

### Südkoreas Automobilindustrie vor der Jahrtausendwende: Globale Ambitionen und strukturelle Probleme

Köllner, Patrick

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

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

GIGA German Institute of Global and Area Studies

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Köllner, P. (1997). Südkoreas Automobilindustrie vor der Jahrtausendwende: Globale Ambitionen und strukturelle Probleme. *Korea - Politik, Wirtschaft, Gesellschaft*, 181-214. <https://doi.org/10.11588/kjb.1997.0.2676>

#### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:*  
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

*This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see:*  
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

# Südkoreas Automobilindustrie vor der Jahrtausendwende: Globale Ambitionen und strukturelle Probleme

Patrick Köllner<sup>1</sup>

## 1 Einführung

Südkoreas rapider Industrialisierungsprozeß spiegelt sich in der Entwicklung der Automobilindustrie des Landes wider. Zu Beginn der Herstellung von Automobilen, 1962, produzierten eine Reihe kleiner Unternehmen auf der Basis importierter Bausätze insgesamt 1.710 Pkws und 67 Lkws. Keine 35 Jahre später, 1996, rollten nach Angaben der Korea Automobile Manufacturers Association (KAMA) in Südkorea 2,81 Millionen Fahrzeuge von den Bändern, davon alleine 2,22 Millionen Pkws. Von den 2,8 Millionen Fahrzeugen, die südkoreanische Hersteller wie Hyundai, Kia, Daewoo und Ssangyong 1996 verkauften, gingen 1,2 Millionen Einheiten in den Export. Neben der inländischen Produktion fertigten diese vier südkoreanischen Kfz-Hersteller im selben Jahr zudem über 679.000 Fahrzeuge im Ausland. Südkorea ist damit der weltweit fünftgrößte Hersteller<sup>2</sup> und sechstgrößte Exporteur von Automobilen. Auch auf Europas Straßen sind Fahrzeuge südkoreanischer Provenienz keine Seltenheit mehr. 1996 konnten südkoreanische Hersteller 253.600 Einheiten auf dem europäischen Markt absetzen,<sup>3</sup> was einem Marktanteil von 2% und einem Plus von 38% gegenüber 1995 entsprach (*KEW*, 6.1., 27.1.97; *Nachrichten für Außenhandel*, 2.1.97; *Neue Zürcher Zeitung (NZZ)*, 4.2.97; Xinhua, 13.1., 18.2.97).

Die globalen Ambitionen der südkoreanischen Automobilhersteller erschöpfen sich jedoch nicht in dem bisher Erreichten. Ein zügiger Ausbau der südkoreanischen

---

<sup>1</sup> Der Verfasser bedankt sich bei Kim Bong Gil vom Kia Economic Research Institute und bei Dr. Rhee Du-whan vom Hyundai Research Institute für Hintergrundgespräche in Seoul im April 1997 sowie bei Shin Soonjae für ihre Unterstützung während eines Praktikums im Institut für Asienkunde im März 1997. Die Verantwortung für den Inhalt des Artikels liegt allein beim Verfasser.

<sup>2</sup> Nach Angaben der KAMA wurden 1996 nur in den USA (11,79 Mio. Einheiten), Japan (10,34 Mio.), Deutschland (4,84 Mio.) und Frankreich (3,59 Mio.) mehr Automobile hergestellt als in Südkorea. Die gesamte weltweite Produktion von Kraftfahrzeugen betrug 1996 50,78 Mio. Einheiten, der Anteil südkoreanischer Hersteller hieran machte also (einschließlich der Produktion im Ausland) 14,6% aus (vgl. *Korea Economic Weekly (KEW)*, 3.3.97).

<sup>3</sup> Das Schwergewicht lag dabei auf Osteuropa, wo alleine 147.000 Fahrzeuge verkauft wurden. Führender Hersteller war die Daewoo Motor Co., die 1996 insgesamt 109.200 Pkws und Lkws in der Region absetzen konnte (vgl. *NZZ*, 4.2.97).

Autoexporte sowie der Produktion im Ausland selbst ist notwendig, um das rasche Tempo der Expansion der Branche aufrechterhalten zu können. Südkoreas einheimischer Automobilmarkt nähert sich nämlich mit raschen Schritten der Sättigungsgrenze beziehungsweise hat diese nach Einschätzung einiger Industrieanalysten bereits erreicht. Im vergangenen Jahr fuhren nach Angaben des Bau- und Transportministeriums in Seoul bereits 9,55 Millionen Fahrzeuge auf den Straßen des Landes. Dieses entsprach einer Automobilverbreitung von einem Kfz auf 4,8 Personen (KEW, 20.1.97). Zwar weisen eine Reihe vollindustrialisierter Länder noch höhere Verbreitungsraten auf, doch schon jetzt gehört die Verkehrsdichte, d.h. die Anzahl der Pkws pro Straßenkilometer, zu den größten auf der Welt.<sup>4</sup>

Zu den Infrastrukturengpässen kommt für die südkoreanischen Hersteller hinzu, daß ihnen der einheimische Markt nicht mehr alleine gehört. Im Gefolge vermehrter Vertriebsanstrengungen und eines schrittweise liberalisierten Importregimes für Automobile sind US-amerikanische und europäische Hersteller dabei, ihre bisher nur marginale Präsenz auszubauen. Als von vielleicht noch größerer Bedeutung könnte sich die Lockerung und letztendliche Aufgabe des Importverbotes gegenüber japanischen Automobilen erweisen. Der für Januar 1998 vorgesehene Produktionsbeginn eines weiteren südkoreanischen Automobilproduzenten, Samsung Motors, wird schließlich in besonderem Maße die Intensität des Wettbewerbs auf dem südkoreanischen Automobilmarkt anheizen. Die Markteinführung von 20 neuen Modellen 1997 und die deutliche Erhöhung der für dasselbe Jahr vorgesehenen FuE-Ausgaben auf 1,31 Billionen Won (rund 6,5 Mrd. DM) signalisieren den Eifer, mit dem sich die vier großen Automobilhersteller Südkoreas auf die neue Qualität des Wettbewerbs vorbereiten (vgl. KEW, 24.2.97; *Korea Herald* (KH), 4.12.96).

Angesichts des begrenzten Wachstumspotentials des einheimischen Marktes bei gleichzeitig steigendem Konkurrenzdruck ausländischer und inländischer Anbieter konzentrieren sich die südkoreanischen Hersteller verstärkt auf die Bearbeitung von Märkten im Ausland. Bis zur Jahrtausendwende und kurz danach sollen nach den Plänen der vier größeren südkoreanischen Hersteller der Export und die Produktion vor Ort um ein Vielfaches ausgebaut werden. Im Jahre 2000 beabsichtigen Hyundai, Kia, Daewoo und Ssangyong zwei Millionen Einheiten im Ausland zu produzieren, davon alleine 712.000 Einheiten in Süd- und Südostasien (*Far Eastern Economic Review* (FEER), 13.6.96; KH, 19.12.96). Letzteres würde dem gegenwärtigen Umfang der Produktion der japanischen Automobilproduktion in der Region entsprechen. Große Pläne haben dabei vor allem die beiden traditionellen Marktführer in Südkorea, Hyundai und Daewoo Motor, deren erklärtes Ziel es ist, zu den weltweit zehn größten Automobilherstellern zu gehören.

Das ambitionierte Ziel von Daewoo Motor etwa ist es, bis zum Jahre 2000 2,5 Millionen Fahrzeuge zu produzieren, was einem weltweiten Marktanteil von 4,5%

<sup>4</sup> Daneben weist Südkorea auch einen unrühmlichen vorderen Rang weltweit in bezug auf die Unfallhäufigkeit und die Zahl der Verkehrstoten auf (vgl. *Korea - Politik, Wirtschaft, Gesellschaft* 1996, S.278).

entsprechen würde (vgl. *Handelsblatt (Hb)*, 28.11.96; *KEW*, 17.2.97). Nach Hyundais „Asienvision für das 21. Jahrhundert“ sollen dort im Jahre 2005 eine Million Fahrzeuge des größten südkoreanischen Automobilbauers abgesetzt werden, was nach den heutigen Wachstumsprojektionen einem zehnprozentigen Marktanteil entsprechen würde (*KH*, 12.12.96). Aber auch Kia Motors, das Anfang dieses Jahres seinen zweiten Platz auf dem inländischen Markt an Daewoo verlor, beabsichtigt das Asiengeschäft auszuweiten. Mit Hilfe eines Netzwerks von Teile- und Montagefabriken in acht asiatischen Ländern sollen im Jahre 2001 300.000 Kia-Fahrzeuge in der Region montiert werden (vgl. *Asian Wall Street Journal*, 26.2.97; *Japan Times (JT)*, 27.2.97).

### **Herausforderungen für Südkoreas Automobilindustrie**

Es stellt sich allerdings die Frage, ob sich diese Visionen der südkoreanischen Automobilhersteller wirklich realisieren lassen oder bereits in Kürze wieder zur Makulatur werden. Die Implementation der entsprechenden Expansionspläne der Unternehmen ist von einer Reihe von Faktoren abhängig, die zu einem guten Teil nicht von den Automobilherstellern selbst kontrolliert werden können. Dazu gehören etwa die allgemeine Konjunktorentwicklung in den einzelnen Regionen sowie die Strategien der Konkurrenz aus den USA, Japan und Europa. Alleine die japanischen Automobilhersteller werden ihre Fahrzeugproduktion in Asien bis zum Jahre 2000 schätzungsweise verdoppeln.<sup>5</sup> Zudem forcieren auch die US-amerikanischen Hersteller - nach Jahren der Vernachlässigung - wieder ihre Anstrengungen zur Bearbeitung des asiatischen Automobilmarktes. Die Folge wird ein unbarmherziger Konkurrenzkampf auf diesem regionalen Markt sein, dessen kurz- bis mittelfristiges Wachstumspotential oftmals überschätzt wird.

Im Zentrum dieses Artikels sollen jedoch nur begrenzt die externen Rahmenbedingungen der gegenwärtigen und zukünftigen Entwicklung der südkoreanischen Automobilindustrie stehen. Vor allem interessieren hier die Charakteristika und die Problempunkte des Produktionssystems in Südkorea selbst. Wie auch bei anderen Industriezweigen existieren in der südkoreanischen Automobilindustrie als Resultat der raschen industriellen Entwicklung eine Reihe industriell-technologischer Problemfelder, die mit den Stichworten der Technologieabhängigkeit, der unausgereiften Beziehungen zwischen Großunternehmen einerseits und kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) andererseits sowie der allgemeinen Schwäche des Zulieferwesens umrissen werden können (siehe dazu ausführlich Köllner 1997).<sup>6</sup> Zudem

---

<sup>5</sup> Zu den Produktionsstrategien der japanischen Automobilhersteller in der asiatischen Region siehe ausführlich Köllner (1996a).

<sup>6</sup> So hatte etwa die auf die anfänglichen Erfolge folgende Schwäche von Hyundai Motors auf dem US-Markt viel mit technologisch bedingten Qualitätsproblemen zu tun (vgl. Mizuno 1994:46-49).

kann hinterfragt werden, ob die gegenwärtige Anbieterstruktur in der südkoreanischen Automobilindustrie auch weiterhin tragfähig sein wird oder aber ob insbesondere vor dem Hintergrund des Markteintritts von Samsung Motors ein Umstrukturierungsprozeß unvermeidlich sein wird. Diese Problemfelder stellen die weitere Entwicklung der Automobilindustrie in Südkorea vor große Herausforderungen, die es zu meistern gilt, wenn die ambitionösen Ziele der einzelnen Unternehmen erreicht werden sollen.

In Abschnitt 2 dieses Artikels wird die gegenwärtige Situation der südkoreanischen Automobilindustrie skizziert, wobei neben der allgemeinen Struktur der Industrie und ihrer gesamtwirtschaftlichen Bedeutung vor allem die Entwicklung von Produktion, inländischer Nachfrage, Exporten und Produktion im Ausland im Mittelpunkt steht. In Abschnitt 3 werden zunächst die technologische Entwicklung der Automobilindustrie und das Problem der technologischen Abhängigkeit erörtert. Im Anschluß daran wird die Zusammenarbeit zwischen Endherstellern und Zulieferern sowie die allgemeine Situation der Komponentenhersteller erläutert. Abschließend wird in dem Abschnitt das Problem der Entstehung von Überkapazitäten in Südkorea selbst sowie auf dem asiatischen Markt insgesamt behandelt. In Abschnitt 4 werden schließlich die Entwicklungsaufgaben der südkoreanischen Automobilindustrie diskutiert.

## **2 Die Entwicklung und gegenwärtige Situation der südkoreanischen Automobilindustrie**

### **2.1 Eine kurze Geschichte der Industrie**

Die Geschichte der südkoreanischen Automobilindustrie läßt sich grob in vier Phasen einteilen.<sup>7</sup> Die erste Phase von 1903, dem Zeitpunkt der ersten Einfuhr eines ausländischen Automobils, eines Daimler, durch das koreanische Königshaus, bis 1960 war durch die Montage von Teilen für Reparaturarbeiten gekennzeichnet. Eine eigenständige Produktion von Automobilen konnte jedoch schon wegen der vorherrschenden Industriepolitik während der japanischen Kolonialzeit (1910-45) sowie der politischen und wirtschaftlichen Wirren nach der Gründung der Republik Korea nicht entstehen. Mit dem Beginn des ersten 5-Jahres-Wirtschaftsplans 1962 begann auch die eigentliche Geschichte der Automobilindustrie in Südkorea. Die Periode

---

<sup>7</sup> Die folgende Einteilung orientiert sich an der Darstellung von Han (1994:97-113). Weitere Übersichtsdarstellungen der Entwicklung der Industrie finden sich unter anderem bei Fujimoto (1994:69-77), Fukagawa (1989:44-51), Katô und Kubota (1989:44-61). Im Mittelpunkt der entsprechenden Arbeiten von Hyun (1990:32-38) und Kim (1993) steht vor allem der Prozeß der technologischen Entwicklung in der südkoreanischen Automobilindustrie, während sich Lew (1992) und Lee (1993) mit dem Zusammenspiel von staatlicher Industriepolitik und Unternehmensstrategien beschäftigen.

von Anfang der 60er Jahre bis etwa 1976 war durch Importsubstitutionsanstrengungen gekennzeichnet, wobei fertige und später halbfertige Bausätze ausländischer Automobile in Südkorea montiert wurden und dabei - nach Regierungsangaben - bis Ende der 60er Jahre der inländische Wertschöpfungsanteil auf 50% anstieg.

