

- 40) XNA, 19. und 25.8.80.
 41) RMRB, 16.7.81.
 42) RMRB, 9.6.84; C.a., Juni 1984, Ü 44.
 43) Einzelheiten dazu in: C.a., Januar 1985, Ü 46.
 44) Nachweis dazu in: C.a., November 1981, Ü 34.
 45) RMRB, 3.8.81.
 46) Jingji guanli 1981, Nr.11, S.39.
 47) BRu 1987, Nr.18, S.8.
 48) So der Vizepräsident der Akademie der Gesellschaftswissenschaften, Liu Guo-guang, in BRu 1986, Nr.19, S.17-21, 19. Gesamttext in ZHRMGHG jingji shang-ye fagui huibian ("Sammlung der Gesetze und Regelungen im Handelsbereich"), Hongkong 1983, S.5 f., fortan SYFG.
 49) GB 1986, S.221-227.
 50) "Die Struktur der japanischen Gesellschaft", Frankfurt a/M. 1985, S.62 ff.
 51) GB 1985, S.222.
 52) Liu Guo-guang, a.a.O., S.19.
 53) Jingji ribao, 18.12.86.
 54) RMRB, 28.7.86.
 55) Jingji ribao, 18.12.86.
 56) BRu 1986, Nr.51, S.4.
 57) Ebenda, S.5.
 58) RMRB, 4.2.87.
 59) C.a., Mai 1980, Ü 65.
 60) C.a., August 1980, Ü 56.
 61) XNA, 20.11.79, nach SWB, 27.2.80.
 62) Vgl. dazu die Bestimmungen in: GB 1981, S.797-801.
 63) C.a., Mai 1982, Ü 26.
 64) XNA, 29.10.81.
 65) Näheres in: C.a., Mai 1983, Ü 40.
 66) XNA, 16.11.84.
 67) Näheres dazu in: C.a., Februar 1985, Ü 43, und Februar 1986, S.114.
 68) C.a., Februar 1982, Ü 29.
 69) Zu diesen Fragen Erhard Louven, "Finanz- und Geldpolitik in der VR China", C.a., März 1987, S.203-206, hier 205.
 70) BRu 1985, Nr.36, S.8 f.
 71) BRu 1986, Nr.28, S.6 ff.
 72) Näheres zu den vier Kanälen in: RMRB, 7.4.86, zit. nach Louven, a.a.O., S.203.
 73) RMRB, 26.9.86.
 74) Louven, a.a.O., S.204.
 75) ZGFZB, 7.4.87.
 76) XNA, 6.4.87, nach SWB, 6.5.87.
 77) BRu 1986, Nr.33, S.7 f.
 78) RMRB, 26.11.86.
 79) JSFH, a.a.O., S.3 f.
 80) Dazu im einzelnen BRu 1986, Nr.35, S.18 ff.
 81) C.a., Januar 1983, Ü 27.
 82) BRu 1984, Nr.30, S.6 f.
 83) XNA, 2.4.84.
 84) Text JSFH, a.a.O., S.287 f.
 85) BRu 1987, Nr.22, S.20.
 86) XNA, 15.11.86.
 87) Der Volltext ist abgedruckt in: GB 1986, S.979-985.
 88) Dazu BRu 1985, Nr.36, S.8 f.
 89) ZGFB, 28.8.85.
 90) RMRB, 26.9.86.
 91) BRu 1986, Nr.32, S.15.
 92) BRu 1985, Nr.7/8, S.17.
 93) Ebenda.
 94) XNA, 31.1.85; C.a., Januar 1985, Ü 44.
 95) Ebenda.
 96) GB 1982, S.566-575.
 97) RMRB, 24.8.82.
 98) GB 1982, S.19 f.
 99) GB 1983, S.51-60.
 100) GB 1985, S.231-233.
 101) GB 1982, S.566-575.
 102) GB 1982, S.697-699.
 103) Vgl. auch XNA, 11.9.82.
 104) GB 1985, S.231-233.
 105) GB 1985, S.869-871.
 106) GB 1985, S.871-873.
 107) GB 1985, S.869-871.
 108) XNA, 15.1.87, nach C.a., Januar 1987, Ü 32.
 109) BRu 1985, Nr.13, S.7.
 110) BRu 1986, Nr.4, S.17.
 111)

