# Viel Geld und große Sprüche

Die Erfolge der Südkoreaner in Deutschland sind bisher noch sehr bescheiden.

Schlechter hätte der Start kaum sein können. Mit viel Geld (rund 60 Millionen Mark Werbeetat) und großen Sprüchen (Verkaufsziel: 30 000 Autos) startete Daewoo 1995 auf dem deutschen Markt. Die auffällige Werbung mit dem rotgeschminkten Mund sorgte zwar dafür, daß viele Deutsche inzwischen wissen, wie sich Daewoo ausspricht. Dennoch konnten sich 1995 nur gut 14 000 für den Kauf eines Daewoo entscheiden.

Die Stimmung in der Wiesbadener Daewoo-Zentrale war mies. Viele Beschäftigte klagten über rüde Führungsmethoden der Südkoreaner. Die Geschäftsführer wurden mehrmals ausgewechselt. Die eigenen Niederlassungen in München und Frankfurt müssen wegen dauernder Verluste schließen.

Schuld an den Pannen ist oft krasses Mißmanagement. So hatten die Daewoo-Manager die Niederlassung in Frankfurt in schlechter Lage eröffnet. Kunden mußten ihre Fahrzeuge in einem Parkhaus abstellen, das Autohaus hatte keine eigenen Parkplätze.

Doch an Rückzug vom deutschen Markt denkt bei Daewoo niemand. Im Gegenteil: Die Rückschläge führen nur dazu, daß der koreanische Konzern seinen Einsatz erhöht.

Mit den ersten selbstentwickelten Modellen, die Vorgänger waren Nachbauten des Opel-Kadett und Opel-Vectra, will Daewoo in Deutschland endlich auch Gewinne einfahren. Ab 30 000 verkauften Fahrzeugen ist dies der Fall. 1996 wurde der Konzern gerade mal 19 000 los.

**Daewoo-Werbung:** *Den Einsatz erhöht*

Als erster koreanischer Hersteller startete Hyundai vor sieben Jahren in Deutschland. Und Hyundai ist bislang mit knapp 32 000 verkauften Fahrzeugen (1996) auch der erfolgreichste Koreaner.

Im Gegensatz zum Konkurrenten Daewoo, der nur zwei Modelle anbot, offerierte Hyundai von Beginn an eine Fahrzeugpalette von der billigen Kompakt- bis zur Mittelklasse. Hyundai profitierte auch von der deutschen Wiedervereinigung: In den ersten Jahren verkauften die Koreaner viele Fahrzeuge im Osten; den Kunden dort imponierte der niedrige Preis der Koreaner mehr als die ausgefeiltere Technik der Japaner.

Mit einer besonderen Methode will sich Kia in Deutschland etablieren. Der koreanische Konzern läßt den Geländewagen Sportage beim Osnabrücker Automobilspezialisten Karmann montieren. Die Einzelteile kommen in Kisten verpackt nach Osnabrück und werden dort zusammengebaut. Kia verspricht sich davon ein besseres Qualitätsimage.

Der Erfolg ist bislang eher bescheiden. Statt der geplanten 30 000 wurden im vergangenen Jahr bei Karmann nur 7300 Kia-Geländewagen montiert.

Auf die Hilfe eines renommierten Herstellers setzt auch der vierte Koreaner, Ssangyong. Der Geländekombi Musso wird von einem Mercedes-Benz-Motor angetrieben, den die Koreaner in Lizenz fertigen. Geholfen hat dies wenig: Im vergangenen Jahr verkaufte Ssangyong gerade 1202 Autos.

So schwierig der Start für koreanische Hersteller in Deutschland auch ist – von der Konkurrenz werden sie ernst genommen. Schließlich haben die Japaner einst ähnlich bescheiden begonnen, und außerdem haben die Koreaner zusammengerechnet bereits einen beachtlichen Marktanteil erobert: 1996 waren es 1,9 Prozent.

Südkorea hat damit in Deutschland bereits die Tschechische Republik (0,6 Prozent) und Schweden (0,9 Prozent) mit den renommierten Marken Škoda, Saab und Volvo überholt.

mit eigenen Übersee-Fabriken von vornherein Zollschranken umgehen. Vor allem Daewoo hat einen aggressiven Einkaufsfeldzug in Osteuropa gestartet. In Polen stach der Konzern General Motors im Kampf um die Kontrolle über das Kfz-Werk FSO aus. Innerhalb von zwei Jahren übernahm Daewoo ferner die rumänische Oltcit, das polnische Lieferwagenwerk FS-Lublin und Avia in der Tschechei.

Für Daewoo ist die Shopping-Tour noch nicht zu Ende. Weitere Investitionen sind geplant, darunter in Usbekistan. Kim Tae-Gou, der unter Konzernchef Kim als Vorstand von Daewoo Motor agiert, schwärmte in Kunsan: „In diesem Moment höre ich das Geräusch unser elf ausländischen Fabriken in Ländern wie Polen, Rumänien, Usbekistan und Indien.“

Nicht nur die Konkurrenz fragt sich, wie die Koreaner ihre Milliardeninvestitionen auf Dauer verkraften wollen. Zwar konnte der Konzern in der Vergangenheit meist auf den Staat bauen – so als Daewoo auf Wunsch der Regierung Ende der siebziger Jahre eine der größten Schiffswerften der Welt baute und neunmal soviel Schulden aufhäufte wie der Konzern an Eigenkapital besaß.

Doch ganz so einfach dürften Südkoreas Chaebol in Zukunft Geld nicht mehr beschaffen können. Eine Serie von Firmenbankrotten hat das Kreditgebaren der heimischen Banken international ins Gerede gebracht. Aus Furcht vor einem Crash verlangen die Finanzmärkte von einigen koreanischen Banken neuerdings Risikozinsen.

Die eigentliche Bewährungsprobe steht Südkoreas Autoindustrie erst noch bevor. Bislang war sie auf ihrem Heimatmarkt praktisch vor ausländischer Konkurrenz abgeschottet, jährlichen Autoexporten von 1,2 Millionen stehen Einfuhren von 10 000 Wagen gegenüber. Künftig wird sich das OECD-Mitglied Südkorea jedoch für ausländische Importe öffnen müssen.

Im eigenen Land wächst der Absatz viel schwächer als in den vergangenen Jahren. Auf den Schnellstraßen zwischen der Hauptstadt Seoul und Satellitenstädten verkeilen sich die Autos täglich in dicken Knäueln. Da bleibe Südkorea nur der „Kampf ums Ausland“, so Kim Sun-Hong, Chairman des Autobauers Kia.

Um die Weltspitze zu erklimmen, werden die Koreaner daheim kaum um eine Auslese herumkommen. Kia und der Nutz- und Geländewagenhersteller Ssangyong werden als Übernahmekandidaten durch größere Chaebol gehandelt. Für europäische Autobauer besteht aber kein Grund zum Aufatmen, denn aus Fusionen dürften die Asiaten noch stärker hervorgehen.

Und daß Südkoreas Autobauer ihre ehrgeizigen Ziele erreichen, steht für Daewoo-Boß Kim Woo Choong bereits fest: „Harte Arbeit führt zum Erfolg“, zitiert er selbstbewußt eine seiner Weisheiten. ◆