Die Jahre zwischen 1977 und 1988 können als dritte Phase der südkoreanischen Automobilindustrie gelten. Während dieser Zeit wurde zunächst mit der Massenproduktion in Südkorea begonnen. Wurden 1975 nur knapp über 37.000 Fahrzeuge im Inland gefertigt, waren es 1979 bereits über 204.000 Einheiten, darunter fast 114.000 Pkws (vgl. *Monthly Review* (Korea Exchange Bank) 5/1988, Tab.1). Die zweite Ölkrise Ende der 70er Jahre und insbesondere das Minuswachstum der südkoreanischen Wirtschaft 1980 führten jedoch zu einem Einbruch zwischen 1980 und 1982. Die Regierung leitete daraufhin eine Rationalisierungspolitik für den Automobilbereich ein, die bis 1987 Bestand hatte und im Kern die folgende Aufteilung der Produktion vorsah: Hyundai und Saehan als Pkw-Produzenten, Kia als Hersteller von kleinen und mittelgroßen Lkws sowie Militärfahrzeugen, freier Wettbewerb bei Lkws über fünf Tonnen und Dong-A als Hersteller von Spezialfahrzeugen (vgl. Han 1994:103-104).

Ab 1983 setzte sich der Expansionskurs jedoch weiter fort. Das Wachstum der Produktion wurde dabei zunehmend von Exporten angetrieben. 1983 begann Hyundai mit dem Export von Pkws nach Nordamerika, und schon 1986 wurden mehr Automobile im Ausland als im Inland abgesetzt. In der zweiten Hälfte 1987 begannen gravierende Probleme aufzutreten. Der dramatische Anstieg der Zahl von Streiks und deren Radikalisierung im Gefolge der einsetzenden Demokratisierung in Südkorea traf die Automobilhersteller mit voller Wucht. Zu den Streiks und rasch wachsenden Lohnkosten im Inland kamen Probleme im Ausland hinzu: Der hohe Won und die allgemein hohe Defektrate sowie Qualitätsmängel führten ab 1989 zu einem Einbruch bei den Exporten.

Das Jahr 1989 bezeichnet aber auch den Beginn der vierten Phase der südkoreanischen Automobilindustrie, deren herausragendes Kennzeichen die Internationalisierung ist. Um internationalen Standards zu genügen, sind die FuE-Anstrengungen in der Branche deutlich verstärkt und eine Reihe neuer Technologielieferabkommen unterzeichnet worden, so etwa 1992 zwischen Daewoo Motor und Honda sowie zwischen der auf Geländefahrzeuge spezialisierten Ssangyong Motor Co. und Mercedes-Benz. Gleichzeitig begann man damit, den Fokus von Exporten und Produktion im Ausland über den nordamerikanischen Markt auszudehnen - mit den oben erwähnten Ergebnissen und weiteren Plänen.

Erwähnenswert ist, daß die südkoreanischen Hersteller in bezug auf die Kooperation mit transnationalen Automobilunternehmen recht unterschiedliche Strategien verfolgt haben.<sup>8</sup> Die Ende 1967 gegründete Hyundai Motor Company war von Anfang an auf größtmögliche Autonomie gegenüber ausländischen Kooperationspartnern wie der Mitsubishi Motor Corporation oder Chrysler bedacht. Das Unterneh-

<sup>8</sup> Zum folgenden siehe ausführlicher Lew (1992:69-113).

men versuchte, wie etwa im Fall der Produktion des „Pony“, eine Partnerkonzentration bei Technologieabkommen und anderen Lieferverträgen zu verhindern, um nicht in eine einseitige Abhängigkeit zu geraten. Die Daewoo Motors Corporation dagegen offenbarte recht deutliche Anzeichen einer größeren Abhängigkeit von einem einzelnen ausländischen Partner. Wie in einer Reihe anderer Geschäftsbereiche des Unternehmens war der Automobilbereich durch eine Übernahme 1978 zum Daewoo-Unternehmenskonglomerat gekommen. 50%iger Joint-Venture-Partner der Saehan Motor Corporation (1983 in Daewoo Motor Company umbenannt) war bis 1992 General Motors (GM).<sup>9</sup> Dessen Modelle, genauer die der GM-Tochter Opel, bildeten auch die Basis für die Daewoo-Fabrikate.

Irgendwo zwischen den beiden Polen Hyundai und Daewoo Motor läßt sich die Unternehmensstrategie von Kia Motors, gegründet 1965, einordnen. Die Unternehmensgeschichte von Kia weist Ähnlichkeiten mit der von Honda aus, da das Unternehmen genau wie Honda mit der Produktion von Motorrädern begann, in den 60er Jahren dann dreirädrige Fahrzeuge baute und schließlich 1974 mit der Produktion von Automobilen begann. 1976 wurde die effektive Managementkontrolle über die Asia Motors Company übernommen, die Busse, Militär- und Spezialfahrzeuge herstellt. Im Gegensatz zu Hyundai und Daewoo haben alle Unternehmen des Kia-Konglomerats mit der Automobilindustrie zu tun (vgl. Lew 1992:101-105). Wie bereits bei der Produktion dreirädriger Fahrzeuge arbeitete Kia in bezug auf den Technologietransfer eng mit dem japanischen Hersteller Mazda zusammen, der 1983 einen achtprozentigen Anteil am Kapital von Kia erwarb (weitere zwei Prozent gingen an die japanische Universalhandelsgesellschaft C. Itoh, die sich 1992 in Itochu Corporation umbenannte). Daneben erwarb 1986 auch Ford, das zum damaligen Zeitpunkt bereits 25% der Mazda-Anteile hielt, einen zehnprozentigen Anteil an Kia Motors. Seit Anfang der 90er Jahre verfolgt Kia Motors jedoch einen zunehmend unabhängigeren Kurs mit selbst entwickelten Fahrzeugen.

Neben den südkoreanischen „big three“ Hyundai, Kia und Daewoo hat auch der Kfz-Hersteller Ssangyong Motor in jüngster Zeit seine internationale Zusammenarbeit ausgebaut. Zentraler Kooperationspartner ist dabei seit 1992 die Mercedes-Benz AG. Bis in die frühen 90er Jahre war Ssangyong Motor nur in der Herstellung von Lastkraftwagen und anderen kommerziell eingesetzten Fahrzeugen tätig. 1993 stellte Ssangyong dann den Geländewagen „Musso“ vor, der mit einem Motor von Merce-

<sup>9</sup> Die Geschichte der Entwicklung der Daewoo Motor Company ist wohl die komplexeste der südkoreanischen Automobilhersteller. Das Unternehmen wurde 1962 als Saenara Automobile Company gegründet, wobei Nissan als Lieferant halbfertiger Bausätze (semi-knock-down kits, SKD) fungierte. 1965 übernahm Shinjin die Saenara-Fabrik und montierte zunächst auf SKD-Basis ein Mitsubishi-Modell und von 1966 bis 1970 den „Corona“ von Toyota. 1972 gründete Shinjin zusammen mit GM aus den USA General Motors Korea (GMK) als ein Joint Venture zu gleichen Teilen. Als GMK Mitte der 70er Jahre in die roten Zahlen geriet, übernahm die Industrial Bank of Korea den Anteil von Shinjin. Von da ab firmierte das Unternehmen unter dem Namen Saehan Motor Corporation, bis Daewoo Heavy Industry 1978 als neuer Partner von GM dazukam.

des-Benz ausgerüstet ist. Der Wagen schlug sehr gut auf dem südkoreanischen Markt ein und wurde 1996 - als erstes südkoreanisches Automobil - auch auf dem japanischen Markt eingeführt (vgl. *Japan - Wirtschaft, Politik, Gesellschaft* 4, 2 (April 1996), Ü 65). Die Mercedes-Benz AG hält einen fünfprozentigen Kapitalanteil an Ssangyong Motor und unterstützt die Technologieentwicklung des südkoreanischen Herstellers durch die Entsendung von Ingenieuren. Nach Presseberichten ist eine Ausdehnung der Zusammenarbeit vorgesehen, die darauf abzielt, das südkoreanische Unternehmen als ernst zu nehmenden Anbieter im Pkw-Bereich zu positionieren (*Nikkei Weekly*, 4.3.96; *KH*, 11.1.97; *KEW*, 3.3.97). Dieses Vorhaben wird allerdings wesentlich von der weiteren Entwicklung der mit Schuldenproblemen kämpfenden Ssangyong Motor Company bestimmt werden (siehe dazu unten).

## 2.2 Die südkoreanische Automobilindustrie in Zahlen

Südkoreas Automobilindustrie hat im Laufe der Zeit deutlich an gesamtwirtschaftlicher Bedeutung gewonnen. So stieg nach dem nationalen Zensus über das verarbeitende Gewerbe und den Bergbau der Anteil der Beschäftigten in der Automobilindustrie (Fertigung plus Teileproduktion bei Autos und Anhängern) am gesamten verarbeitenden Gewerbe von 1,5% 1975 auf 7,2% 1994. Im gleichen Zeitraum wuchs der Anteil an der nationalen Produktion von 2,0% auf 9,6%.<sup>10</sup> Auch bei den Exporten nehmen Automobile inzwischen eine zentrale Position ein. So wurden 1996 Automobile im Wert von nahezu 10,5 Mrd. US\$ exportiert. Dies entsprach 8,1% der Gesamtexporte des Landes; nur Halbleiter spielten eine noch bedeutendere Rolle als Exportgut (vgl. *KEW*, 3.3.97).

1996 setzte sich die positive Entwicklung der südkoreanischen Automobilindustrie in bezug auf Produktion, inländische Verkäufe und Exporte fort. Nach Angaben der KAMA fertigten die Automobilhersteller des Landes insgesamt 2,8 Millionen Einheiten. Damit liefen fast doppelt so viele Fahrzeuge von den Bändern wie 1991. Vor allem der Export hat sich zur Wachstumslokomotive entwickelt; wuchsen die inländischen Verkäufe zwischen 1991 und 1996 um zwar beträchtliche 49% von 1,1 auf über 1,6 Millionen Einheiten, wurde dieses Ergebnis aber noch deutlich vom Wachstum der Exporte in den Schatten gestellt: Diese wuchsen während desselben Zeitraums nämlich um 354% von 342.000 auf 1,21 Millionen Einheiten an (siehe Tab. 1).

<sup>10</sup> Angaben für 1975 zitiert nach Jetero Souru Sentâ (1993:93). Angaben für 1994 berechnet auf der Basis des 1996 veröffentlichten Zensusberichtes.

**Tab. 1: Die Entwicklung der südkoreanischen Automobilindustrie 1990-1996**  
(Einheit: Fahrzeuge)

Jahr	Produktion		
	Pkws	Lkws	Gesamt
1990	935.239	334.356	1.269.595
1991	1.115.819	337.972	1.453.791
1992	1.266.783	421.734	1.688.517
1993	1.529.161	455.788	1.984.949
1994	1.758.213	503.098	2.261.311
1995	2.003.146	521.082	2.524.288
1996	2.264.709	546.472	2.811.181

Jahr	Inländischer Konsum			Exporte		
	Pkws	Lkws	Gesamt	Pkws	Lkws	Gesamt
1990	626.126	327.598	953.724	288.826	7.303	296.129
1991	772.548	330.287	1.102.835	331.631	10.502	342.133
1992	876.262	391.074	1.267.336	389.068	28.531	417.599
1993	1.037.488	397.969	1.435.457	509.614	65.100	574.714
1994	1.140.399	414.209	1.554.608	604.315	87.721	692.036
1995	1.149.409	404.430	1.553.839	856.368	122.200	978.568
1996	1.238.940	403.865	1.642.805	1.056.400	153.731	1.210.131

Anmerkung: Angaben exkl. KD-Bausätze.

Quelle: KAMA, zitiert nach Kia Kyôngje Yôn'guso (1997:137).

Unangefochtener Marktführer blieb auch 1996 Hyundai Motor mit nahezu 1,3 Millionen hergestellten Fahrzeugen. Allerdings konnten kleinere Lkw-Hersteller dem Unternehmen in relativer Hinsicht Marktanteile abnehmen. Seinen Produktionsanteil von 25% konnte im vergangenen Jahr Kia Motors verteidigen, das im Vergleich zum Vorjahr noch einmal über 70.000 Fahrzeuge mehr herstellte. Drittgrößter Produzent blieb 1996 die Daewoo Motor Co., die allerdings geringfügig weniger Einheiten herstellte als im Jahr zuvor (siehe Tab. 2). Erklärtes Ziel von Daewoo Motor ist es jedoch, mit neuen Modellen wie dem „Leganza“ und dem „Nubira“, Kia Motors zu überflügeln (vgl. KEW, 27.1., 17.2., 24.2.97; vwd Ostasien, 20.2.97).