ERHARD LOUVEN

Unternehmensverfassung in der VR China: Prüfstein der Wirtschaftsreform

1. Einleitung

Auf einer Pressekonferenz in Beijing am 7. April 1987 erklärte Yang Jinyu, einer der stellvertretenden Vorsitzenden des Komitees für legislative Angelegenheiten des Ständigen Ausschusses des Nationalen Volkskongresses, neben anderen Gesetzen stünde auch das Gesetz über die staatseigenen Industrieunternehmen "in diesem Jahr auf der Agenda des Komitees". Es sollte auf der 5. Tagung des VI. Nationalen Volkskongresses verabschiedet werden, wurde aber nicht behandelt. Die Annahme wurde auf unbestimmte Zeit verschoben.

Daß dieses Gesetz entgegen den Erwartungen weiterhin beraten wird, läßt darauf schließen, daß intern Auseinandersetzungen zwischen verschiedenen Gruppen in der Führung stattfinden. Das Gesetz ist als heikel anzusehen, weil das Verhältnis der staatlichen Verwaltung zu den Unternehmensführungen einerseits und das Verhältnis der Partei zu den Unternehmensführungen andererseits involviert sind. Schließlich ist das Gesetz über die staatseigenen Industrieunternehmen auch noch mit dem ebenfalls lange umstrittenen Konkursgesetz gekoppelt. Letzteres soll nämlich erst drei Monate nach Inkrafttreten des Unternehmensgesetzes seinerseits in Kraft treten¹, ist also ebenfalls auf die lange Bank geschoben worden.

2. Gegenwärtige Schwierigkeiten der Unternehmen im urbanen Sektor

Die städtischen Industrieunternehmen haben gegenwärtig mit vielfältigen Problemen zu kämpfen, die sich auch auf die gesamte Volkswirtschaft auswirken. 1985 wurde eine beträchtliche Anzahl von Preisen für Rohmaterialien freigegeben.² Die unmittelbare Folge war ein Anstieg vieler dieser Preise, aber auch Versorgungsschwierigkeiten bei den Rohstoffen, weil staatliche Agenturen die Lieferungen teilweise einstellten. Die große Zahl der vom Staat initiierten Investitionsprojekte wirkte sich dahingehend aus, daß Rohstoffe und

Mittel für Betriebskapital knapp wurden. Dies alles führte mittelbar auch zur Erhöhung der Lebenshaltungskosten der Arbeiter und Angestellten. Diese forderten und erhielten höhere Löhne.

1986 traten bei den staatlichen Industriebetrieben, die ca. 70% des gesamten industriellen Bruttowerts des Landes erwirtschaften, höhere Verluste auf als im Jahr zuvor. Für die erste Hälfte des Jahres 1986 werden die Verluste auf ca. 2 Mrd. Yuan geschätzt, im gesamten Jahr 1985 waren es nur 2,86 Mrd. Yuan.³ In den ersten zehn Monaten des Jahres 1986 fielen die an die Zentrale überwiesenen Gewinne und Steuern der staatseigenen Betriebe gegenüber dem Vorjahr um 1,4%. Noch 1985 waren sie gegenüber dem Vorjahr um 14,3% gestiegen. Die sinkenden Staatseinnahmen könnten sich auf die langfristigen Entwicklungspläne des Landes ungünstig auswirken. Deswegen werden die Entwicklungen in diesem Bereich von den Reformern mit steigender Besorgnis betrachtet.

Die Betriebe werden des weiteren geplagt durch Steuerabgaben. Neben der Gewinnsteuer sind dies verschiedene Umsatzsteuern und die sog. Anpassungssteuer. Letztere soll sicherstellen, daß Unternehmen vergleichbarer Größe und mit ungefähr der gleichen Sachkapitalausstattung auch gleiche Gewinne erzielen. Letztlich heißt dieses aber nichts anderes, als daß gut geführte Betriebe schlechter geführte subventionieren.

Neben den Steuern sind zahlreiche Gebühren und Abgaben zu entrichten. Dieser Abgaben-Dschungel ist längst noch nicht durchforstet; in diesem Bereich gibt es keine Klarheit, folglich auch keine Berechenbarkeit. Es kommt auch vor, daß Regierungsabteilungen, denen die meisten Betriebe immer noch unterstehen, von diesen zusätzliche Sachleistungen, wie z.B. ein Automobil, fordern. Schließlich sind viele Manager auf die neue Wirtschaftsweise nicht vorbereitet; ihr Ausbildungsstand ist teilweise miserabel. Nur langsam rücken besser ausgebildete, jüngere Manager nach. Aber auch die beste Ausbildung macht hilflos angesichts weiterer Unbill, wie z.B. der ubiquitären Energieknappheit - vor allem bei Elektrizität.

