

# Der Einfluss von Beziehungsnetzwerken auf geschäftliche Aktivitäten in Korea

Sven HORAK  
Universität Duisburg-Essen

## 1. Einleitung

Für deutsche Unternehmen stellt der geschäftliche Umgang mit Partnern koreanischer<sup>1</sup> Nationalität eine große Herausforderung dar. Als temperamentvoll und fordernd wird das koreanische Verhandlungsverhalten beschrieben, zu undurchsichtig und nicht nachvollziehbar seien die Entscheidungswege. Nicht viel anders sollte sich die Situation für die koreanische Seite im Hinblick auf die deutschen Partner darstellen. Diese gelten als verschlossen, wenig flexibel, zu rational im Handeln, zu unpersönlich.<sup>2</sup>

Bei steigender wirtschaftlicher Abhängigkeit beider Länder voneinander wird es zukünftig sehr wichtig werden Lösungen für die oft genannten persönlichen Herausforderungen zu finden. Korea ist heute einer der wichtigsten Handelspartner Deutschlands in Asien und Deutschland ist Koreas wichtigster Partner in Europa, mit einem Handelsvolumen von mehr als 25 Mrd. USD (2007) und einem Anteil von fast einem Drittel des gesamten Handelsvolumens zwischen Korea und der Europäischen Union.<sup>3</sup>

Von besonderer Bedeutung für den geschäftlichen Erfolg ausländischer Unternehmen in Korea sind die in Korea ausgeprägten Beziehungsnetzwerke. Über sie werden Informationen verteilt und somit Entscheidungen maßgeblich beeinflusst. Beziehungsnetzwerke von dieser Intensität existieren in Deutschland nicht.

---

<sup>1</sup> Im Folgenden wird der Name „Korea“ für die Republik Korea (ROK), also für das Land Südkorea verwendet.

<sup>2</sup> Vgl. Grenzberger, 1994, S. 142, Kim, 1996, S. 121ff.

<sup>3</sup> Vgl. BMBF, 2007, S. 51

Zwar gibt es seit längerer Zeit einen umfangreichen Diskurs zur China-relevanten Guanxi-Forschung, ein vergleichbarer Diskurs über koreanische Beziehungsnetzwerke ist in der westlichen Literatur jedoch kaum auszumachen. In diesem Feld existiert also eine große Forschungslücke, die durch die Diskussion über Beziehungsnetzwerke in Ostasien verringert werden könnte. Zudem besitzt das Thema eine hohe praktische Relevanz, da es Unternehmen dabei Hilfestellung geben kann, Risiken im Korea-Geschäft zu minimieren. Ein besseres Verständnis könnte Unternehmen dazu veranlassen, die funktionale Organisationsstruktur und den Umgang mit Geschäftspartnern kulturkonform zu gestalten, um so eine langfristige Präsenz in einem wichtigen Markt in Ostasien zu sichern.

Was ist das Besondere an Beziehungsnetzwerken in Korea und wie lassen sie sich definieren?

## 2. Beziehung und Vertrag

Während in der westlichen Welt geschäftliche Beziehungen hauptsächlich durch einen gemeinsamen Vertrag definiert werden, spielen die persönlichen Beziehungen der ausführenden Akteure zueinander eine eher beiläufige Rolle. Dies ist in Korea anders. Bezogen auf die Sanktionsmechanismen und Fragen der Durchsetzung, die zentrale Punkte klassischer Geschäftsverträge darstellen, haben Verträge in Korea eine zweitrangige Position. Das zentrale Medium einer Geschäftsbeziehung ist die Beziehung der ausführenden Akteure zueinander. Der Vertrag spielt eine eher untergeordnete Rolle.<sup>4</sup> Über die Beziehung wird letztendlich die Verbindlichkeit erzeugt, die zumeist in westlichen Ländern der Vertrag erfüllt. Aus koreanischer Sicht besitzt der Vertrag solange Anwendbarkeit, solange die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen exakt die gleichen sind, wie zum Zeitpunkt der Vertragsschließung. Dies führt dazu, dass die Vereinbarungen stets und kontinuierlich nachverhandelt werden können. Eine alleinige Referenz auf die explizite, vertraglich festgesetzte Vereinbarung wird im Konfliktfall im koreanischen