**Tab. 2: Die Automobilproduktion der einzelnen Hersteller 1990-1996**  
**(Anzahl der Fahrzeuge und Anteil an der Produktion)**  
 (Einheiten: Fahrzeuge, %)

	1990	1993	1994	1995	1996
Hyundai	646.727	947.547	1.130.711	1.213.694	1.281.762
Kia	374.153	548.466	574.543	631.644	703.116
Daewoo	188.211	297.389	336.709	450.386	447.581
Asia	25.374	55.492	55.586	59.509	53.657
Ssangyong	22.148	21.675	46.175	54.356	76.940
Daewoo Heavy	12.946	78.297	77.035	70.055	185.093
Hyundai Precision	-	36.083	39.430	41.140	60.228
Samsung Heavy	-	-	1.122	3.444	2.804
Gesamt	1.269.559	1.984.949	2.261.311	2.524.228	2.811.181
Hyundai	51,0	47,8	50,0	48,1	45,6
Kia	29,5	27,6	25,4	25,0	25,0
Daewoo	14,8	15,0	14,9	17,8	15,9
Asia	2,0	2,8	2,5	2,4	1,9
Ssangyong	1,7	1,1	2,0	2,2	2,8
Daewoo Heavy	1,0	3,9	3,4	2,8	6,6
Hyundai Precision	-	1,8	1,7	1,6	2,1
Samsung Heavy	-	-	0,1	0,1	0,1
Gesamt	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Anmerkung: Angaben exkl. KD-Bausätze.

Quelle: KAMA, zitiert nach Kia Kyôngje Yôn'guso (1997:138).

Trotz zweistelliger Umsatzzuwächse der südkoreanischen Automobilbranche 1996 stellt sich die Ertragslage der südkoreanischen Automobilhersteller recht durchwachsen dar. So ging der Nettoertrag von Hyundai Motor um 45% auf 86,8 Mrd. Won zurück. Ursächlich für diesen Rückgang war vor allem die mit zahlreichen Problemen konfrontierte Automobilfabrik von Hyundai in Kanada, die allein 280 Mrd. Won an roten Zahlen schrieb. Hyundai Precision & Industry mußte gar trotz eines deutlich gesteigerten Umsatzes ein Sinken des Nettoertrags hinnehmen. Auch der Nettoertrag von Kia Motors ging 1996 aufgrund von Arbeitsniederlegungen und durch Wechselkursfluktuationen bedingten Verlusten zurück, und zwar um 16% auf 7 Mrd. Won. Gewinner des Jahres war klar die Daewoo Motor Co., die infolge eines erfolgreichen Auslandsengagements nicht nur ihren Umsatz sondern auch ihren Nettoertrag um bemerkenswerte 138% auf 25 Mrd. Won steigern konnte (vgl. Tab. 3).

Das Problemkind der Branche ist Ssangyong Motor, das seit 1993 jährlich wachsende Verluste verbucht und mittlerweile auf einem Schuldenberg von 3,5 Billionen

Won sitzt. Gerüchte über eine Übernahme des Unternehmens durch Samsung Motors machten Ende 1996 und Anfang 1997 die Runde, wurden jedoch von beiden Seiten zurückgewiesen. Statt dessen verkündete die Ssangyong-Unternehmensgruppe im Februar diesen Jahres eine umfassende Umorganisation des Automobilarms des sechstgrößten Konglomerats Südkoreas sowie eine enge Zusammenarbeit mit Samsung Motors, die unter anderem die gemeinsame Herstellung von Komponenten und Nutzung von Distributionsnetzen beinhalten soll. Eine verstärkte Kapitalbeteiligung von Samsung Motors an der Ssangyong Motor Co. erscheint nicht ausgeschlossen (vgl. *KEW*, 28.10.96, 20.1., 3.-10.2., 17.2., 24.2.97; *KH*, 21.2.97).

**Tab. 3: Umsätze und Nettoerträge südkoreanischer Automobilhersteller 1996**  
(Einheit: Mio. Won)

Unternehmen	Umsätze	Nettoerträge
Hyundai Motor	11.489.835 (+11,1%)	86.803 (-44,9%)
Kia Motors	6.607.137 (+16,1%)	7.036 (-38,7%)
Daewoo Motors	4.300.000 (+25,4%)	25.000 (+138%)
Asia Motors	1.678.703 (+4,5%)	-29.406 (-29,4%)
Hyundai Precision & Industry	2.450.649 (+23,4%)	20.139 (-13,4%)

Quelle: Herstellerangaben, zitiert nach *KEW*, 17.3.97; *Korea Newsreview*, 15.3.97.

### **Aktivitäten im Ausland**

Wie bereits erwähnt, haben die südkoreanischen Automobilhersteller ihr Auslandsengagement außerhalb Nordamerikas seit den frühen 90er Jahren stark intensiviert. Neben Exporte sind dabei zunehmend auch eigene Produktionsstätten (siehe Tab. 4) sowie FuE- und Designzentren<sup>11</sup> vor Ort getreten. Besonders aggressiv ist dabei vor allem die Daewoo Motor Co. vorgegangen, die 1997 bereits 500.000 Einheiten unter eigenem Namen beziehungsweise in Auftragsproduktion im Ausland herstellen will. Ein wichtiges Standbein im Rahmen der Auslandsstrategie bildet dabei Osteuropa, wo Produktionsstätten in Polen, Rumänien sowie der Tschechischen Republik und der Slowakei eingerichtet worden sind. Während von den Produktionsbasen des Unternehmens auch der westeuropäische Markt bedient werden soll, soll Daewoos Automobilfabrik in Usbekistan gleiches für den russischen Markt

<sup>11</sup> So unterhält Kia Motors seit 1996 ein FuE-Zentrum mit 100 Mitarbeitern in Japan, während Samsung Motors Ende 1996 ein Designzentrum in Los Angeles einrichtete. Weitere FuE-Zentren in Japan und Europa sind in der Planung (vgl. *Hb*, 28.11.96; *NW*, 17.3.97).

leisten. Über eine Reihe kleinerer und mittelgroßer Produktionsstätten verfügt Daewoo auch in Asien, namentlich in Indien, Indonesien, Vietnam und der VR China. In zwei weiteren Ländern, den Philippinen und dem Iran, sollen schließlich noch 1997 die Bänder anrollen (vgl. *Hb*, 28.11.96; *JT*, 13.3.96; *KH*, 22.1.97).

**Tab. 4: Jüngste Fälle von Auslandsproduktion südkoreanischer Automobilhersteller** (Einheit: Pkws, wenn nicht anders angegeben)

Hersteller	Land	Produktionskapazität p.a.	Anmerkungen
Hyundai	Malaysia	20.000 Kleinlaster	Produktionsbeginn Juli 1998
	Pakistan	10.000	Produktionsbeginn Juli 1998
	Indien	200.000	Produktionsbeginn Okt. 1998
	Taiwan	20.000	Produktionsbeginn Aug. 1997
	Griechenland	50.000	Produktionsbeginn Aug. 1997
	Thailand	20.000	
	Botswana	20.000	
	Simbabwe	10.000	
	Ägypten	50.000	
	Philippinen	10.000	
	Indonesien	30.000	
	Niederlande	5.000 Kleinlaster	
	Venezuela	10.000	
Kia	Rußland	25.000 (80.000+ ab 1998)	Produktionsbeginn April 1997
	Ukraine	5.000	Produktionsbeginn April 1997
	Türkei	50.000	Produktionsbeginn 1998
	VR China	50.000 (150.000 ab 2000)	Produktionsbeginn Aug. 1997
	Indonesien	70.000 (120.000 ab 2000)	Produktionsbeginn Sept. 1998
Daewoo	Rumänien	125.000	
	Polen	204.000	Übernahme von FSO
	Usbekistan	125.000 (200.000 ab 1998)	
	Tschechische Republik	6.000	
	Indien	32.000	
	Vietnam	2.000	
	Indonesien	1.600	
	VR China	2.800	
	Iran	6.300	Produktionsbeginn 1997
	Philippinen	3.300	Produktionsbeginn 1997

Anmerkung: Angaben für Hyundai und Daewoo beziehen sich, wenn nicht anders erwähnt, auf die 1997er Produktionsziele für Pkws.

Quelle: *KEW*, *KH* verschiedene Ausgaben.

An einem regional noch weiter gespanntem Netz von Produktionsstätten arbeitet seit einiger Zeit die Hyundai Motor Co., die von verschiedenen Stützpunkten in Afrika (Ägypten, Simbabwe, Südafrika), Lateinamerika (Venezuela), Kleinasien (Türkei), Südasien (Indien) und Südostasien (Indonesien, Vietnam, Thailand, Philippinen) aus die regionalen Märkte bedienen will. Weitere Werke befinden sich für Malaysia, Pakistan und Taiwan in der Planungs- oder Errichtungsphase. Ziel von Hyundai ist es, 1997 225.000 Fahrzeuge auf Bausatzbasis im Ausland herzustellen (vgl. *Hb*, 28.11.96; *KEW*, 26.8.96; *KH*, 22.1.97).

Obwohl der dritte im Bunde der großen südkoreanischen Automobilhersteller, Kia Motors, auch über Produktionsstätten in Venezuela, der Türkei sowie Deutschland verfügt und zwei weitere in diesem Jahr die Arbeit in Rußland und der Ukraine aufnehmen werden, liegt ein deutlicher Schwerpunkt der Herstellung im Ausland auf Asien, wo bis zum Jahre 2001 300.000 Fahrzeuge in sieben Ländern der Region montiert werden sollen. Wichtigster Standort soll dabei Indonesien mit einer jährlichen Produktionskapazität von 120.000 Einheiten werden. Bisher sind die Aktivitäten in Indonesien jedoch nicht so angelaufen, wie man sich dies in der Unternehmenszentrale in Seoul vorgestellt hat. So ist der Verkauf des für den indonesischen Automobilkonzern Timor Putra Nasional hergestellten „nationalen Automobils“, des Timor, bis Anfang 1997 nur sehr schleppend vorangekommen (*FEER*, 27.2.97; *JT*, 27.2.97; *KEW*, 3.3., 24.3.97; *KH*, 22.1.97). Zunehmend intensiverer Wettbewerb unter den zahlreichen Anbietern und demnächst zu erwartende Überkapazitäten in einer Reihe von Ländern in der Region werden dafür sorgen, daß inländische und ausländische Automobilhersteller in Asien Probleme haben werden, einen ausreichenden Marktanteil zu erobern (siehe dazu auch Abschnitt 3.2).

### **3 Problemfelder der südkoreanischen Automobilindustrie**

#### **3.1 Technologische Entwicklung und das Problem der technologischen Abhängigkeit**

Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Automobilindustrie eines Landes hängt zu einem wesentlichen Teil vom Besitz und der Entwicklung technologischen Know-hows ab. Angesichts eines ständig intensiver werdenden Wettbewerbs garantiert die quantitative Entwicklung der Industrie alleine, d.h. ohne die Beherrschung zentraler Technologien im Produkt- und Prozeßbereich, keine Wettbewerbsfähigkeit beziehungsweise keine Ausweitung von Weltmarktanteilen. Vor diesem Hintergrund beschäftigen sich die folgenden Ausführungen mit der technologischen Entwicklung der südkoreanischen Automobilindustrie und den mit diesem Entwicklungsprozeß einhergehenden Problemen, insbesondere dem Problem der technologischen Abhängigkeit.

Die südkoreanische Automobilindustrie hat in den letzten drei Jahrzehnten ohne Zweifel einen bemerkenswerten Entwicklungsprozeß durchlaufen. Der im Vergleich zu vielen anderen Entwicklungsländern enorme Erfolg zeigt sich in der kontinuierlichen Erhöhung des inländischen Wertschöpfungsanteils, der Verbesserung der Qualität von Teilen und Komponenten sowie der Fahrzeuge insgesamt, der Vermarktung eigenständig entwickelter Modelle sowie der erfolgreichen Adaption technologischer Know-hows aus dem Ausland. Dennoch besteht weiterhin ein beträchtlicher Aufholbedarf gegenüber den führenden Automobilindustrien in Ländern wie Japan, den USA und Deutschland. Einige Angaben zum Niveau der Produkt- und der Produktionstechnologie in Südkorea sollen dies verdeutlichen.

### Produkttechnologie

Die südkoreanische Automobilindustrie verfügt in bezug auf einige wesentliche Komponenten, die Karosserie sowie einfache Kfz-Teile mittlerweile über die Fähigkeit zur eigenen technologischen Entwicklung, sie liegt jedoch immer noch in bezug auf das technologische Know-how für Motoren, das Getriebe und wichtige Funktionsteile wie Vergaser, Mehr-Punkt-Einspritzungen usw. hinter Herstellern aus Industrieländern zurück. Besonders im Hochtechnologiebereich, wie z.B. bei neuen Materialien oder bei der Mikroelektronik, läßt sich der Rückstand südkoreanischer Hersteller deutlich ablesen (Young-Hee Lee 1995:37). Tab. 5 gibt einen Überblick über das Niveau verschiedener Elemente der Produkttechnologie im Automobilbereich in Südkorea zu Beginn der 90er Jahre.

**Tab. 5: Niveau der südkoreanischen Produkttechnologie im Automobilbereich**

Elemente der Produkttechnologie	Technologisches Niveau (Industrieländer = 100)
Motor	Entwicklung 50, Anwendung 80
Getriebe	Entwicklung 50, Anwendung 80
Fahrgestell	Entwicklung 60, Anwendung 70
Karosserie	Entwicklung 40, Anwendung 80
Elektron./elektr. Einrichtungen	Entwicklung 50, Anwendung 80
Sicherheitseinrichtungen	Entwicklung 30, Anwendung 50

Quelle: Ministerium für Handel und Industrie 1990, zitiert nach: Young-Hee Lee (1995:38-39).

