

Nein zu Steinbrück

Warum die SPD einen Fehler macht, wenn sie den Ex-Finanzminister zum Kanzlerkandidaten kürt. Die Kolumne von Wolfgang Münchau **Seite 25**

agenda
www-ftd.de/agenda

Wir kriegen auch

Südkoreas Großkonzerne Samsung, Hyundai und LG erobern in atemberaubendem Tempo die Weltmärkte – und werden sogar Volkswagen und Apple gefährlich. Wie machen die das?



Claus Hecking, Seoul

„Seoul, Unesco City of Design“ steht in dicken Lettern auf dem Bauzaun, und der Rathausrohbau dahinter löst das Versprechen ein. Wie eine überdimensionierte Jalousie sieht er aus. Drei Meter hohe Metalllamellen ringeln sich um die Fassade. Drinnen werkeln Techniker an den grünen Technologien, die das neue Rathaus berühmt machen sollen: geothermische Wärmeversorgung, solarstrombetriebene Klimaanlage, Regenwasseraufbereitung. In wenigen Monaten wird der 300 Mio. Euro teure Beamtentempel eröffnet, der der Welt demonstrieren soll, dass Südkoreas Bauindustrie auch umweltfreundlich kann. Und am Gerüst hängt ein Schild mit dem blau-weißen Logo, das hier jeder kennt: Samsung. Shin Seung-ho nimmt einen Schluck grünen Eistee und sagt: „Das Rathaus ist unser wichtigstes Green-Building-Projekt.“ Dann lächelt er, wie nach jedem Satz. Seit drei Jahrzehnten arbeitet der 52-Jährige für die Samsung-Tochterfirma C&T, nun soll er als General Manager Greentech um Aufträge für die neue Ökobausparte werben. Und wie ginge das besser als mit dem Schaufensterprojekt City Hall. Ein Auftrag wie maßgeschneidert, dem Staat sei Dank. Auf ihn kann sich Shins Firma stets verlassen. „Wir testen unser Angebot immer hier in Korea, ehe wir auf den internationalen Markt gehen“, sagt er und lächelt.

„Gehen“ ist extrem untertrieben. „Erobern“ trifft es besser. Die Südkoreaner nennen Samsung und ihre anderen Mammutkonzerne „die Kraken“. Sie sind dabei, die Weltmärkte aufzumischen. Die Samsung-Gruppe ist bereits die Nummer eins im globalen Elektronikgeschäft, Herausforderer von Apple bei den Smartphones und baut außerdem das weltgrößte Hochhaus in Dubai sowie die modernsten Atomkraftwerke. Allein die Elektroniksparte machte im vergangenen Jahr 134 Mrd. Dollar Umsatz, zehnmal mehr als noch 1997. Der Krake LG beherrscht das Geschäft mit LED-Bildschirmen und demnächst wohl auch das für 3-D-Fernseher. Und die Hyundai-Gruppe, ohnehin schon bedeutendster Schiffbauer der Erde, wirbelt die Hackordnung in der Autoindustrie durcheinander. Für Volkswagen-Chef Martin Winterkorn ist Hyundai der gefährlichste Wettbewerber: „Die Koreaner greifen überall auf der Welt an.“ Die Großkonzerne sind das Produkt eines einzigartigen Staatskapitalismus. Mit vereinten Kräften haben kompromisslose Politiker und ehrgeizige Entrepreneure Familienklitschen zu internationalen Champions hochgerüstet. Ihr einst bettelarmer, vom Krieg zerrütteter Agrarstaat hat sich binnen einer Generation in eine Hightech-Nation verwandelt.