---

<sup>4</sup> Vgl. Grenzberger, 1994, S. 142

Kulturkreis nicht zur Lösung des Problems beitragen.<sup>5</sup> Zusätzlich müssen bei einer Eskalation bestehende Beziehungsnetzwerke eingebunden werden, um zu schlichten, zu vermitteln und somit eine Lösung herbeizuführen. Innerhalb des koreanischen Kulturkreises sieht Kohls den Einfluss der Beziehungen der Akteure zueinander als den ausschlaggebenden Punkt für Geschäftstätigkeiten an, denn die “relationships between the parties are far more important than the contract.”<sup>6</sup>

### 3. Die Beziehungsebene als Produktivfaktor

Beziehungen im koreanischen Kontext definieren sich nach dem hierarchischen Familienmodell, nach dem im Konfuzianismus die meisten sozialen Beziehungen aufgebaut sind. Freundschaften werden in erster Linie zwischen Menschen gleichen Geschlechts und gleichen Alters geschlossen, da davon abweichende Varianten stets mit sozialen Auflagen, wie gesellschaftlichen Regeln innerhalb der Hierarchieordnung, belastet wären. Koreaner nehmen Beziehungen sehr ernst. Sie sind in der Regel langfristig ausgelegt, verbindlich, basieren auf Vertrauen, Loyalität und gegenseitiger Hilfe. Fremden gegenüber verhält man sich eher distanziert.<sup>7</sup>

Während in Deutschland strikt zwischen der Privatsphäre und dem Berufsleben unterschieden wird, wird diese Linie in Korea weniger streng gezogen. Private Beziehungen im Berufsleben zu nutzen, wird als Produktivfaktor angesehen. Diese privaten Beziehungen, beispielsweise aus der Universitätszeit oder aus dem Familienkreis, sind oft stärker in ihrer Wirkung als formale Firmenvorschriften. Westliche Unternehmen, die in Korea tätig sind, stehen vor der Herausforderung, das Risiko, welches diese Situation birgt, für sich zu minimieren und kulturkonform zu nutzen. Als Risikofaktor kann unter anderem der Informationsfluss zwischen konkurrierenden Unternehmen angesehen werden, welcher sich informell durch die Akteure über

---

<sup>5</sup> Vgl. Kohls, 2001, S. 159

<sup>6</sup> ebenda, S. 158; Dülfer/Jöstingmeier, 2008, S. 366

<sup>7</sup> Vgl. Lee, 2007, S. 322

kulturelle Institutionen vollzieht. „Wenn Sie Senior oder Junior aus der Uni sind und bei einer anderen Firma arbeiten, dann kann der jeweilige andere von Ihnen irgendwelche Informationen oder Daten verlangen und Sie können nicht Nein sagen. Und damit können wir nicht umgehen.“<sup>8</sup>

#### 4. Vertrauenszuschreibung durch „Yongo“-Beziehungen

Vertrauen ist ein zentrales Element in guten Beziehungen. Bemerkenswert ist die verschwindend geringe Beimessung von Vertrauen in Korea gegenüber Ausländern sowie gegenüber fremden Landsleuten. Auf einer Skala von 1 bis 100 erhalten diese beiden Gruppen lediglich einen bzw. fünf Punkte (s. Tab. 1). Dieser Wert kann aufgrund des immensen Gefälles zur Höchstpunktzahl zweifelsohne als „absolut vertrauensunwürdig“ interpretiert werden. Erstaunlich ist, dass selbst Koreaner, die lange im Ausland gelebt haben bzw. leben, sowie Menschen deren Elternteile zwar aus Korea stammen, die aber selbst nicht in Korea aufgewachsen sind (sog. „Kyopos“) ebenfalls in die Kategorie Fremde bzw. Ausländer fallen und dementsprechend behandelt werden, da sie in Korea meist nicht über ein weitreichendes und einflussreiches Beziehungsnetzwerk verfügen.<sup>9</sup>

Chang/Chang, die die folgende Tabelle auf Basis einer empirischen Untersuchung erstellt haben, leiten darauf basierend das FAR-Konzept ab. FAR steht für *Family, Alumni, Region*. Den Autoren zufolge begründet die Vertrauenszuschreibung die große Ausprägung von Beziehungsnetzwerken in Korea. Im Resultat verdeutlichen die Werte, die aus der Vertrauensskala (Trust-Based-Scale) hervorgehen, die große Bedeutung konfuzianischer Moralvorstellungen in der koreanischen Gesellschaft. Die höchsten Vertrauenswerte werden in der eigenen Familie und Verwandtschaft, der gleichen besuchten Schule/Universität und der gleichen Regionalzugehörigkeit erzielt. Lee (2007) bezeichnet

---

<sup>8</sup> Aus einem Interview mit einem in Korea lebenden deutschen Manager, in: Lee-Peuker, 2004, S. 268

<sup>9</sup> Vgl. Lee, 2007, S. 323

die südkoreanische Gesellschaft als eine sehr stark auf die Familie zentrierte Gesellschaft.