Ein wenn auch grober Indikator für das Niveau der Produkttechnologie ist der Grad der lokalen Wertschöpfung. Dessen Bestimmung variiert jedoch oftmals von Land zu

Land. Im Falle Südkoreas richtet er sich nach dem Wert der Teile, die bei der Herstellung eines Fahrzeuges benutzt werden. Hierbei wird der Wert der direkt von den Endherstellern importierten Teile vom Gesamtwert aller Teile subtrahiert; das Ergebnis ist die lokale Wertschöpfung. Mithin werden weder die Importe von Zulieferern noch Importe von Materialien berücksichtigt.

Selbst wenn es sich also bei den von den Zulieferern an die Endhersteller gelieferten Teile und Komponenten im Extremfall nur um zusammengesetzte Bausätze ausländischer Herkunft handelt, findet dies bei der Ermittlung des *local content* keine Berücksichtigung. Der tatsächliche Anteil lokaler Wertschöpfung dürfte daher in den meisten Fällen unter den offiziellen Angaben von Herstellern und Regierung liegen. Um wieviel genau, kann jedoch nur mühsam von Modell zu Modell ermittelt werden. Dabei gilt die Faustregel: je höherklassiger das Fahrzeug (gemessen in Kubikzentimeter Hubraum), desto höher der Anteil ausländischer Technologieimporte. Tab. 6 gibt die offizielle inländische Wertschöpfung für wichtige Modell jüngerer Datums wieder.

**Tab. 6: Grad der inländischen Wertschöpfung bei wichtigen Modellen**

Hersteller/Modell	Hubraum (1.000 ccm)	Produktions- beginn	Inländische Wert- schöpfung 1993 (%)
Hyundai Elantra	1,5	1990	98,61
Sonata II	2,0	1993	97,77
New Grandeur	3,0	1992	79,98
Kia Sephia	1,5	1993	89,14
Potentia	3,0	1992	69,32
Daewoo Espero	1,5	1990	90,81
Arcadia	3,2	1994	60,67
Ssangyong Musso	2,9	1993	60,80

Quelle: Kokusai Kaihatsu Sentâ, zitiert nach Mizuno (1996:92).

Bei den Fahrzeugtypen mit einer Wertschöpfung von über 90% handelt es sich allesamt um eigene Modelle der Hersteller beziehungsweise um Modelle, bei denen die Hersteller schon über lange Erfahrungen mit Modelländerungen verfügen. Hier konnten ursprünglich aus dem Ausland importierte Technologien erfolgreich absorbiert werden. Bei neueren Modellen, die auf einer technologischen Zusammenarbeit mit ausländischen Herstellern basieren, wie beim neuen Grandeur von Hyundai (gemeinsame Entwicklung mit Mitsubishi), dem Potentia von Kia (Technologieabkommen mit Mazda), dem Arcadia von Daewoo (Technologieabkommen mit Honda) oder dem Musso von Ssangyong (Technologieabkommen mit Mercedes-

Benz) liegen die jeweiligen inländischen Wertschöpfungsanteile näher an der 60-Prozent-Marke. Zieht man noch etwa 10% aufgrund der recht ideosynkratischen Bestimmung des *local content* sowie weitere zwei bis drei Prozent im Falle für den Export bestimmter Fahrzeuge ab, so kommt man zu dem Ergebnis, daß der inländische Wertschöpfungsanteil für Kleinwagen bei derzeit rund 85% liegt, bei Wagen der gehobeneren Klasse noch einmal einige Prozentpunkte darunter (vgl. Mizuno 1996:91-93).

Zur Erreichung des Zieles der Herstellung von Fahrzeugen, die wirklich 100 Prozent „made in Korea“ sind, bedarf es mithin noch einiger Anstrengungen. Insbesondere über die eigenständige Entwicklungsfähigkeit bei Motoren bestehen Zweifel (ebd.:94). Auf absehbare Zeit werden daher Technologiekooperationsabkommen mit ausländischen Unternehmen unabdingbar sein. Vor allem inländische Teilehersteller, die im Besitz der notwendigen Produkttechnologie internationalen Maßstabs sind, existieren noch zu wenige. Tab. 7 gibt in diesem Zusammenhang einen Überblick über die Quellen der Produkttechnologie bei verschiedenen Modellen.

**Tab. 7: Quellen von Produkttechnologie nach Modellen**

Hersteller/Modell	Karosserie	Motor	Fahrgestell	Getriebe
Hyundai Excel	Eigenentwicklung	Mitsubishi (Orion)	Mitsubishi (alter Mirage)	Mitsubishi
Sonata	Eigenentwicklung	Mitsubishi (Sirius)	Mitsubishi (veränd. Debonair)	Mitsubishi
Grandeur	Mitsubishi (Debonair)	Mitsubishi (Sirius V6)	Mitsubishi (Debonair)	Mitsubishi
Kia Pride	Mazda	Mazda	Mazda	Mazda
Sephia	IAD (UK)	Familia	Eigenentwicklung	Mazda
Concord	Mazda (Capella)	Mazda (Capella)	Mazda (Capella)	Mazda (Capella)
Daewoo Lemans	Opel	Opel	Opel	Opel
Espero	Bertone	Ruman	Ruman	GM
Arcadia	Honda (Legend)	Honda (Legend)	Honda (Legend)	Honda (Legend)

Anmerkung: Teilweise phonetische Übertragung der Hersteller- und Modellnamen.

Quelle: FOURIN: 2000-nen no Kankoku jidôsha sangyô, 1995, S.31, zitiert nach Mizuno (1996:96).

Notwendige Voraussetzung für den Ausbau einer eigenständigen Entwicklungsfähigkeit in allen Bereichen sind vermehrte Investitionen im Bereich Forschung und Entwicklung (FuE). Hier schneiden die südkoreanischen Automobilhersteller auf den ersten Blick gar nicht so schlecht ab; dank einer Intensivierung der entsprechenden Anstrengungen in den vergangenen Jahren haben sie (gemessen als Anteil der FuE-

Ausgaben am Gesamtumsatz der Unternehmen) gegenüber ihren Konkurrenten aus den USA oder Japan aufgeholt. 1994 etwa gaben Hyundai und Daewoo zwischen 4,4 und 5,1 Prozent ihres Gesamtumsatzes für Investitionen in Forschung und Entwicklung aus. Bei GM und Ford waren es im selben Jahr 5,0 beziehungsweise 4,1 Prozent (vgl. Mizuno 1996:99, Tab. 6-3). Dabei ist allerdings zu bedenken, daß die Umsätze der südkoreanischen Hersteller natürlich viel kleiner sind als die ihrer US-amerikanischen oder japanischen Mitbewerber.<sup>12</sup>

Das Hauptproblem liegt jedoch bei den unterentwickelten FuE-Kapazitäten der kleinen und mittleren Zulieferunternehmen. Diese sind industrieübergreifend in Südkorea nur rudimentär ausgeprägt. 1993 etwa investierten nur 3,1% der südkoreanischen kleinen und mittleren Unternehmen überhaupt in FuE, so daß sich die durchschnittlichen FuE-Ausgaben pro Unternehmen auf gerade 229 Millionen Won (rund 460.000 DM) beliefen (Nikkan Keizai Kyōkai: *Kyōkaihô*, No.293, Januar 1996, S.23). Der Aufholbedarf in bezug auf FuE bei Teileherstellern wird auch im Vergleich zu Japan deutlich: Lag der Anteil der FuE-Ausgaben am Gesamtumsatz im südkoreanischen Fall bei 2,0% (1990) und der Anteil von im FuE-Bereich tätigen Personen bei 3,3% (1992), kamen die japanischen Teilehersteller in denselben Jahren auf 3,3% beziehungsweise 7,7% (vgl. Mizuno 1996:102).

### **Produktionstechnologie**

Noch größere Fortschritte als bei der Produkttechnologie wurden bisher in bezug auf die Produktionstechnologie erzielt, die in der südkoreanischen Automobilindustrie eingesetzt wurde. Dies gilt wiederum vor allem für die Endhersteller. Bei der Produktionstechnologie geht es nicht allein um die bei der eigentlichen Fertigung des Fahrzeuges eingesetzten Technologien, sondern auch um solche zur Herstellung verwendeter Materialien wie Plastik, Gummi oder Glas wies auch um Verfahren der Qualitätskontrolle, der Inspektion oder zur Emissionsverringerung.<sup>13</sup> Hier zeigen sich die Erfahrungen, die südkoreanische Hersteller im Laufe der letzten mehr als drei Jahrzehnte erworben haben. Anstrengungen zur Rationalisierung des Produktionsprozesses und zur Automatisierung haben hier in den letzten Jahren zudem dazu

<sup>12</sup> So gaben die südkoreanischen Automobilhersteller 1994 1,06 Mrd. US\$ für FuE aus, was 4,6% ihres Umsatzes entsprach. Dies waren jedoch nur 18% der entsprechenden Ausgaben von GM und auch weniger als die 1,38 Mrd. US\$ FuE-Aufwendungen bei Honda im selben Jahr (*KH*, 6.3.97).

<sup>13</sup> Als Faustregel gilt, daß Produktionstechnologie und Prozeßkontrolltechniken zusammen etwa 20 bis 30% der Kosten eines Fahrzeuges bestimmen, während die Produkttechnologie für den Löwenanteil von 70 bis 80% entscheidend ist. Zum Einsatz von Prozeßkontrolltechniken wie Just-in-Time-Lieferungen und Qualitätskontrollmaßnahmen in der südkoreanischen Automobilindustrie siehe Kokusai Kaihatsu Sentô (1995:7-9) und Mizuno (1996:131-164).

geführt, daß der Rückstand gegenüber den Fertigungsanlagen in den führenden Automobilherstellernationen weiter geschrumpft ist. Allerdings bestanden zu Anfang der 90er Jahre noch immer gewisse Rückstände in den einzelnen relevanten Bereichen, insbesondere bei der Hitzebehandlung, bei der Lackierung, der Technologie für Tests und Inspektionen sowie der Öldrucktechnologie (siehe auch Young Hee Lee 1995:48).

**Tab. 8: Einschätzung des Niveaus der Produktionstechnologie**

Technologie	KIET-Analyse (1990)	Bank of Korea (1991)	KAMA-Analyse (1990)
Montagetechnologie	A	über 90 Punkte	A
Einfache Metall- behandlungstechnologie	A	über 90 Punkte	A
Metallgußtechnologie	B	70 bis 80 Punkte	-
Präzisionsmaschinen- verarbeitung	B	-	-
Schweißtechnologie	B	-	B
Produktionstechnologie für Metallformen	B	70 bis 80 Punkte	B
Metallnachbehandlung	B	-	-
Hitzebehandlung	C	70 bis 80 Punkte	C
Lackiertechnologie	C	70 bis 80 Punkte	C
Test-/Inspektionstechnol.	C	70 bis 80 Punkte	C
Öldrucktechnologie	-	60 bis 80 Punkte	-

Anmerkung: A = 90 Punkte, B = 80-90 Punkte, C = 70-80 Punkte. A = Niveau in Japan und anderen Industrieländern, C = Niveau in Brasilien und anderen Entwicklungsländern.

Quelle: Mizuno (1996:116).

### **Technologische Kooperation und Abhängigkeit**

Trotz der beträchtlichen Fortschritte, die Südkoreas Automobilhersteller und deren Zulieferer in den letzten Jahren und Jahrzehnten bei ihren Bemühungen, technologische Unabhängigkeit zu erlangen und eigene Technologien zu erzeugen, gemacht haben, ist die südkoreanische Automobilindustrie nach wie vor noch stark von ausländischen Technologien abhängig. Einhergehend mit dem raschen Entwicklungstempo der Automobilindustrie und der wachsenden Anforderungen an neue Fahrzeuge hat sich jedoch der Charakter der eingeführten Technologie im Laufe der letzten Jahrzehnte deutlich verändert. Ging es anfangs naturgemäß um den Import

grundlegender Montagetechnologien, lag der Fokus in den 80er Jahren vor allem auf dem Bereich des Designs und der Entwicklung. Anfang der 90er Jahre begannen Technologien, die sich auf Umwelt (z.B. Katalysatoren), Sicherheit (ABS, Airbags etc.), Energieersparnis oder die Verwendung neuer Materialien bezogen, eine zentrale Rolle bei den Technologiekooperationsabkommen mit ausländischen Unternehmen zu spielen (vgl. Tab. 9 und 10 sowie Kim 1993:174-175).

**Tab. 9: Wandel der von Hyundai, Daewoo und Kia importierten Technologien**  
(Einheit: Verträge; ( ) = %)

	1962-1974	1975-1981	1982-1989
Anzahl der Lizenzverträge, davon:	19 (100,0)	36 (100,0)	79 (100,0)
Montagetechnologie	12 (63,2)	7 (19,4)	1 (1,3)
Herstellungstechnologie	5 (26,3)	16 (44,5)	38 (48,1)
Design- sowie Entwicklungstechnologie	2 (10,5)	13 (36,1)	40 (50,6)

Quelle: KAICA, *Such'ul ch'ôkjinhoe-ûi charyô* (Material für die Besprechung über die Exportpromotion) 1990, S.111ff., zitiert nach Kim (1993:175).