3. Eigentumssystem

3.1. Privatbetriebe

Größere Privatbetriebe in der Industriegewirtschaft sind bislang die Ausnahme. Einige dieser Betriebe sind alte Betriebe, die schon vor 1949 bestanden und jetzt wieder eröffnet wurden. Beispielhaft sei hier die Minsheng Shipping Corporation aus Chongqing (Provinz Sichuan) genannt.⁴ Im Jahre 1926 hatte Lu Zuofu ein kleines Schiffahrtsunternehmen in der Yangzi-Stadt gegründet. 1949 besaß das Unternehmen 148 Schiffe, darunter 20 seegehende, hatte seine Aktivitäten aber auch auf die Bereiche Immobilien, Metallurgie, Elektrizität und Kohle ausgedehnt. Der Gründer des Unternehmens, Lu Zuofu, war in ganz China berühmt wegen seiner philanthropischen und patriotischen Aktivitäten, vor allem während des chinesisch-japanischen Krieges.

Trotz einiger "anrühiger" Aktionäre und Freunde - unter ihnen T.V. Song, damals Finanzminister unter Chiang Kaishek, und Du Yueheng, der als Chef der "grünen Gang" im April 1927 das Massaker an den Kommunisten in Shanghai organisierte - blieb Lu Zuofu auch nach der Machtübernahme der Kommunisten im Lande. Erst als er im Jahre 1954 starb, wurde sein Unternehmen verstaatlicht.

Die alten Mitarbeiter von Minsheng haben Kontakt zueinander behalten. Lu Guoji, der Sohn des alten Lu, und ein weiterer Mitarbeiter sandten nach dem Sturz der Viererbande einen Bericht an die Stadt Chongqing, danach an die Provinzverwaltung, in dem sie die Wiedereröffnung des Unternehmens als Privatunternehmen forderten. Die Genehmigung dazu wurde von keinem geringeren als dem ehemaligen Generalsekretär der KPC, Hu Yaobang, erteilt.

Im Februar 1984 nahm die Minsheng, mit einem Startkapital von 0,5 Mio. Yuan, das von alten Mitarbeitern aufgebracht wurde, sowie einem staatlichen Kredit in Höhe von 4 Mio. Yuan, ihre Aktivitäten wieder auf. 1986 hatte die Gesellschaft bereits fünf Schlepper und 27 Barken; die Gesamttonnage für 1986 wurde auf 35.000 t geschätzt. Das Unternehmen befaßt sich auch mit lukrativen Luxuskreuzfahrten für Touristen auf dem Yangzi. Bereits 1985 wurden 5 Mio. Yuan

Gewinne erzielt. Anfang 1987 hatte die Gesellschaft mehr als 50 Frachter und drei seegehende Schiffe.⁵ Auf der China-Japan-Route wurden in einem einzigen Monat 100.000 US\$ verdient. In Beijing, Tianjin, Shanghai und Guangzhou wurden inzwischen Filialen eröffnet, in den wichtigsten Hafenstädten entlang dem Yangzi gibt es Verbindungsbüros. 1986 sollen die Einnahmen der Gesellschaft sich auf 30 Mio. Yuan belaufen haben.

Bis 1990 will die Minsheng vier weitere Kreuzfahrerschiffe für den Yangzi in Dienst stellen, die Zahl der seegehenden Schiffe soll bis zu diesem Zeitpunkt auf zehn erhöht werden. Lu Guoji schreibt den Erfolg des Unternehmens der Tatsache zu, daß auch schwierige Aufträge angenommen würden, die von anderen Unternehmen zurückgewiesen werden. Das Erfolgsrezept bestehe auch darin, nach der höchsten wirtschaftlichen Effizienz zu streben.