*Vertrauenszuschreibung unter Koreanern*

<u>Subject</u>	<u>Trust-Based-Scale Value</u>
Spouse	100
Parents	100
Children	100
Brothers/ sisters	100
Nephews/ nieces	99
Cousins	97
Relatives	96
High school classmates	7
College classmates	85
Elementary school classmates	50
High school and college alumni	80
People with the same family name	70
People from the same region	70
People from a different region	60
People in the same job organization	90
People with the same profession	80
People with the same hobbies	70
Neighbours	70
Members of the same church	95
People in the same denomination	80
People in different denominations	70
People of different religions	40
Strangers (Koreans)	5
Foreigners (without any relations)	1

Scale: 1-100, 1 = no trust, 100 = maximum trust

Quelle: Chang/Chang, 1994, S. 51

Die Beziehung zu ehemaligen Mitschülern und Absolventen der gleichen Universität hat einen entscheidenden Einfluss für den weiteren Karriereverlauf. Diese stehen weiterhin in konstanter Interaktion. Durch den hohen Wert auf der Vertrauensskala kommt diese Beziehung der von Quasi-Familienmitgliedern gleich.

Starke Solidarität ist auch unter Südkoreanern der gleichen Region ausgeprägt. Hier herrschen regionale Sympathien vor, der

Annahme folgend, dass es leichter sei enge formelle sowie informelle Beziehungen mit Menschen derselben Region einzugehen.

Die genannten Kategorien werden als Yongo-Beziehungen bezeichnet. Sie implizieren eine Verbundenheit zwischen Menschen und transferieren eine immense Vertrauenszuschreibung.

Der hohe Wirkungsgrad von Yongo-Beziehungen in der koreanischen Gesellschaft hat Einfluss auf alle Lebensbereiche. Laufbahnen werden durch Sie ermöglicht, Entscheidungen beeinflusst oder Ziele erreicht. Ausgeprägte Yongo-Beziehungen verschaffen Vorteile. Nach Lee „ist [es] wohl einer der auffälligsten Merkmale des südkoreanischen Managements, dass Personen dieser Kategorie bevorzugt behandelt werden.“<sup>10</sup> So besteht das Top-Management zahlreicher koreanischer Chaebol<sup>11</sup> aus Familienmitgliedern.

In der Regel ist jeder in Korea ansässige Koreaner Teil eines Yongo-Beziehungsnetzwerkes. Als Mitglied eines oder mehrerer Beziehungsnetzwerke entsteht unter den Individuen eine stark personalisierte Nähe und ein Regelwerk, welches die persönliche Beziehung zueinander meist hierarchisch definiert. Dies resultiert in einem Vertrauensvorsprung der einem Nichtmitglied in diesem Ausmaß verweigert bleibt.<sup>12</sup>

Die hierarchische Organisation entsteht auf der Grundlage von Altersunterschieden. Seniorität ist im Konfuzianismus verwurzelt und ist maßgeblich für jede Beziehung, sei sie familiär begründet, an der Universität oder in der Heimatregion entstanden. Im Konfuzianismus regelt das Alter die hierarchische Position zweier Akteure, wobei der Ältere höher in der Hierarchie angesiedelt ist. Es scheint eine inhaltliche Verwandtschaft mit der informellen Regel des „Respekts vor älteren Leuten“ in der westlichen Welt zu geben, diese hat aber nicht dieselbe Bedeutung wie in Korea, wo schon kleine Altersunterschiede die Hierarchie festlegen, einhergehend mit Verpflichtungen und Regeln, die für beide Seiten verbindlich sind.

---

<sup>10</sup> Vgl. Lee, 2007, S. 322

<sup>11</sup> Der koreanische Begriff *Chaebol* bezeichnet ein koreanisches Unternehmenskonglomerat. Bekannte Chaebol sind: Hyundai, Samsung, LG oder Daewoo.