**Tab. 10: Technologieimporte in der Automobilindustrie Südkoreas 1991-1993**  
(Einheit: Fälle)

	1991	1992	1993
Motor	4	9	16
Getriebe	14	9	10
Elektronikteile	7	10	7
Karosserie	7	10	9
Sicherheit, Umwelt, neues Material	4	22	13
Design-, Produktions- technologie	3	12	19
Sonstige	6	7	11
Summe	50	79	85

Quelle: KAMA, *Jadongcha Hoebo* 6/1994, zitiert nach Sanôp Yôn'guwôn (1994:107, Tab. IV-9).

Während die südkoreanische Gesamtindustrie in bezug auf den Import von Technologien eher eine rückläufige Tendenz aufweist, zeigt die Automobilindustrie ein gegenläufiges Muster. Alleine zwischen 1990 und 1993 wuchsen die jährlichen Lizenzgebühren der betreffenden Unternehmen in Südkorea von knapp 53 Mio. US\$ auf über 190 Mio. US\$ an (vgl. San'op Yôn'guwôn 1994:107, Tab. IV-8). Dabei vergrößerte sich gleichzeitig der technologische Abhängigkeitsgrad von japanischen Unternehmen, mit denen ungefähr während desselben Zeitraums knapp über die Hälfte aller Lizenzverträge abgeschlossen wurden.<sup>14</sup>

Diese Entwicklung ist darauf zurückzuführen, daß, wie oben gezeigt, das technologische Niveau der südkoreanischen Automobilindustrie weiter einen Rückstand gegenüber dem Nachbarland aufweist und auch die Zulieferungssysteme in der südkoreanischen Automobilindustrie nach wie vor nicht so gut funktionieren wie in der japanischen (siehe dazu Abschnitt 3.2). Dazu kommt, daß die japanischen Fertigungstechnologien sowie Zulieferungssysteme in der südkoreanischen Automobilindustrie noch immer als richtungweisend gelten (so auch Kim 1993:213). Seit dem Eintritt in die Massenproduktionsphase hat daher die technologische Abhängigkeit der südkoreanischen Automobilindustrie von Japan eher noch zugenommen.<sup>15</sup> So waren 58% der 1994 bestehenden Technologiekooperationsabkommen von Automobilteileherstellern (488 von 842) mit japanischen Unternehmen abgeschlossen worden. 47% aller Joint Ventures (69 von 147) wiesen zur gleichen Zeit ebenfalls japanische Partner auf (KAICA 1995:21).

---

<sup>14</sup> Siehe ebenda. Anzumerken ist dabei allerdings, daß der Wert der einzelnen Technologietransferabkommen mit japanischen Unternehmen niedriger ist als der entsprechender Kooperationen mit deutschen Unternehmen. So betragen zwischen 1990 und 1993 die durchschnittlichen Lizenzgebühren an japanische Unternehmen 711.000 US\$, an US-Unternehmen 645.000 US\$ und an britische Unternehmen 1,74 Mio. US\$, während an deutsche Unternehmen im Durchschnitt 7,83 Mio. US\$ gezahlt wurden (berechnet nach San'op Yôn'guwôn 1994:106+107, Tab. IV-7 und IV-9).

<sup>15</sup> Außer im Bereich der Lizenzabkommen ist die Technologieabhängigkeit von Japan auch im Bereich der Importe von Komponenten und Teilen sichtbar. Nach einer Analyse der Bank of Korea lag 1990 der Importinduktionskoeffizient gegenüber Japan in der südkoreanischen Automobilindustrie bei 0,096. Mit anderen Worten: Es wurden für jedes in Südkorea hergestellte Fahrzeug Teile im Wert von 9,6% des Gesamtwertes des entsprechenden Automobils eingeführt (vgl. Nikkan Keizai Kyôkai: *Kyôkaihô*, No.290 (Oktober 1995), S.22). 1993 beispielsweise führte Südkorea Automobilkomponenten und -teile im Wert von 1,6 Mrd. US\$ ein, wovon 70% aus Japan kamen. Zu den wichtigsten Importprodukten gehörten dabei Teile mit hoher Wertschöpfung wie Motoreinspritzungen, Benzinpumpen, Automatikgetriebe, Sauerstoffsensoren und Air-Bag-Teile (vgl. KH, 6.3.97).

### 3.2 Das Produktionssystem für Automobilteile

Die Qualität und die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Automobilindustrie eines Landes wird nicht von der Produkt- und Produktionstechnologie sowie den Prozeßkontrolltechniken der großen Kfz-Hersteller bestimmt. Vielmehr hängen sie auch zu einem guten Teil von den Fähigkeiten und Ressourcen der jeweiligen Zulieferindustrie sowie den Beziehungen zwischen Endherstellern und den kleinen und mittleren Unternehmen ab, die sie mit Teilen und Komponenten beliefern. Seit dem Eintritt der südkoreanischen Automobilindustrie in die Phase der Massenproduktion und der Massensexporte hat sich zwar die Zusammenarbeit zwischen Kfz-Produzenten und Zulieferunternehmen quantitativ sehr ausgeweitet, aber die qualitative Zusammenarbeit im Sinne etwa von finanzieller, technologischer und Managementunterstützung oder gemeinsamer Entwicklung von Fahrzeugteilen läßt weiter zu wünschen übrig. Im folgenden sollen vor diesem Hintergrund die Rahmenbedingungen und die gegenwärtige Struktur des Produktionssystems skizziert und verbleibende Probleme erörtert werden.

#### *Entwicklung der Zulieferbeziehungen*

Die Entwicklung von Subkontraktbeziehungen in der südkoreanischen Automobilindustrie ist kaum mehr als zwei Jahrzehnte alt. Erst mit der Massenfertigung des „Pony“ Mitte der 70er Jahre begannen Südkoreas Kfz-Hersteller ernsthaft an die Aufgabe der Lokalisierung bis dahin importierter Komponenten heranzugehen und entsprechende Subkontraktbeziehungen aufzubauen. Bis dahin wurden notwendige Teile einfach aus dem Ausland importiert und in Südkorea montiert - ein Muster, das in einer Reihe südkoreanischer Wachstumsindustrien zu beobachten war. Die Entwicklung kleiner und mittlerer Zulieferer machte daher lange Zeit keine großen Fortschritte. Diese kümmerten sich vor allem um den Verkauf von Ersatzteilen und waren mithin vor allem im After-Sales-Bereich tätig.

Die südkoreanische Regierung hat seit den 70er Jahren und verstärkt seit Mitte der 80er Jahre versucht, dem Problem der unausgereiften Zulieferbeziehungen beizukommen. Im Mittelpunkt der Anstrengungen haben dabei vor allem gesetzliche Bestimmungen und Förderungspläne zur Lokalisierung (Importsubstitution) von Materialien, Teilen und Komponenten, die traditionell aus Japan bezogen wurden, sowie zur „Keiretsuisierung“ (vertikalen Verbindung) von großen Endherstellern einerseits sowie kleinen und mittleren Teileproduzenten andererseits gestanden (siehe dazu im Detail Köllner 1997: Kapitel 6 & 8).

Eine gesetzliche Grundlage der Produktionsarbeitsteilung in der südkoreanischen Automobilindustrie stellt das Gesetz zur Förderung der „Keiretsuisierung“ (kor.: *kyeyôlhwa*) kleiner und mittlerer Unternehmen (KMUs) dar. Auf der Basis dieses Gesetzes werden von der Regierung (in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Wirtschaftsverbänden) jedes Jahr bestimmte Produkte designiert, deren Herstellung

die Großunternehmen ihren Zulieferern überlassen müssen. Auf diese Art sollen der Absatz der KMUs gesichert und deren allgemeine Entwicklung gefördert werden. 1993 beispielsweise standen 112 Produkte des Automobilbereiches, 81 Produkte des Automobilzubehörbereiches und 55 Produkte des Motorradbereiches auf der entsprechenden Liste (vgl. Kokusai Kaihatsu Sentâ 1995:2 und Mizuno 1994:49-50).

Die Zusammenarbeit zwischen großen Endherstellern und kleinen und mittleren Zulieferern verlief jedoch keineswegs immer reibungslos. Viele Unternehmen auf beiden Seiten standen den gesetzlichen Bestimmungen kritisch gegenüber, akzeptierten sie aber notgedrungen. Erst mit dem Einsetzen des hohen Yen (*endaka*) Mitte der 80er Jahre und den damit verbundenen höheren Kosten von Importen aus Japan begannen Südkoreas Automobilhersteller den Nutzen ausgereifter eigener Zulieferbeziehungen voll zu realisieren. In der Folge erhöhten sie nicht nur schrittweise den Anteil außerhalb des eigenen Unternehmens bezogener Teile (*outsourcing*),<sup>16</sup> sondern führten auch zunehmend Praktiken wie Just-in-Time-Lieferungen, Value Analysis und Value Engineering, statistische Prozeßkontrollen und gemeinsame Forschung und Entwicklung ein.

Trotz dieser Fortschritte seit Ende der 80er Jahre befindet sich das Subkontraktssystem in der südkoreanischen Automobilindustrie noch immer auf einem im Vergleich etwa zu Japan recht niedrigen Entwicklungsniveau der Produktionsspezialisierung. Dabei werden von den Kfz-Herstellern Kernkomponenten wie der Motor, das Getriebe und große Preßteile im eigenen Unternehmen gefertigt, teilweise auch wichtige Funktionsteile oder größere Teile wie die Sitze oder der Tank. Zulieferer sind dagegen für andere, in der Fertigung häufig arbeitsintensive Komponenten und kleinere Teile zuständig. Wegen der beschränkten technologischen Fähigkeiten vieler Zulieferer werden diese Teile von den Kfz-Herstellern oftmals als Bausätze vorgegeben. Angesichts des Rückstands bei den notwendigen Managementtechniken und der beschränkten Fähigkeiten und Ressourcen vieler Zulieferer geht es in der Mehrzahl der Fälle immer noch primär um die Ausnutzung der niedrigeren Löhne und billigeren Produktionskosten der KMUs, weniger um partnerschaftliche Kooperationsbeziehungen (siehe im Detail Mihn und Oh 1993).

---

<sup>16</sup> Nach südkoreanischen Untersuchungen soll der Outsourcing-Anteil der südkoreanischen Automobilproduzenten 1993 bei 65,4% gelegen haben, was bereits nahe an die 70% herankommt, die für japanische Unternehmen genannt werden, und über dem Niveau US-amerikanischer Hersteller wie GM und Ford (50-60%) liegen würde (siehe etwa Oh und Mihn 1993:62). Japanische Industrieanalysten veranschlagen allerdings regelmäßig den Outsourcing-Anteil in Südkorea niedriger. In einer Untersuchung des Kokusai Kaihatsu Sentâ (1995:9) werden beispielsweise 55,9% für Hyundai, 51,3% für Kia und 55,5% für Kia angegeben.

### **Struktur der Zulieferbeziehungen in den 90er Jahren**

Als ein Hindernis, das einer effektiveren und effizienteren Ausgestaltung der Zulieferbeziehungen entgegensteht, wird die gegenwärtige Struktur der Subkontraktbeziehungen angesehen. Im Gegensatz zum mehrstufigen, pyramidenartigen Zuliefersystem in Japan existiert in Südkorea nur eine Stufe einigermaßen leistungsfähiger Zulieferunternehmen. Diese Schicht von Unternehmen umfaßte 1994 rund 1.550 Unternehmen, die in der 1962 gegründeten Korea Auto Industries Cooperation Association (KAICA) organisiert sind. Diese Zulieferunternehmen der ersten Stufe unterhalten nur recht lose Beziehungen zu kleineren Teileherstellern der zweiten Stufe, deren Zahl auf zwei- bis viertausend geschätzt wird. Die Zahl der Zulieferer der ersten Stufe hat sich in den letzten rund zehn Jahren nahezu verdoppelt; 1985 waren erst 832 Unternehmen als Zulieferer in der Automobilindustrie aktiv (Oh und Mihn 1993:62-63, *KH*, 6.3.97).

In den frühen 90er Jahren kamen auf jeden der drei großen südkoreanischen Automobilhersteller fast 350 Zulieferer der ersten Stufe.<sup>17</sup> Für japanische Automobilhersteller liegt die Vergleichszahl bei durchschnittlich etwa 200 Unternehmen, die ihrerseits über recht hierarchisch geordnete Zulieferbeziehungen verfügen. Bei den meisten der südkoreanischen Teilehersteller handelt es sich um relativ kleine Unternehmen. 1993 beschäftigten 41 Unternehmen, d.h. nur 2,9% der damaligen 1.423 Mitgliedsunternehmen, mehr als 1.000 Arbeitnehmer. Nur 51 Unternehmen verfügten über ein Gesamtkapital von 60 Mio. Won (ca. 120.000 DM) oder mehr. Bei fast der Hälfte der KAICA-Mitglieder (682) handelte es sich dagegen um Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten. Diese Zahlen stehen in deutlichem Kontrast zu denen Japans, wo im selben Jahr 121 Mitglieder der Vereinigung der Automobilteilehersteller Großunternehmen mit über 1.000 Arbeitskräften waren (Kokusai Kaihatsu Sentô 1993:2-3).