Viele Privatunternehmen haben jedoch mit großen Schwierigkeiten zu kämpfen. Die von Hu Diqing im August 1984 in Shanghai gegründete Shanghai Guanghua Economic Development Co. ist ein Beispiel dafür.⁶ Wie Frau Hu berichtete, wurde ihr zunächst vom Verwaltungsamt für Industrie und Handel gesagt, sie könne kein größeres Unternehmen und keinen Großhandel betreiben. Frau Hu hatte ein Kapital von 50.000 Yuan nachzuweisen; es wurde ihr nicht erlaubt, Räume in Gebäuden zu mieten, die der Regierung gehören. Auch sollte sie ein technisches Diplom vorweisen.

Bis Ende 1985 zahlten Privatunternehmen nur Umsatzsteuer in Höhe von 4-6%. Vom 1. Januar 1986 an haben sie Gewinnsteuern zwischen 7 bis 60% zu zahlen. Hinzu kommt eine "Erziehungssteuer" in Höhe von 1% und Verwaltungsabgaben in Höhe von 2% jeweils auf der Grundlage der erzielten Gewinne.

Der Grund für die zahlreichen Diskriminierungen, denen die Privaten ausgesetzt sind, dürfte denn auch wohl im Neid begründet sein. Deng Jiazhi, in Shanghai zuständig für die Sektion Privatunternehmen des Verwaltungsamtes für Industrie und Handel, erklärte, für ein Privatunternehmen sei es legal, einen Gewinn von mehreren Tausend Yuan pro Monat zu machen, doch "unvernünftig".⁷ Was einen "vernünftigen" Gewinn darstelle, wollte er nicht erklären. Viele Regie-

rungskader verdienten nur 70 bis 80 Yuan pro Monat, so ein Shanghai-er Geschäftsmann; sie könnten nicht akzeptieren, daß einige Privatunternehmen 200 Yuan Gewinn pro Tag erzielen.

3.2. Kollektivbetriebe

Kollektivbetriebe waren - in den ersten Jahren der Volksrepublik - ökonomische Einheiten, die von den Arbeitern und Angestellten betrieben wurden, die gemeinschaftlich Finanzmittel aufbrachten. Die Arbeiter waren Eigentümer der Produktionsmittel und praktizierten eine Verteilungsmethode, die sowohl die eingezahlten Anteile als auch die Arbeitsleistung der einzelnen berücksichtigte. Aufgrund "linker" Ideologie verwischten sich die Grenzen zwischen Kollektivbetrieben und staatseigenen Betrieben. Als ein Beispiel für diesen Prozeß möge die Miniatur-Kompressor-Fabrik Shenyang dienen.⁸

Das Unternehmen war zunächst eine gemeinschaftlich von Anteilseignern betriebene Produktionsgruppe. Verantwortlich für Gewinn und Verlust waren die Anteilseigner selbst. Die einzige altmodische Drehbank war mit dem eingezahlten Geld der Arbeiter angeschafft worden. In der Produktion benötigte Werkzeuge wurden von den Arbeitern selbst mitgebracht. Obgleich die Produktionsmethoden einfach waren und die Löhne oft nicht rechtzeitig gezahlt werden konnten, dachten die Arbeiter gar nicht daran, ihren Betrieb aufzulösen. Nachdem die Fabrik dann auch offiziell etabliert worden war, konnten die Löhne rechtzeitig gezahlt werden. Des weiteren schaffte das Unternehmen neue Maschinen an und zahlte die Unternehmens- und Gewinnsteuer an den Staat.

Als "linke" Einflüsse sich stärker auswirkten, wurde nach dem Slogan "größere Betriebseinheiten und ein höherer Grad öffentlichen Eigentums" verfahren. Die Miniatur-Kompressor-Fabrik wurde nach und nach von einer Produktionsgruppe in eine Kooperative verwandelt, die zu einem Nachbarschaftskomitee gehörte. Danach wurde sie in eine Kollektiveinheit umgewandelt, die zu einem Bezirk gehörte, und schließlich wurde aus der ehemaligen Produktionsgruppe eine große Kollektiveinheit, die der Stadt unterstand. Die Arbeiter gerieten in eine immer größere Ab-

TABELLE: Unterschiedliche Formen von ländlichen Aktien- bzw. Kollektivunternehmen