Nur eines hat sich nicht geändert: Die Regierung und wenige Familien bilden das Rückgrat der Korea Inc. „Chaebols“ heißen die Firmen hier auch, koreanisch für „reiche Clans“. „Das Verhältnis zwischen Industrie und Politik war immer extrem eng. Zurzeit ist die Nähe wieder besonders groß“, sagt der mexikanische Wirtschaftsprofessor und Korea-Experte Juan Felipe Lopez Aymes. „Diese Symbiose ist Südkoreas Erfolgsgeheimnis. Aber sie birgt auch Risiken.“

Die Spätsommersonne spiegelt sich in den Glasquadern von Samsung Town. Meterhohe Bambusstauden stehen rund um die drei modernen Hochhaustürme, spenden Schatten für die unteren Etagen. Hier im Herzen von Seouls Businessdistrikt Gangnam hat die Samsung-Tochter C&T vor drei Jahren ihr umweltfreundliches Hauptquartier gebaut. Hier hat auch Shin Seung-ho sein Büro.

Als der junge Ingenieur 1981 bei Samsung anfang, kannte außerhalb Koreas kaum jemand die Firma. „Damals haben wir Brücken, Straßen und Tunnel gebaut“, sagt Shin und lächelt. „Für den Staat.“

Die Regierung war Samsungs bester Kunde – und ihr Finanzier und Beschützer. Schon in den 60er-Jahren hatte Militärdiktator Park Chung-hee die Banken verstaatlicht und zu Kapitalbereitstellungsmaschinen gemacht. Die Institute mussten einer Handvoll Unternehmen billige Kredite ohne Risikoprüfung gewähren – als Grundlage für eine rasante Expansion, die Südkorea in die Moderne katapultieren sollte. Zu Parks Auserwählten zählten die einstige Autowerkstatt Hyundai, der ehemalige Zahnpastahersteller Lucky Goldstar (später LG) sowie der frühere Nudelproduzent Samsung. Das Regime gab den Firmen in Mehrjahresplänen die Richtung vor und räumte Hindernisse aus dem Weg.

Als Hyundai begann, eigene Autos zu bauen, legte die Regierung so hohe Strafzölle und bürokratische Hürden für ausländische Fahrzeuge fest, dass keine mehr importiert wurden. Und als Samsung-Gründer Lee Byung-chull 1969 mit einem technologisch veralteten Schwarz-Weiß-Fernseher ins Elektronikgeschäft einstieg, verbot Diktator Park die Einfuhr von Farbfernsehern. Die Kraken gediehen prächtig. Und streckten ihre Tentakel bald überallhin aus, wo es Geld zu verdienen gab.

Die Samsung-Gruppe etwa macht heute Milliarden mit Versicherungen, sie hat ihr eigenes Modell, betreibt Hotels und Koreas größten Vergnügungspark Everland. Nur Nudeln stellt sie nicht mehr her.

Anfang der 80er-Jahre nahm Patriarch Lee einen neuen Markt ins Visier: Halbleiter. Sie sollten die Grundlage für den Aufstieg zum globalen Imperium sein. Und wieder half der Staat mit, als Bürge für die Kredite internationaler Banken.

Die Rechnung schien aufzugehen: Die Chaebols verkauften ihre Produkte in alle Welt. Mitte der 80er-Jahre übertrafen Südkoreas Exporte erstmals seit dem Krieg die Einfuhren. Doch dann kam 1997 die Asien-Krise. Viele Kraken hatten sich mit der rapiden Expansion übernommen, ihre Firmenarme hatten sich gegenseitig Darlehen gegeben. Nun konnten sie ihre Schulden nicht mehr zurückzahlen. Massen fauler Kredite brachten das nationale Bankensystem ins Wanken, die Regierung konnte nicht alle Bürgschaftszusagen halten. Die Daewoo-Gruppe ging bankrott, Kia wurde von Hyundai geschluckt. Der Internationale Währungsfonds sprang mit Notkrediten ein, drang auf eine Entflechtung der Chaebols und ein Ende der dubiosen Finanzierungspraktiken.

Formal hat sich seither einiges geändert. Die Kraken besitzen keine großen Banken oder Medienunternehmen mehr, große Konzernteile wie Samsung Electronics, Samsung C&T oder die Hyundai Motor Company sind börsennotiert, die meisten Banken privatisiert. Aber die Chaebols sind noch immer fest im Griff der Gründerfamilien: Über ein komplexes System von gegenseitigen Überkreuz-

beteiligungen kontrolliert der Lee-Clan Samsung, der Chung-Clan Hyundai, der Koo-Clan LG.