Vor diesem Hintergrund versuchen die südkoreanische Regierung und die großen Automobilhersteller durch die Förderung von Übernahmen und Zusammenschlüssen bei den Teileherstellern eine Umstrukturierung des Subkontraktsystems zu erwirken. Ziel ist es, eine geringere Anzahl von auch international wettbewerbsfähigen Zulieferern der ersten Stufe zu schaffen, die sich ihrerseits auf eine größere Anzahl von Teileherstellern der zweiten Stufe stützen können. Dieser Prozeß vollzieht sich je-

<sup>17</sup> Nach Angaben der KAMA (zitiert in Mizuno 1996:67) belieferten 1993 452 Teilehersteller Hyundai, während es bei Daewoo und Kia 351 bzw. 292 waren. Dabei lassen sich hinsichtlich der Struktur der Geschäftsbeziehungen zwischen Teileherstellern und Kfz-Produzenten (Subkontraktanteil, Grad der Abhängigkeit von einem bestimmten Endhersteller) vier verschiedene Typen unterscheiden: exklusiv liefernde Unternehmen (32%), halbexklusiv liefernde Unternehmen (23%), verstreut liefernde Unternehmen (32%) und unabhängige Unternehmen (13%), wobei sich die Zahlenangaben auf das Jahr 1992 beziehen. Zu den Charakteristika dieser vier Typen siehe im einzelnen Mizuno (1994:50-52, 1995:13-15, 1996:66-90).

doch nur sehr mühsam, da den meisten kleineren und mittleren Unternehmen an ihrer Unabhängigkeit gelegen ist. Große Hersteller wie insbesondere Hyundai versuchen zudem in jüngster Zeit, dem Problem der mangelnden Skaleneffekte (*economies of scale*) durch Kooperationsprojekte zwischen ihren Zulieferern beizukommen (siehe auch unten).

Um die Zusammenarbeit mit ausgewählten Zulieferern zu steuern, haben die großen Kfz-Hersteller Südkoreas, genau wie ihre japanischen Konkurrenten, Kooperationskomitees gebildet. Diese Komitees wurden auf Anregung der Regierung gegründet, wobei allerdings Kia Motors bereits 1977, d.h. noch vor der entsprechenden Regierungsanweisung, solche Komitees ins Leben rief, um die Qualität der gelieferten Teile zu verbessern. Hyundai und Daewoo folgten 1984 und intensivierten die diesbezüglichen Aktivitäten infolge des Höhenflugs des Yen ein Jahr später. Allerdings kann festgestellt werden, daß Daewoo in bezug auf die Zusammenarbeit mit seinen Zulieferern lange Zeit deutlich hinter den beiden anderen großen südkoreanischen Kfz-Herstellern hinterherhinkte. Dies kann unter anderem auf die enge Zusammenarbeit des Unternehmens mit GM zurückgeführt werden: GM wies traditionell einen hohen Internalisierungsgrad der Produktion auf und hat daher nur wenig zur Förderung von Teileherstellern unternommen (so Mizuno 1994:53).

Über das umfangreichste Netzwerk an Zulieferern verfügt die Hyundai Motor Company. 1994 waren 485 Teilehersteller in den Kooperationskomitees des Unternehmens organisiert, darunter 180, die technologisch von ausländischen, vor allem japanischen Unternehmen unterstützt wurden. Im Durchschnitt sind diese Zulieferer zu 60% von den Aufträgen von Hyundai abhängig; diejenigen, die um die Produktionsstätte in Ulsan angesiedelt sind, liefern ausschließlich an Hyundai. Diese Zulieferer der ersten Stufe vergaben in der Regel wiederum Aufträge an andere Teilehersteller, so daß auf der zweiten Stufe noch einmal über 1.000 Unternehmen dem Kreis der Lieferanten von Hyundai zugerechnet werden müssen.

Ziel des Unternehmens ist es, bis zum Jahre 2000 zu den 10 größten Kfz-Herstellern der Welt zu gehören. Um dieses Ziel zu erreichen, hat Hyundai seine Anstrengungen zur Förderung und Umstrukturierung seiner Zulieferer forciert. Im Mittelpunkt dieser Strategie stehen vier Punkte. Zum ersten sollen auf der Ebene der Zulieferer der ersten Stufe größere Unternehmenseinheiten entstehen, die dann größere Auftragsmengen übernehmen können. Die Rede ist dabei von 300 entsprechenden Unternehmen, die durch Fusionen und Übernahmen bei den bisherigen Teilelieferanten von Hyundai entstehen sollen.

Zum zweiten soll die Spezialisierung der Teilehersteller vorangetrieben werden. Dieses ist im zweifachen Sinne zu verstehen. Zum einen geht es um eine Spezialisierung in technologischer Hinsicht, um eine Duplizierung der Ausrüstung bei den Zulieferern zu verhindern, die entsprechenden Investitionen zu konzentrieren und die Entwicklung und Akkumulation bestimmten technologischen Know-hows zu fördern. Zum anderen sollen durch die Spezialisierung ausgewählte Technologien lokalisiert werden, wobei nicht nur die technologischen Entwicklungsfähigkeiten allgemein

erhöht werden sollen, sondern auch durch gemeinsame Produktentwicklung die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Zulieferer gestärkt werden soll.

Das dritte Element der Strategie von Hyundai gegenüber seinen Zulieferern liegt in der Stärkung von deren Preiswettbewerbsfähigkeit. Zur entsprechenden Kostensenkung ist es vorgesehen, den Preiswettbewerb zwischen den Zulieferern auszudehnen. Die Verfolgung technologischer Unabhängigkeit stellt schließlich das vierte Element der Strategie dar. Hierzu ist vorgesehen, etwa durch Gastaufenthalte von Technikern der Unternehmen bei Hyundai,<sup>18</sup> die Entwicklungskapazitäten ausgewählter Teillieferanten zu fördern, um den Anteil speziell für das Unternehmen entworfenen Teile zu erhöhen (Kokusai Kaihatsu Sentâ 1995:10).

Insgesamt zeigen Südkoreas Kfz-Hersteller, allen voran Hyundai, seit den späten 80er Jahren und verstärkt seit Anfang/Mitte der 90er Jahre deutliche Anstrengungen, ihr Teileproduktionssystem am japanischen Vorbild auszurichten. Ziel ist dabei, nicht nur preislich, sondern auch in qualitativer Hinsicht mithalten zu können. Hier besteht jedoch noch einiger Aufholbedarf. Obwohl ein Teil der Zulieferer mittlerweile bei simpleren Produkten wie Harzteilen ein qualitativ ähnliches Niveau aufweist wie die japanische Konkurrenz, bestehen in vielen Produktparten weiterhin Unterschiede in der Wettbewerbsfähigkeit. So ist etwa bei einfachen Funktionsteilen wie Anlassern und Heizungen das Kostenniveau immer noch hoch, während in anderen Bereichen, so bei Harzteilen und im Metallbereich, die Preiswettbewerbsfähigkeit südkoreanischer Produzenten besser als die der japanischen Konkurrenz ist. Weiter verbessert werden muß auch noch die Defektrate der südkoreanischen Teilehersteller; während diese bei vielen japanischen Unternehmen inzwischen einige wenige defekte Teile auf eine Million Einheiten ausmacht, liegt sie bei Preßteilen in Südkorea eher bei 100 defekten Teilen auf eine Million Einheiten, bei komplexeren Teilen wie im Elektrobereich sogar bei über 300 defekten Teilen auf eine Million Einheiten (ebd.:4).

Schrittweise Fortschritte lassen sich bei den Exporten von Komponenten und Teilen beobachten. Lange Zeit waren die Exporte in diesem Bereich aufgrund der allgemeinen Schwäche des Automobilzulieferwesens eher rudimentär ausgeprägt. Verbesserte Produktqualität und vermehrte Auslandsanstrengungen von Teileherstellern - oftmals im Zusammenspiel mit den entsprechenden Aktivitäten der großen südkoreanischen Automobilproduzenten - haben jedoch dazu geführt, daß 1996 erstmals Teile im Wert von mehr als einer Milliarde US\$ in das Ausland exportiert wurden. Davon nahm nach Angaben der KAMA der nordamerikanische Markt 29,7% (299,1 Mio. US\$) auf, gefolgt von Europa mit 20,1% (202 Mio. US\$) (KEW, 17.2.97).

---

<sup>18</sup> Im Rahmen dieses *guest engineering* nahmen erstmals 1989 neun Lieferanten von Hyundai teil; 1991 war die Zahl der betreffenden Unternehmen auf 31 angewachsen (Kokusai Kaihatsu Sentâ 1995:10-11).

### 3.3 Das Problem der Überkapazitäten in Südkorea und der Region

Südkoreas Automobilhersteller verfügen derzeit über eine Produktionskapazität von rund 4,16 Mio. Einheiten im Jahr, die 1996 mit knapp drei Millionen tatsächlich produzierten Fahrzeugen zu knapp 75% genutzt wurde. Der Eintritt von Samsung Motors in den lokalen Automobilmarkt 1998 dürfte zu einer zusätzlichen Ausweitung der Produktionskapazitäten um bis zu 500.000 Einheiten zu Beginn des kommenden Jahrtausends führen.<sup>19</sup> Insgesamt geht die südkoreanische Regierung von einer Produktion von fünf Millionen Automobilen im Jahre 2000 aus, was Südkorea weltweit zum viertgrößten Automobilproduzenten machen würde (vgl. *Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ)*, 27.2.97; *KEW*, 28.10.96). Es stellt sich allerdings schon heute die Frage, wo diese Fahrzeuge denn alle abgesetzt werden sollen. Der heimische Markt offenbart bereits heute Sättigungsanzeichen; jährliche Verkäufe von deutlich über zwei Millionen Einheiten pro Jahr erscheinen unrealistisch. Ausländische Hersteller kamen bisher auf einen Marktanteil von weniger als einem Prozent.<sup>20</sup>

Der Marktanteil ausländischer Hersteller dürfte sich in den nächsten Jahren vor dem Hintergrund verstärkter Vertriebsanstrengungen und - wichtiger noch - der schrittweisen Aufhebung des Importverbots gegenüber japanischen Automobilen in signifikanter Weise erhöhen. Angesichts der beschränkten Expansionsmöglichkeiten im eigenem Land bleiben folgerichtig ausländische Märkte als Absatzorte für die wachsende Produktion. Insbesondere den aufstrebenden Ländern Asiens gilt daher das Interesse der südkoreanischen Automobilhersteller. Doch auch hier wachsen die Bäume nicht in den Himmel, wie ein näheres Hinsehen offenbart. So ist das Problem der Überschußkapazitäten nämlich nicht allein auf den südkoreanischen Markt beschränkt. Ähnliche Entwicklungen zeigen sich in einer Reihe von Ländern in der Region, wie die folgenden vier Beispiele demonstrieren. Auf den Philippinen, lange Zeit als „der kranke Mann der ASEAN“ bekannt, verzeichnet vor dem Hintergrund der jüngsten positiven Wirtschaftsentwicklung der lokale Automobilmarkt derzeit jährliche Wachstumsraten von 20%. Für das Jahr 2002 werden Verkäufe von 40.000 Einheiten prognostiziert, was dem Dreifachen der Verkäufe im vergangenen Jahr und dem gegenwärtigen Marktvolumen Thailands entsprechen würde.

Japanische Hersteller verfügen auf den Philippinen über einen Marktanteil von rund 70%, aber in den letzten zwei, drei Jahren haben auch Hyundai, Kia und Dae-woo sowie Malaysias Proton die Produktion aufgenommen, so daß die Zahl der vor Ort tätigen Automobilhersteller auf elf angewachsen ist. Diese neue Welle von

<sup>19</sup> Südkoreas bestehende Automobilproduzenten hatten bereits vor Vergabe der Produktionsgenehmigung an Samsung Ende 1994 vor Überkapazitäten gewarnt. Die Entscheidung zugunsten von Samsung fiel aber wohl aufgrund primär politischer Erwägungen der Regierung von Präsident Kim Young-sam (vgl. *FEER*, 29.12.94/5.1.95).

<sup>20</sup> So wurden 1996 gerade 10.315 Automobile nach Südkorea importiert, was einer fünfzigprozentigen Steigerung gegenüber dem Vorjahr entsprach! Siehe dazu *KEW*, 20.1.97 und *Kia Kyôngje Yôn'guso* (1997:38).

Markteintritten hat zu einer deutlichen Intensivierung des Wettbewerbs geführt, der sich noch weiter verstärken wird, da unter anderen Mitsubishi noch dieses Jahr eine weitere Fabrik eröffnen will. Wenn auch Hersteller und Händler bereits jetzt über Preiskämpfe und sinkende Profite klagen, ist die Situation im großen und ganzen noch erträglich, da es sich bei den Philippinen (wie auch den anderen ASEAN-Staaten) um geschützte Märkte handelt; der Staat versucht mit hohen Zollbarrieren die Importsubstitution im Automobilsektor voranzutreiben. Wenn aber im Rahmen der geplanten Handelsliberalisierung innerhalb der ASEAN Anfang des kommenden Jahrtausends die hohen Importzölle gegenüber Automobilen (derzeit 40%) abgeschafft werden, wird sich die lokale Produktion für viele der Unternehmen nicht mehr lohnen.

Vietnam befindet sich im zwölften Jahr der *doi moi*-Reformpolitik, deren wichtige Pfeiler die Öffnung nach außen und die (schrittweise) Einführung der Marktwirtschaft sind. War anfangs davon die Rede gewesen, daß fünf bis sechs Automobilhersteller eine Produktionslaubnis erhalten sollten, haben bis Ende 1996 effektiv 14 Unternehmen eine solche erhalten, darunter die drei großen Hersteller aus Südkorea. Unter Einschluß von Gebrauchtwagen hat der vietnamesische Markt derzeit jedoch nur ein jährliches Verkaufsvolumen von 20.000 Einheiten. An die Erwirtschaftung von Profiten ist derzeit jedenfalls kaum zu denken, und die ausländischen Hersteller vor Ort werden über einen ziemlich langen Atem verfügen müssen, um die potentiell hohe Nachfrage der 80 Millionen Vietnamesen zu befriedigen. Chrysler hat jedenfalls seine Produktionspläne für Vietnam bereits wieder ad acta gelegt.