Eigentumsstruktur	Aktienunternehmen auf der Basis von Familien und spezialisierten Haushalten	gemeinsame Aktienunternehmen von Bauern und Kollektivbetrieben, Brigaden, Produktionsgruppen usw.	gemeinsame Aktienunternehmen von privaten Handelsunternehmen, Kollektivbetrieben, staatlichen Unternehmen und ggf. Ausländern
Produktionsfaktoren	Kombination Arbeit - Technologie	Kombination Materialien - Finanzmittel	Kombination verschiedener Faktoren
	Einheiten mit vielen Arbeitskräften laden Forschungsinstitute, große Fabriken usw. ein, Technologie einzubringen	herrscht vor in Gegenden mit reichen natürlichen Ressourcen, doch knappen Finanzmitteln	Land, Fabrikgebäude, Ausrüstungen, Rohmaterialien, Finanzmittel und Arbeit
Gewinnverteilung	flottierendes Verteilungssystem	festes Dividenden-system	gleiches Verteilungssystem
	Arbeiter werden nach Quantität und Qualität der Arbeit bezahlt; verbleibender Nettogewinn wird als Dividenden an Anteilseigner ausgeschüttet	Dividenden werden (im allg. für drei Jahre) festgesetzt; nach Auffüllung der Reservefonds wird Residualgewinn an Arbeiter verteilt (Dividenden für Arbeit)	praktiziert in kleinen Kollektivunternehmen, in denen gleiche Arbeit geleistet und gleiche Anteile gezeichnet werden

hängigkeit vom Staat, zogen deshalb ihre Anteile aus der Fabrik zurück, mußten aber auch ihre Eigentumsrechte an den Sachmitteln des Unternehmens aufgeben. Natürlich ließ auch das Interesse der Arbeiter und Angestellten an der Weiterentwicklung des Betriebes nach. Die Entwicklung wurde dadurch beträchtlich gehindert.

Seit etwa zwei Jahren sind nun Bestrebungen im Gange, den Charakter und die ursprüngliche Gestalt der Kollektivunternehmen wiederherzustellen, so daß die Produktionsverhältnisse, so heißt es⁹, wieder mit der Entwicklung der Produktivkräfte übereinstimmen. Wichtigstes Instrument ist das Anteilscheinsystem.¹⁰

Das System der Anteilscheine wird vom überwiegenden Teil der Wirtschaftswissenschaftler befürwortet. Ma Hong beispielsweise äußerte auf auf einem Symposium in Shen-

yang: "Die Einführung des Systems der Anteilscheine hat zumindest zwei Vorteile: zum einen kann es die Kapitalknappheit lösen oder mildern; zum anderen kann es die Interessen des Staats, der Kollektive und der einzelnen eng verbinden."¹¹

Liu Guoguang befürwortete die Einführung des Systems der Anteilscheine nicht nur für Kollektivbetriebe, sondern auch für mittelgroße und große Schlüsselbetriebe, die Experimente in ausgewählten Einheiten durchführen könnten.¹² Yang Yiwei sprach das Gewinnverteilungssystem an. Gegenwärtig werde mit einem Verteilungssystem entsprechend der geleisteten Arbeit oder mit der Bonusverteilung nach Anzahl der Anteilscheine experimentiert.¹³ In Zukunft könnten die Boni auch entsprechend den Posten oder der ökonomischen Verantwortlichkeit verteilt werden. Es könne auch ei-

ne kombinierte Verteilung der Boni entsprechend der geleisteten Arbeit und der gezeichneten Anteilscheine vorgenommen werden.

In der obigen Tabelle sind unterschiedliche Formen von ländlichen Aktien- bzw. Kollektivunternehmen aufgeführt.¹⁴ Da die Merkmale beliebig - je nach den Verhältnissen - kombiniert werden können, können diese Unternehmen vielfältige Formen annehmen.

Nach einer Untersuchung in der Provinz Shaanxi weisen die meisten der neu entstandenen oder entstehenden Kooperativ-Unternehmen die folgenden Charakteristika auf¹⁵:

- 1) Sie haben das board-System angenommen und ein Unternehmensstatut formuliert.
- 2) Finanzmittel, Ausrüstungen und Materialien, die die Anteilseigner beigesteuert haben, werden

nicht an das Unternehmen verliehen oder verpachtet, sondern als langfristiges Anteilskapital zur Verfügung gestellt.