Samsung-Manager Shin Seung-ho sieht das als die größte Stärke seiner Firma. „Eigentümer sind am langfristigen Erfolg interessiert, anders als angestellte Chefs“, sagt er und lächelt. „Und wenn es nötig ist, fallen strategische Entscheidungen bei uns sehr schnell.“ Wie 1992, als Samsung Electronics viel früher als die Konkurrenz beschloss, den ersten Speicherchip mit 64 Megabyte zu entwickeln. Es war der Beginn einer neuen Ära: vom Nachahmer zum Technologieführer.

Und die Politik hält treu zu ihren Konglomeraten. Wie treu, zeigte sich kürzlich, als Samsung C&T mit französischen, japanischen und amerikanischen Konzernen um den Bauauftrag für vier Kernkraftwerke in Abu Dhabi wetteiferte. „Die dortige Regierung wollte auch eine Zusammenarbeit bei Halbleitern, Schiffen und Militärtechnik“, erzählt Chae Jin-suk, General Manager für Nuclear Business. „Unsere Regierung hat ein Paket geschnürt, mit uns und anderen koreanischen Großkonzernen.“ Und erhielt den Zuschlag. Das Geschäft hat einen Gesamtwert von mehr als 160 Mrd. Dollar. Die Finanzierung übernimmt die Export-Import Bank of Korea. Im Gegenzug räumt Abu Dhabi einem koreanischen Konzern das Zugriffsrecht auf eine Milliarde Barrel Erdöl ein.

Die Verkörperung dieser Allianz von Politik und Großindustrie ist der höchste Mann im Staat, Präsident Lee Myung-bak. Anderthalb Jahrzehnte lang war er Topmanager bei Hyundai, acht Jahre davon Vorstandsvorsitzender von Hyundai Construction. Kurz nach seinem Amtsantritt als Präsident 2008 begnadigte er den wegen Korruption zu drei Jahren Gefängnis verurteilten Hyundai-Motors-Chef Chung Mong-koo. Mit dem Auftrag, der Unternehmer müsse Jobs schaffen. Ein Jahr darauf rehabilitierte er den der Steuerhinterziehung und Bestechung überführten Samsung-Chef Lee Kun-hee. Begründung: Der Patriarch sei für Südkoreas Bewerbung um die Olympischen Winterspiele 2018 unverzichtbar.

„Das Gesetz gilt offenbar nicht für die Chaebol-Chefs“, klagt Jong Hae-wan, Internationale Direktorin der koreanischen Metallgewerkschaft. „Dieser Staatspräsident ist die Stimme der Konzerne.“ Jahr für Jahr räumten die Kraken den Löwenanteil milliardenschwerer Förderprogramme für Softwareentwicklung oder Umweltschutz ab, berichtet Ökonom Lopez Aymes. Kleine und mittlere Firmen hätten kaum eine Chance, sich gegen diese Übermacht durchzusetzen. „Die Konzentration auf wenige Großunternehmen macht die Volkswirtschaft extrem anfällig für Schocks“, sagt der Korea-Experte. Samsung allein sorgt nach Angaben der britischen „Times“ für ein Fünftel der südkoreanischen Exporte. „Für ein Land mit diesem Entwicklungsstand ist diese Ungleichverteilung des Reichtums beachtlich“, sagt Lopez Aymes.

Zwar gehören Demonstrationen gegen Entlassungen oder Verfehlungen von Managern heute zum Alltag in Südkorea. Aber die Chaebols und das System um sie herum stellt kaum jemand infrage. Zu erfolgreich sind sie, und zu nötig braucht das Land diesen Erfolg. VW, Apple und all die anderen westlichen Rivalen erwartet ein harter Kampf.



Und als Nächstes kommt die Umwelt: Samsung-Manager **Shin Seung-ho** baut die Ökosparte des Konzerns auf