Ein weiteres Beispiel für die Auswirkungen von Handelsliberalisierung auf den Wettbewerb auf dem lokalen Automobilmarkt ist Taiwan. Anfang Februar 1997 gab die Regierung in Taipei die schrittweise Aufhebung des Importverbots gegenüber japanischen Automobilen bekannt (vgl. *Japan - Wirtschaft, Politik, Gesellschaft* 5, 2 (April 1997), Ü 40). Damit wurde eine Voraussetzung für den gewünschten Beitritt zur WTO erfüllt. Die Folge wird eine Umstrukturierung der Anbieterlandschaft auf dem taiwanesischen Automobilmarkt sein; das japanische Unternehmen Haneda Kikai hat bereits die Schließung seiner Fabrik angekündigt. In jedem Fall gehen auch auf Taiwan die Zeiten zu Ende, in denen, wie gegenwärtig, elf Unternehmen, darunter Hyundai und Kia, eine eigene Produktion kostendeckend unterhalten können (*Nihon Keizai Shimbun (Nikkei)*, 25.2.97).

Ein letztes Beispiel aus der Region: Indien. Zwischen 1994 und 1996 tätigten alleine neun internationale Automobilunternehmen größere Investitionen auf dem Subkontinent. Zuletzt kündigte die Hyundai Motor Co. im Spätsommer 1996 an, 1,1 Mrd. US\$ in den Bau einer Fabrik in der Nähe von Madras investieren zu wollen. Den Hintergrund der Investitionswelle bildet das rasche Wachstum einer zahlungskräftigen Mittelklasse in Indien, die über Jahre aufgrund hoher Zollmauern aufgestaute Nachfrage nach Pkws und die Einführung neuer Finanzierungsmodelle für Käufer von Automobilen. Ginge es nach den Plänen der vor Ort tätigen transnationalen Automobilkonzerne, darunter Mercedes-Benz, General Motors, Ford, Volkswagen, Peugeot, Fiat, Honda, Toyota und Daewoo, würde sich die gegenwärtige

Produktionskapazität im Lande von 250.000 Einheiten pro Jahr bis zum Jahre 2000 versechsfachen! Dieser jährlichen Produktionskapazität von 1,5 Mio. Einheiten steht jedoch eine prognostizierte einheimische Nachfrage von nur 850.000 Einheiten gegenüber. Auch wenn ein nicht unerheblicher Teil der Produktion in den Export ginge, bedeutet der intensive Wettbewerb der zahlreichen Hersteller, daß einige von ihnen kaum aus den roten Zahlen herauskommen und letztendlich wieder aus dem Markt austreten werden (KEW, 26.8.96).

Allgemein steht es außer Frage, daß die Automobilmärkte in Asien langfristig ein beträchtliches Wachstumspotential aufweisen. In Industriekreisen gilt dabei die Faustregel, daß der Motorisierungsprozeß eines Landes richtig einsetzt, wenn das Pro-Kopf-Einkommen die 5.000-US\$-Marke überschreitet. Dieses wird in einer Reihe asiatischer Länder aber erst im nächsten Jahrtausend der Fall sein. Für 1997 wird jedenfalls erwartet, daß auf den sieben wichtigsten ostasiatischen Märkten (ohne Japan) über fünf Millionen Fahrzeuge verkauft werden. Dabei ist anzumerken, daß sich das Wachstumstempo seit 1995 verlangsamt hat (vgl. Tab. 11).

**Tab. 11: Entwicklung der Automobilverkäufe auf wichtigen Märkten in Asien**  
(Einheit: 1.000 Fahrzeuge, Angaben in Klammern: Veränderung zum Vorjahr)

Land/Region	1994	1995	1996	1997 (Voraussage)
Südkorea	1.555 (+8,4%)	1.555 (0,0%)	1.643 (+5,7%)	1.700 (+3,5%)
VR China	1.370 (+8,7%)	1.433 (+4,6%)	1.450 (+1,2%)	1.600 (+10,3%)
Thailand	486 (+6,5%)	571 (+17,5%)	589 (+3,2%)	610 (+3,6%)
Taiwan	575 (+3,2%)	542 (-5,7%)	461 (-14,9%)	500 (+8,5%)
Indonesien	326 (+55,2%)	384 (+17,8%)	330 (-14,1%)	350 (+6,1%)
Malaysia	200 (+19,7%)	285 (+42,5%)	345 (+21,1%)	380 (+10,1%)
Philippinen	103 (+24,0%)	132 (+28,2%)	162 (+22,7%)	189 (+16,7%)
Gesamt	4.615 (+10,7%)	4.902 (+6,2%)	4.980 (+1,6%)	5.329 (+7,0%)

Quelle: Angaben lokaler Industrieverbände und dergleichen, teilweise Schätzungen. Zitiert nach *Asahi Shimbun*, 30.1.97.

Angesichts der Produktionsausweitungen bereits auf den Einzelmärkten der Region tätiger Unternehmen und der Vielzahl von Neugründungen sind Angebotsüberschüsse wahrscheinlich. Schon jetzt sind etwa in Südostasien Preissenkungen japanischer Hersteller zu beobachten, die letztlich in einem größeren „Erschöpfungskrieg“ unter

den Automobilherstellern münden könnten.<sup>21</sup> Was des Kunden Freude ist, ist der Hersteller und Händler Leid. Ob südkoreanische Automobilunternehmen zu den Gewinnern oder den Verlierern des anstehenden Preiswettbewerbs auf den asiatischen Märkten gehören werden, ist alles andere als klar. Einige der Blühträume der südkoreanischen Kfz-Hersteller dürften sich jedoch schon bald als eben solche herausstellen.

#### 4 Perspektiven und Entwicklungsaufgaben der südkoreanischen Automobilindustrie

Vor dem Hintergrund der vorangehenden Diskussion der Entwicklung und gegenwärtigen Situation der südkoreanischen Automobilindustrie können abschließend die Aufgaben und Herausforderungen zusammengefaßt werden, vor denen die Industrie steht. Im folgenden werden dabei wieder die drei Themenkreise der technologischen Entwicklung, des Produktionssystems für Automobilteile und der Struktur der Kfz-Hersteller in Südkorea im Mittelpunkt stehen. Hierbei soll es weniger um eine umfassende Darstellung aller Problemfelder und möglicher Lösungsansätze gehen als vielmehr um eine kurze Vorstellung derjenigen Aufgaben, die als vorrangig für die weitere Entwicklung der Industrie angesehen werden können.

##### *Entwicklung von Technologien*

Daß die südkoreanische Automobilindustrie in den letzten dreieinhalb Jahrzehnten bemerkenswerte Fortschritte beim Erwerb und Einsatz zentraler Produkt- und Produktionstechnologien gemacht hat, zeigt die kontinuierliche Erhöhung des inländischen Wertschöpfungsanteils, die Verbesserung der Qualität von Teilen und Komponenten, die Entwicklung eigener Modelle und die erfolgreiche Adaption ausländischer Technologien. Allerdings besteht bei einer Reihe wertschöpfungsintensiver Produkte und komplexer Produktionsprozesse weiterhin eine Technologielücke gegenüber den führenden Automobilherstellern der Welt. Um internationale Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten, muß das fehlende technologische Know-how weiterhin in Form von Lizenzen oder von Komponenten und Teilen insbesondere aus Japan importiert werden. Besonderer Nachholbedarf besteht für Südkoreas Automo-

<sup>21</sup> Vgl. *Nikkei*, 26.2.97. Auch die Londoner Economist Intelligence Unit wies unlängst darauf hin, daß das Wachstum auf den Automobilmärkten im Vergleich zu den stürmischen frühen 90er Jahren abgeflacht sei, und warnte vor massiven Überkapazitäten. Bereits im Jahre 2000 könnten Kapazitäten von 13,8 Mio. Einheiten einer tatsächlichen Nachfrage in der Region von nur 7,5 Mio. Fahrzeugen gegenüberstehen. In der Folge würden die betroffenen Produzenten aus der Region selbst dann wohl versuchen, auf die Märkte Europas und Nordamerikas auszuweichen (vgl. *Süddeutsche Zeitung*, 26.11.96).

bilunternehmen bei der Entwicklung von Hochtechnologien, vor allem zur Schonung der Umwelt, wo Korea gegenwärtig fünf bis zehn Jahre hinter dem Niveau von Industrienationen wie Japan und der Bundesrepublik liegt.

Da an modernste Technologien für Elektrofahrzeuge, Insassensicherheit, Treibstoffersparung oder Abgaskontrolle nur selten über Technologietransfer aus dem Ausland zu gelangen ist, wird der südkoreanischen Automobilindustrie nichts anderes übrigbleiben, als das dafür notwendige Know-how in vielen Fällen selbst zu entwickeln. Hierzu werden gewaltige Investitionen nötig sein. Südkoreas Kfz-Hersteller werden daher nicht umhinkönnen, den Anteil der FuE-Ausgaben an den Umsätzen von den gegenwärtig 4,5% um ein oder zwei Prozentpunkte zu steigern. Die Korea Development Bank etwa geht davon aus, daß im Jahr 2 Billionen Won (rund 4 Mrd. DM) in Forschung und Entwicklung im Automobilbereich investiert werden müssen (KH, 6.3.97).

Bei den entsprechenden Entwicklungsvorhaben werden die Automobilhersteller zunehmend mit Unternehmen aus anderen Branchen kooperieren, so etwa bei der FuE für Elektrofahrzeuge und für neue Materialien. Konsortien mit dem Ziel der Kosten- und Risikoverteilung wird hierbei möglicherweise eine wichtige Aufgabe zukommen. Auch die Regierung wird bei der Bewältigung dieser Aufgaben nicht zurückstehen können. Statt branchenspezifischer Politik, die schnell gegen die Regelungen der WTO verstoßen könnte, werden allerdings industrieübergreifende Maßnahmen zur Förderung von FuE, etwa durch Steuervergünstigungen, finanzielle Anreize und gemeinsame Forschungsvorhaben öffentlicher und privater Institutionen, im Mittelpunkt der entsprechenden Bemühungen stehen. Eine Verschärfung rechtlicher Rahmenregelungen zum Umweltschutz könnte darüber hinaus weitere Anreize zur raschen Entwicklung und Kommerzialisierung emissionsarmer und umweltschonender Fahrzeuge schaffen (ebd.).

### ***Produktionssystem für Automobilteile***

Wie in Abschnitt 3.2 dargestellt, liegt eine weitere wichtige Aufgabe für die qualitative Weiterentwicklung der südkoreanischen Automobilindustrie in der Schaffung eines effektiv funktionierenden und effizient arbeitenden Zulieferwesens. Die Umstrukturierung des bestehenden Produktionssystems für Automobilkomponenten und -teile umfaßt verschiedene Elemente. Zuerst müssen größere Unternehmenseinheiten entstehen, um leistungsfähige Zulieferer auf der ersten Stufe des Zuliefersystems zu schaffen, die dann ihrerseits wieder auf eine Reihe kleinerer Unternehmen auf der zweiten Stufe zurückgreifen können. Durch größere Unternehmenseinheiten könnten erstens Skaleneffekte und somit geringere Stückkosten erreicht, zweitens größere Investitionen in Ausrüstungen getätigt (was zu einer Verbesserung der Qualität der Produkte und einer höheren Produktionseffizienz beitragen würde), drittens vermehrte Investitionen in FuE ermöglicht, viertens die dringend notwendige Standardisierung von Teilen vorangetrieben und fünftens die Sicherstellung höherqualifizier-

ten Personals und des notwendigen Kapitals erleichtert werden (vgl. Kokusai Kaihatsu Sentâ 1995:15, KH, 6.3.97).

Die wohl wichtigste Aufgabe für die Automobilteilehersteller in Südkorea liegt in der Ausweitung und Vertiefung der technologischen Entwicklungsfähigkeiten. Traditionell haben sich die Kfz-Hersteller des Landes bei komplexeren Komponenten und Teilen vor allem an japanische Lieferanten gewandt, statt langfristig mit ihren einheimischen Zulieferern zusammenzuarbeiten. Die Höhenflüge des Yen in den letzten Jahren haben jedoch die Problematik einer solchen Strategie offenbart. Zudem sind ausländische Hersteller angesichts des deutlichen Aufholens der südkoreanischen Unternehmen und der damit steigenden Technologiebedürfnisse immer weniger bereit, das notwendige Know-how zu liefern. Um bislang importierte Komponenten und Teile erfolgreich zu lokalisieren und die stetig steigende inländische Nachfrage nach wertschöpfungsintensiven Teilen wie elektronischen Benzineinspritzsystemen, ABS oder Air Bags besser befriedigen zu können, müssen die entsprechenden FuE-Anstrengungen der südkoreanischen Zulieferer in Zusammenarbeit mit den Kfz-Herstellern forciert werden.<sup>22</sup>

Damit eng verbunden ist auch das dritte Element der Neuausrichtung des Zulieferwesens. Dieses besteht in der engen Zusammenarbeit zwischen Kfz-Herstellern und ihren Zulieferern bereits in der Phase der konzeptionellen Entwicklung eines neuen Modells. Nur so kann gewährleistet werden, daß Komponenten und Teile frühzeitig auf die Erfordernisse dieser Fahrzeuge ausgerichtet werden. Ein solches *design-in* kann große Auswirkungen in Richtung einer effektiven Nutzung der technologischen Ressourcen der Teilehersteller im Entwicklungs-, Marketing-, Produktions- und Softwarebereich, einer Vermeidung überflüssiger Designveränderungen, einer Verringerung der Entwicklungs- und Produktionskosten sowie des Aufbaus eines glatt funktionierenden Massenproduktionssystems haben (ebd.:17). Voraussetzung hierfür ist jedoch wiederum eine deutliche Steigerung der Leistungsfähigkeit der Zulieferer auf der ersten Stufe. Bisher verfügen nur wenige Teilehersteller in Südkorea über die notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen.