- 3) Die hauptsächliche Entscheidungsgewalt über die Unternehmen liegt bei der Versammlung der Anteilseigner.
- 4) Zusätzlich zur Verteilung nach der geleisteten Arbeit gibt es die Verteilung von Boni und Dividenden.
- 5) Die Anteilseigner sind die Herren der Unternehmen; sie tragen die wirtschaftliche Verantwortlichkeit für das Unternehmen, genießen seine Erfolge, tragen aber auch Verluste.

Die Zahl der ländlichen Kollektivbetriebe ist in den letzten Jahren sehr schnell angestiegen. In der Provinz Shaanxi beispielsweise stieg die Zahl der kleinstädtischen und dörflichen Betriebe von 36.000 im Jahre 1983 auf 143.000 im Jahre 1985.¹⁶ Unter diesen Betrieben waren mehr als 95.000 Kooperativ- oder Familien-Unternehmen. Der Umsatz der kleinstädtischen und dörflichen Unternehmen in dieser Provinz betrug 1984 insgesamt 2,5 Mrd. Yuan, darunter 520 Mio. Yuan Kooperativunternehmen und ca. 100 Mio. Yuan Familienunternehmen. (Zum Vergleich: Der gesamte industrielle Bruttowert in dieser Provinz betrug 1986 20,98 Mrd. Yuan.) Die Kooperativ-Unternehmen beschäftigten mehr als 600.000 Menschen, was ca. 40% der insgesamt in den kleinstädtischen und dörflichen Betrieben Beschäftigten entsprach.

3.3. Staatliche Betriebe

Während die Eigentumsfrage in den neuen Kollektivbetrieben nicht umstritten ist, spielt sie in den staatlichen Betrieben im Zuge der geplanten Reformen eine große und entscheidende Rolle. Nach der Definition dürfte es eigentlich keine Schwierigkeiten geben: staatliche Unternehmen befinden sich im Eigentum des ganzen Volkes. Aber schon an der Frage, wen der Direktor in diesem Unternehmen zu vertreten habe, scheiden sich die Geister. Viel Papier wird beschrieben mit Auslegungen, die an die europäische Spätscholastik erinnern, was darauf hinweist, daß es sich um ein heikles Machtproblem handelt.

So hieß es denn in der Intellektuellenzeitung *Guangming Ribao* am 2. November 1985, in den Schlüsselbetrieben, die Bedeutung für die staatlichen Pläne und den Lebensstandard des Volkes hätten, würde im allgemeinen die Managementmethode jener Unternehmen angewandt, "die dem ganzen Volke gehören und vom Staate betrieben werden".¹⁷ In diesen Betrieben repräsentierten die Fabrikdirektoren hauptsächlich den Staat. Begründet wird dies damit, daß der Staat diesen Betrieben Befehlspläne auferlege und sie deshalb keine große Unabhängigkeit bezüglich Management oder Gewinnen und Verlusten hätten.

Wird nun eine Aspektbetrachtung angestellt, so kann das Problem aus zwei Blickwinkeln gesehen werden.¹⁸ Aus dem Blickwinkel der Managementaktivitäten des Fabrikdirektors sollte dieser nur das Unternehmen und nicht "sowohl Unternehmen als auch Staat" vertreten. Unter den Bedingungen einer sozialistischen geplanten Warenwirtschaft sei ein Unternehmen ein relativ unabhängiger Warenproduzent mit dem Status einer juristischen Person; der Fabrikdirektor sei der Vertreter dieser juristischen Person, so daß er seine Aufgaben nur im Namen des Unternehmens erfüllen könne. Wenn der Fabrikdirektor "sowohl den Staat als auch das Unternehmen" vertrete, so würde das nur bedeuten, daß die Management-Autorität nicht wirklich an das Unternehmen übergegangen sei und die geschäftlichen Aktivitäten des Unternehmens direkt unter der Kontrolle der entsprechenden Regierungsabteilungen blieben. Dies verstoße offensichtlich gegen das Reformprinzip, die Unternehmen zu stärken.

Aus dem Blickwinkel wirtschaftlicher Interessen heraus aber sollte der Fabrikdirektor "sowohl das Unternehmen als auch den Staat" vertreten. Einerseits sei der Staat der Eigentümer des Unternehmens und habe das Recht, seinen Vertreter in das Unternehmen zu entsenden, um die Interessen des ganzen Volkes wahrzunehmen. Andererseits sei das Unternehmen eine relativ unabhängige Einheit zum Zwecke der Warenproduktion, welche ihre besonderen Interessen habe. Das Unternehmensinteresse stelle eine wichtige Motivation dar, die eigenen produktiven Aktivitäten zu verfolgen. Deshalb sollte der Fabrikdirektor auch die Interessen des Unternehmens vertreten.