<sup>12</sup> Vgl. Lee, 2007, S. 322

## 5. Fazit und Implikationen für deutsche Unternehmen in Korea

Insbesondere ist der Beziehungs- und daraus resultierende Vertrauensaufbau für den geschäftlichen Erfolg in Korea wichtig. Unternehmen sollten daher das Beziehungsmanagement mit dem Geschäftspartner als einen essentiell wichtigen Erfolgsfaktor anerkennen und sich weniger rational auf die bloße Vertragserfüllung verlassen. An der Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und dem Kunden sollte daher die Rolle des Relationship Managers (RM-Manager) etabliert werden. Von besonderer Wichtigkeit ist hierbei die Kulturkompatibilität des RM-Managers. Das heißt, diese Persönlichkeit muss generell in der Lage sein, den vorherrschenden kulturellen Standards gerecht zu werden um die nötige Akzeptanz zu erreichen, um die Interessen des Unternehmens erfolgreich zu vertreten. Folgende Anforderungen sollten an den RM-Manager gestellt werden:

1. RM-Manager sollten im Idealfall bereits über ein Beziehungsnetzwerk innerhalb der Kundenorganisation verfügen.
2. Zwischen dem RM-Manager und (potentiellen) Geschäftspartnern sollte es Yongo-wirksame Faktoren geben.
3. RM-Manager sollten vorrangig Beziehungsmanagement betreiben, d. h. bestehende Beziehungen pflegen und neue Beziehungen aufbauen.

Die Frage nach der Nationalität der RM-Manager kann nicht eindeutig beantwortet werden. Allerdings ist es wahrscheinlich, dass ein koreanischer RM-Manager, im Vergleich zu einem Entsandten, die Beziehungs- und Vertrauensnetzwerke in Korea besser verstehen, nutzen und ausbauen kann. Dies soll aber nicht bedeuten, dass Entsandte, die Kompetenz aus den in Deutschland angesiedelten Geschäftsbereichszentralen mitbringen, überflüssig werden. Ihr Kompetenzbereich sollte sich vielmehr schwerpunktmäßig auf den unternehmensinternen Bereich konzentrieren, wie z. B. dem Berichtswesen, der Projektkoordination, der Kommunikation mit der Heimatorganisation. Wird ein RM-Manager deutscher Nationalität bestimmt stellt sich die Frage inwieweit dieser in seiner kulturellen Grundkonfiguration in der Lage ist, die kulturell-

bestimmten Erwartungen des koreanischen Marktes zu erfüllen. Diese Frage muss vom Unternehmen je nach dem jeweiligen Geschäftsmodell, der Organisationsstruktur, den existierenden Kundenbeziehungen, etc. entschieden und abgewogen werden.

Da die Managementliteratur zum aktuellen Zeitpunkt diesbezüglich wenig Hinweise gibt, ist die Frage der „Kulturkompatibilität“ ein interessantes zukünftiges Forschungsfeld in der praxisorientierten Managementforschung.

## Literatur

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Internationales Büro (2007): Republik Korea (Südkorea), Länderberichte, Band 10, Bonn, 2007.
- Chang, C. S., Chang, N. J. (1994): The Korean Management System: Cultural, Political, Economic Foundations, Quorum Books, Westpoint, CT, 1994.
- Dülfer, E., Jöstingmeier, B. (2008): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, Oldenbourg Verlag, München, 2008.
- Grenzberger, C. (1994): Korea Business: The Portable Encyclopedia for Doing Business with Korea, World Trade Press, USA, 1994.
- Kim, U. Y. (1996): A Cross-cultural Reference of Business Practices in a New Korea, Quorum Books, Westport, USA, 1996.
- Kohls, R. L. (2001): Learning to think Korean – A Guide to Living and Working in Korea, Intercultural Press, Boston, London, 2001.
- Lee, K. Y. (2007): Kulturelle Inkompatibilität von Kyopos und südkoreanischen Unternehmen in Deutschland, in: Wagner, D., Voigt, B.-F. (2007): Diversity-Management als Leitbild von Personalpolitik, DUV Gabler, Wiesbaden, S. 315–341.
- Lee-Peuker, M. Y. (2004): Wirtschaftliches Handeln in Südkorea, Metropolis-Verlag, Marburg, 2004.