Den weiteren Rahmen für eine Neuausrichtung des Produktionssystems für Automobilteile in Südkorea müssen schließlich Verbesserungen sowohl im Umfeld der Zulieferer als auch der Beziehungen zwischen den Zulieferern und den Abnehmern ihrer Produkte, den Kfz-Herstellern, bilden. Dabei geht es unter anderem um eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Grundlagenindustrien für das Zulieferwesen, d.h. derjenigen Branchen, die Rohstoffe, Materialien wie Plastik, Gummi oder

---

<sup>22</sup> Gleiches gilt im übrigen für die Einführung moderner Produktionstechnologien und Produktionskontrolltechniken sowie für deren Anpassung an das spezifische Unternehmensumfeld in Südkorea. Der Einsatz entsprechender *state-of-the-art*-Technologien ist bislang auf eine kleine Anzahl von Unternehmen begrenzt. Allgemein haben viele Unternehmen Schwierigkeiten, die Anforderungen der Herstellung einer Vielzahl von Produkten in kleinen Mengen zu erfüllen (siehe hierzu Kokusai Kaihatsu Sentâ 1995:19-20).

Glas und auch Maschinen produzieren, mit denen Teile und Komponenten gefertigt werden. Bislang fehlt es in diesen Bereichen oftmals sowohl an ausreichendem technologischem Know-how als auch an Anreizen für qualifizierte Arbeitskräfte. Unterstützung von der Regierung und technologische Unterstützung aus dem Ausland sind für eine stetige Entwicklung der Grundlagenindustrien daher unabdingbar.

Andererseits stehen auch die Kfz-Hersteller selbst in der Verantwortung, was die Verbesserung der Rahmenbedingungen angeht, in denen die Teileproduzenten des Landes operieren. Notwendig ist vor allem die Bereitschaft, partnerschaftliche und stabile Transaktionsbeziehungen zu den Zulieferern aufzubauen, wobei allerdings der Wettbewerb zwischen einzelnen Lieferanten nicht zu kurz kommen darf. Diese beiden Elemente der Transaktionsbeziehungen müssen nicht unbedingt in einem direkten Widerspruch zueinanderstehen, sondern setzen statt der traditionellen recht hierarchischen und rigiden Beziehungsmuster zwischen Kfz-Herstellern und Teileproduzenten nur eine genügend flexible, langfristige Orientierung dieser Beziehungen voraus (siehe im Detail ebd.:18-19).

### *Neuordnung der Kfz-Herstellerlandschaft*

1973 ordnete die südkoreanische Regierung eine Neuausrichtung der Hersteller von Kraftfahrzeugen an; angesichts der beschränkten Aufnahmefähigkeit des inländischen Marktes und der bis dahin nur rudimentär ausgeprägten Exporte sah man die Gefahr eines „exzessiven Wettbewerbs“. Um die Überlebensfähigkeit der einheimischen Hersteller zu sichern, wurde die Produktion in den einzelnen Fahrzeugsparten einfach per fiat unter den Unternehmen aufgeteilt. Erst als sich die Situation einige Jahre später entspannte, erhielt Kia Motors wieder eine Lizenz für den Bau von Pkws.

Anfang diesen Jahres berichtete die Presse über Pläne der Regierung, die Automobilindustrie durch die Herbeiführung von Fusionen und Übernahmen neu ordnen zu wollen. Offensichtlich befürchtet die südkoreanische Regierung, daß „exzessive“ Investitionen der einzelnen Hersteller erneut die Überlebensfähigkeit und internationale Wettbewerbsfähigkeit der Kfz-Produzenten gefährden könnten. Ein Regierungsvertreter kritisierte die Neigung der Unternehmen, lieber in quantitative Expansionsprojekte statt in die qualitative Vertiefung von Forschung und Entwicklung zu investieren. Ziel müsse daher die Existenz einiger weniger Hersteller sein, um die herum sich leistungsfähige Produktionssysteme konsolidieren. Nur solche Unternehmen seien international wettbewerbsfähig, so die Argumentation. Entsprechend sollte sich eine freiwillige Umstrukturierung unter den bestehenden Herstellern vollziehen, ansonsten, so die Drohung, müßte die Regierung in den Neuordnungsprozeß intervenieren (vgl. *KEW*, 27.1.97, *FAZ*, 27.2.97).

Die Ironie an der Geschichte ist natürlich, daß dieselbe Regierung mit ihrer Entscheidung Ende 1994, der Samsung-Unternehmensgruppe den Eintritt in die Reihen der Kfz-Hersteller zu genehmigen, nicht gerade wenig zu den jetzt befürchteten

Überkapazitäten beigetragen hat. Dazu kommt, daß ausländische Hersteller langsam keine *quantité négligeable* mehr auf dem südkoreanischen Binnenmarkt darstellen. In jedem Fall würde der Versuch einer Umstrukturierung der Herstellerlandschaft von oben zu vehementem Widerstand bei den betroffenen Unternehmen und zu deutlicher Kritik von (nahezu) allen Seiten führen.

Es stellt sich allerdings ohnehin die Frage, ob die Regierung überhaupt noch über die institutionelle Kapazität verfügt, die gewünschte Neuordnung zu bewirken. Seit der obenerwähnten Aktion Anfang der 70er Jahre hat der südkoreanische Staat nämlich deutlich an Autonomie gegenüber den Unternehmen des Landes und anderen sozioökonomischen Akteuren verloren. Zudem hat er eine Reihe seiner traditionellen industriepolitischen Instrumente aus der Hand gegeben, beziehungsweise diese sind angesichts der Internationalisierung der Wirtschaft des Landes und anderer Faktoren stumpf geworden (siehe dazu Köllner 1996b). Allenfalls könnte der Staat durch Einwirkung auf die Kreditvergabe der Banken versuchen, auf die Unternehmen einzuwirken. Ob die Regierung es aber auf eine solche Kraftprobe ankommen lassen wird, darf zumindest als fraglich angesehen werden.

Daß es allerdings kurz- bis mittelfristig auch ohne explizite Interventionen zu einer Neuordnung der Herstellerlandschaft kommen wird, ist wahrscheinlich. Über den Umfang dieses Umstrukturierungsprozesses und die daraus hervorgehende Anbieterstruktur kann derzeit allerdings nur spekuliert werden. Oben erwähnt wurden in diesem Zusammenhang bereits die Gerüchte über eine Übernahme von Ssangyong Motor durch Samsung. Auch GM wurde Interesse an einer Übernahme nachgesagt. Die massiven Schuldenprobleme von Ssangyong haben jedoch bisher alle potentiellen Interessenten abgeschreckt. Ähnliche Übernahmegerüchte kursierten im übrigen im vergangenen Jahr auch über Kia Motors. Dabei wurde Samsung Motors nachgesagt, durch heimliche Aktienkäufe eine Grundlage für eine (feindliche) Übernahme schaffen zu wollen, um so schnell zu Produktionsanlagen und anderen Ressourcen für seine eigene Pkw-Herstellung zu gelangen.

Eine Reihe südkoreanischer und ausländischer Industrieanalysten stimmen jedenfalls darin überein, daß mittelfristig nur drei bis maximal vier einheimische Kfz-Hersteller überlebensfähig sein werden. In der günstigsten Position befindet sich dabei Hyundai, das nicht nur über die mengenmäßig größte Produktion, sondern auch über das am weitesten entwickelte Produktionssystem und das größte technologische Know-how verfügt. Der Daewoo Motor Company wird hingegen der meiste Aufholbedarf in technologischer Hinsicht nachgesagt. Hier stellt sich die Frage, ob und - wenn ja - wie schnell das Unternehmen diese Lücke durch eigene Anstrengungen oder durch eine erneute Verstärkung internationaler Allianzen schließen kann. Ausländischen Automobilunternehmen könnte im Rahmen des Neuordnungsprozesses eine wichtige Rolle zukommen. Zusammen mit der Technologieentwicklung und der Neuausrichtung des Produktionssystems für Teile wird jedenfalls die Umstrukturierung der Kfz-Herstellerlandschaft die Zukunft der südkoreanischen Automobilindustrie maßgeblich beeinflussen.

## Literaturverzeichnis:

- Fujimoto, Takahiro (1994), „Nikkan jidôsha sangyô no keisei to sangyô ikusei seisaku (2)“ (Industrieförderungspolitik und die Entstehung der Automobilindustrien in Japan und Südkorea (2)), in: *Keizaigaku Ronshû*, 60, 2, S.69-96
- Fukagawa, Yukiko (1989), *Kankoku: aru sangyô hatten no kiseki* (Der Entwicklungsweg einiger Industrien in Korea), Tôkyô: Nihon Bôeki Shinkôkai
- Han, Okujun (1994), „Kankoku jidôsha sangyô no hatten to tokuchô“ (Entwicklung und Charakteristika der Automobilindustrie Südkoreas), in: Maruyama Yoshinari (Hg.), *Ajia no jidôsha sangyô* (Research for Automobile Industries in Asia), Tôkyô: Aki Shobo, S.97-113
- Hyun, Young-suk (1991), *Kankoku jidôsha sangyôron* (Über Südkoreas Automobilindustrie), jap. Übersetzung von Satô Shizuka, Tôkyô: Sekai Shisôsha
- Jetoro Souru Sentâ (1993), *Bijinesu gaido Kankoku* (Geschäftsleitfaden Südkorea), Tôkyô: Nihon Bôeki Shinkôkai
- KAICA = Korea Auto Industries Coop. Association (1995), *Statistical Data on Korean Automotive Industry 1995*, Seoul: KAICA
- Katô, Takehito und Kubota, Teruyoshi (1989), *Kankoku jidôsha sangyô no subete (kaiteiban)* (Alles über Südkoreas Automobilindustrie (verbesserte Ausgabe)), Tôkyô: Nihon Keizai Tsûshinsha
- Kia Kyôngje Yôn'guso (1997), *1997 Han'guk jadongcha sanôp* (Korean Automotive Industry 1997), Seoul: Kia Kyôngje Yôn'guso
- Kim, Kwang-Hee (1993), *Entwicklung der Automobilindustrie Südkoreas*, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft
- Kokusai Kaihatsu Sentâ (1995), *Kankoku sangyôshu-betsu kôgyô kaihatsu chôsa: jidôsha buhin sangyô (yôyaku)* (Untersuchung zur industriellen Entwicklung Südkoreas nach Industriezweigen: Die Automobilteileindustrie (Zusammenfassung)), Vervielfältigung, Tôkyô: Kokusai Kaihatsu Sentâ
- Köllner, Patrick (1996a), „Zwischen Regionalstrategie und Lokalisierungsdruck: Japans Automobilindustrie in Asien-Pazifik“, in: *Japan - Wirtschaft, Politik, Gesellschaft* 4, 4, S.431-438
- Köllner, Patrick (1996b), „Der Aufstieg und Niedergang des 'Entwicklungsstaates' in Südkorea“, in: *Nord-Süd aktuell* 10, 3, S.482-498.
- Köllner, Patrick (1997), *Südkoreas Management technologischer Abhängigkeit von Japan*, Hamburg: Institut für Asienkunde (in Vorbereitung)
- Lee Nae-Young (1993), *The Politics of Industrial Restructuring: A Comparison of the Automobile Industry in South Korea and Mexico*, unveröffentlichte Dissertation, University of Wisconsin-Madison
- Lee, Young-Hee (1995), *Jadongcha sanôp-ui changgipalchô-nûl uihan kisolhyôk-shin chôllyak* (Eine Technologieinnovationsstrategie für die langfristige Entwicklung der Automobilindustrie), Seoul: Kwahak Kisolchôngch'aek Kwan-riyôngsuso (STEPI)

- Lew, Seok-jin (1992), „Bringing Capital Back“, in: A Case Study of the South Korean Automobile Industrialization, unveröffentlichte Dissertation, Yale University
- Mihn, Kyong-Hwie und Kyuchang Oh (1993), „Strategic Outsourcing and Cooperative Relationship in the Korean Automotive Industry“, in: Korea Institute for Industrial Economics & Trade (KIET), *International Seminar on Korea's Auto Industry* (Seminar Proceedings), Seoul: KIET, S.59-87
- Mizuno, Junko (1994), „Kankoku jidôsha sangyô no genjô to mondaiten“ (Gegenwärtige Situation und Problempunkte der südkoreanischen Automobilindustrie), in: *Ajia Torendo* No.66, S.44-53
- Mizuno, Junko (1995), „The Present Condition and Problems of the Automotive Industry in the Republic of Korea“, in: IDE Spot Survey: *The Automotive Industry in Asia: The Great Leap Forward?*, Tôkyô: Institute of Developing Economies, S.10-15
- Mizuno, Junko (1996), *Kankoku no jidôsha sangyô* (Die Automobilindustrie Südkoreas), Tôkyô: Ajia Keizai Kenkyûjo
- Sanôp Yôn'guwôn (1994), *Ichon-nyôndae-chômdan-kisul-sanôp-ui pichôn-kwa palchôn kwache (jadongcha sanôp)* (Vision und Aufgaben für die Entwicklung der Hochtechnologieindustrien im 21. Jahrhundert (Automobilindustrie)), Seoul: Sanôp Yôn'guwôn (KIET)