Unabhängig davon, so wird weiter argumentiert¹⁹, von welchem Blickwinkel die Angelegenheit auch gesehen werde, so sollte die Position des Fabrikdirektors durch wirtschaftliche und rechtliche Beziehungen determiniert werden - man könne auch mit anderen Worten sagen, der Fabrikdirektor demonstriere in der Realität wirtschaftliche und rechtliche Beziehungen. Wenn also die Managementaktivitäten einiger Fabrikdirektoren von Regierungsabteilungen eingeschränkt oder kontrolliert würden, so liege der Grund dafür nicht in der unklaren Definition der Stellung des Fabrikdirektors, sondern in der Tatsache, daß die bestehenden wirtschaftlichen Beziehungen nicht rationalisiert und die bestehende Gesetzgebung noch nicht perfekt seien.

In der Tat sind die im letzten Halbsatz genannten Gründe die ausschlaggebenden für die gegenwärtigen Schwierigkeiten. Der Übergang von der Produkt- zur Warenwirtschaft bringt Anpassungsprobleme mit sich. Die verkrusteten Strukturen - und die dahinter stehenden immobilen Personalkonstellationen - werden mit Herausforderungen konfrontiert, die bisherige Machtpositionen ins Wanken geraten lassen.

4. Systemimmanente Strukturen

4.1. Allgemeine Bemerkungen

Am 11. September 1985 genehmigte der Staatsrat die "Provisorischen Regelungen der Zentralen Wirtschaftskommission und der Zentralen Kommission zur Umstrukturierung des Wirtschaftssystems betreffend einige Fragen über die Ausstattung der mittleren und großen staatlichen Industriebetriebe mit größerer Vitalität."²⁰ Der erste - und wohl wichtigste - Punkt dieses Dokuments befaßt sich mit "der Hebung des Niveaus des Managements und seiner Aktivitäten und der Verbesserung der Qualität der Arbeiter und Angestellten".

Ein Unternehmen sollte zuerst ein Leitungsgremium bilden, das mit Pioniergeist ausgestattet und hinsichtlich des Managements leistungsfähig sei. Der Schlüssel dazu liege bei einem kompetenten Fa-

brikdirektor, auch Manager genannt. Ein Fabrikdirektor sollte Kenntnisse in spezialisierter Technologie haben; insbesondere sollte er mutig talentierte Mitarbeiter aussuchen und einstellen. Bei der Auswahl des Fabrikdirektors sei es nötig, seinen Bildungshintergrund und seine Fähigkeiten zu berücksichtigen, insbesondere aber seine Hingabe zur Arbeit. Eine für das Unternehmen zuständige Abteilung könne mit einem Fabrikdirektor einen Vertrag abschließen, der seine Amtsdauer, die Ziele und Verantwortlichkeiten enthält. In dem Vertrag sollten die Verantwortlichkeiten, Befugnisse, Belohnungen und Strafen klar definiert sein, um das Verantwortungsgefühl des Betriebsleiters zu schärfen und seinen Enthusiasmus zu steigern.

Des weiteren ist in diesem ersten Punkt die Rede von ideologischer und politischer Arbeit, von kultureller, technischer und beruflicher Ausbildung der Arbeiter und Angestellten. Schließlich wird noch die Aufgabe angesprochen, die Arbeit zwischen Partei und Regierung aufzuteilen sowie das System der demokratischen Verwaltung der Arbeiter und Angestellten zu verbessern. Das Reformprogramm war hier also vorgezeichnet. Nun aber galt es, die Reformschritte zu konkretisieren und in die Praxis zu überführen.

In einem Artikel in der *Hongqi*²¹ definierte Yuan Baohua das Verantwortlichkeitssystem schon präziser. Das Verantwortlichkeitssystem für den Fabrikdirektor sei ein Leitungssystem, nach dem der Manager die einheitliche Leitung des Unternehmens habe und die volle Verantwortlichkeit für Produktion, Management und Verwaltungsarbeit übernehme. In den Unternehmen müsse es eine Person oder eine Gruppe unter der Leitung einer Person geben, die die volle Verantwortlichkeit für Produktion und Management übernehme, die sich auf professionell ausgebildete Mitarbeiter stützen und auf den verschiedenen Ebenen des Betriebes Verantwortlichkeitssysteme etablierten.

