991.
- Warnecke, Hans-Jürgen: *Die fraktale Fabrik*, Berlin/Heidelberg etc. 1992.
- Wickens, Peter D.: *Schlanke und menschenorientierte Produktion*, Eschborn 1993.
- Wildemann, Horst: *Die modulare Fabrik*, München 1988.
- Wildemann, Horst: *Lean Management*, München 1996.

Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel: **The Machine that Changed the World**, New York/Toronto etc. 1990.

Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel: **Die zweite Revolution in der Autoindustrie**, Frankfurt/New York 1991.

Zwicker, Klaus (Hrsg.): **Vorbild Japan?** Frankfurt/Düsseldorf 1996.

## Literatur

### Myeong-Kee Chung: Zur Entwicklung der koreanischen Automobilindustrie

Automotive News: Market Data Book 1992.

Cho, Hyung-Che: The Strategic Choice of Korean Automobile Industry, Seoul/Baksansedang 1993 (koreanisch).

Chosun Newspaper vom 15. März 1993.

Chung, Myeong-Kee: Transformation of the Subcontracting System in the Automobile Industry - A Case Study in Korea, MIT, IMVP Research Briefing Meeting, Cape Code 1993.

Chung, Myeong-Kee: Transforming the Subcontracting System and Changes of Industrial Organization in the Korean Automobile Industry, GERPISA Second Meeting, Paris 1994a.

Chung, Myeong-Kee: Production System in Korean Automobile Industry. In: Economic Studies, vol. 3, 1994b (koreanisch).

Chung, Myeong-Kee: New Horizons? The Trajectory of Hyundai. Paper Presented at the International Workshop „Trajectories“ of International Network GERPI-SA, Berlin, 2.-4. März 1995a.

Chung, Myeong-Kee: In Search of a World Position: The Trajectory of Hyundai. Paper Presented at the Third International Colloquium „The New Industrial Models“, Paris, 15.-17. Juni 1995b.

Chung, Myeong-Kee: Hyundai tries two industrial models to penetrate global markets. In: M. Fresseyne (ed.): One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers 1970-2000, Oxford 1996 (im Erscheinen).

Dong-A Ilbo, 28. Februar 1996.

Hill, Richard Chaild: Comparing Transnational Production Systems. In: International Journal of Urban and Regional Research, vol. 13, 1989.

Hong, Jang-Po: Studien zum Zulieferersystem in Korea, Dissertation, Seoul National University, Seoul 1993 (koreanisch).

Hong, Jang-Po: Studien zum Zulieferersystem und zur Produktivitäts- und Lohndifferenzierung in Korea, 1994 (koreanisch).

Hyundai Motor Co.: The History of Hyundai, Seoul 1992 (koreanisch).

Hyundai Motor Co.: Hyundai Internal Reports, Seoul 1994 (koreanisch).

Hyundai Motors Worker's Union: Report of Activities, Band I & II, Ulsan 1994 (koreanisch).

Ikeda, Masayoshi: The Internationalization of the Japanese Subcontracting System in the Auto Industry. Paper Presented at the Conference on World Automotive Industries towards 2000, Seoul 1992 (unveröffentlicht).

KAICA Korean Auto Industries Cooperation Association: Yearbook of Automobile Industry, Seoul 1993 und 1995.

Kang, Myong Hyun: The Korean Business Conglomerate Chaebol Then and Now, Seoul 1996.

Kia Research Institute: Data book, Kia Research Institute, Seoul 1991 (koreanisch).

Kim, An-Kang: Opened Market of Foreign Cars and Its Demands. In: Journal of Automobile Industry, no. 6, 1994 (koreanisch).

Korean Institute for Economics & Technology: A Study of the Auto Parts Makers in Korea, Japan, USA and Brazil, Seoul 1987.

- Korean Institute for Industrial Economics & Trade: A Study of the Auto Parts Makers in Korea, Japan, USA and Brazil, KIET, Seoul 1987.
- Korean Institute for Industrial Economics & Trade: Development Tendency Toward 21st Century of Korean Automobile Industry, KIET, Seoul 1994 (koreanisch).
- Korean Labor Institute, Labor Statistics 1995, Seoul 1995.
- Lee, Du-Hwn: Kostenanalyse der koreanischen Automobilindustrie, Seoul 1994 (koreanisch).
- Lee, Yong-Hee: Fordism and Post-Fordism - Hyundai, Toyota, Volvo, Seoul/Hanul 1994 (koreanisch).
- Menzel, Ulrich: In der Nachfolge Europas - Autozentrierte Entwicklung in den ostasiatischen Schwellenländern Südkorea und Taiwan, München 1985.
- Miwa, Yoshiro: The Subcontracting System in Japan - A Critical Survey. In: Japanese Economic Studies 1991/92.
- Morris, Jonathan; Imrie, Rob: Transforming Buyer-Supplier-Relations - Japanese-Style Industrial Practices in a Western Context, London 1992.
- Nishiguchi, Toshihiro: Strategic Dualism - An Alternative in Industrial Societies, Ph. D. Thesis, Oxford 1989.
- Park, Young-bum; Lee, Hyo-soo: Industrielle Beziehungen und Human Resource Management in Koreas Automobilindustrie, Seoul 1994 (koreanisch).
- Sauer, Dieter: Systemic Rationalization, Subcontracting Strategies and their Impact on Labour in the Federal Republic of Germany. In: S. Tokunaga et al. (eds.): New Impacts on Industrial Relations, München 1992, pp. 181-205.
- Shimokawa, Koichi: Japan's Keiretsu System - The Case of the Automobile Industry. In: Japanese Economic Studies 1985.
- The Bank of Small and Medium Industry: Small and Medium Industries in Korea, Seoul 1989.
- Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel: The Machine that Changed the World, New York/Toronto etc. 1990.