Begründet wird dies mit dem Strukturwandel im Zuge der Reform. Die Volkswirtschaft werde sich nach und nach von einer Produktwirtschaft in eine geplante Warenwirtschaft verwandeln. Die

Unternehmen würden sich nach und nach von Anhängseln staatlicher Organisationen zu relativ unabhängigen wirtschaftlichen Einheiten wandeln. Vom reinen Produktionstyp schreite man fort zum Typ, der Produktion und wirtschaftliches Betriebsgebaren vereinige; die Betriebe würden beginnen, am Marktwettbewerb teilzunehmen, und zu sozialistischen Warenproduzenten werden.

Am 8. Juli 1986 rief ein Artikel in der *Volkszeitung* die lokalen Behörden auf, die Entscheidungsgewalt der Fabrikdirektoren hinsichtlich der Ernennung und Entlassung von Verwaltungspersonal sicherzustellen.²² Der Schlüssel zur Reform sei die Trennung der Parteiarbeit von der Verwaltungsarbeit; auf diese Weise würde die Situation beendet, in der Parteiorganisationen die Verantwortlichkeit für Aufgaben übernahmen, die der Regierung obliegen. Schließlich wird Hu Yaobang zitiert: "Es ist nötig, eine richtige Arbeitsteilung zwischen der Partei und der Regierung sowie zwischen der Parteiarbeit und Verwaltungs- und Produktionsaufgaben in Unternehmen und Institutionen herzustellen. Die Partei ist kein Machtorgan, das dem Volk Aufträge erteilt, noch ist sie eine Verwaltungs- oder Produktionsorganisation". Äußerungen dieser Art mögen seinen Fall mit veranlaßt haben.

4.2.

Funktionalprinzip versus Gewerbeprinzip

In der Vor-Reformzeit wurden die meisten Unternehmen von staatlichen Institutionen, die vertikal gegliedert waren, kontrolliert. In westlicher Terminologie würde man - grob gesehen - vom funktionalen Organisationsprinzip sprechen, einer Gliederung nach Funktionen, wie z.B. Beschaffung, Produktion, Absatz. Eine solche Gliederung hatte den Nachteil, daß viele Aufgaben in den Bereichen Investitionen, Produktion, wissenschaftliche Forschung usw. verstreut wahrgenommen wurden, so daß es immer wieder zu Duplikationen kam. Letztlich war diese Organisationsform ineffizient.

Ein erster Reformschritt bestand darin, die Zuständigkeiten von den Ministerien auf die unteren Ge-

bietskörperschaften, die näher bei den Betrieben sind, zu verlagern. Mitte 1986 waren von den 172 Unternehmen, die direkt vom Elektronikministerium kontrolliert wurden, 161 der Leitung durch Gebietskörperschaften übergeben worden.²³ In Sichuan kamen die Unternehmen direkt zu den Städten, in anderen Gegenden - wie z.B. Guizhou - wurden zuerst Gruppen gebildet, die dann den Lokalbehörden unterstellt wurden. Anderswo - wie z.B. in Gansu - übernahmen zuerst die Provinzbehörden die Kontrolle, um sie dann an die Städte, in denen sich die Unternehmen befinden, weiterzugeben.

Unter dem alten System waren die Betriebe hauptsächlich "Produktionsabteilungen", die Verwaltungsabteilungen fungierten als "Eigentümer" der Betriebe und kontrollierten deren Geschäftsaktivitäten direkt. Obgleich die Verwaltungsstruktur immer und immer wieder ausgeweitet wurde, entsprach sie nicht den wachsenden Anforderungen der wirtschaftlichen Entwicklung, denn die sozialen Anforderungen wechselten schnell und die Beziehungen zwischen den Betrieben wurden immer komplizierter. Ohne eine wirksame makroökonomische Steuerung und schnelle und zupackende mikroökonomische Aktivitäten konnten die Initiative und die Kreativität der Betriebe und der Arbeiter und Angestellten nicht voll zur Geltung gebracht werden.

Insbesondere für die sich schnell entwickelnde elektronische Industrie sei, so Li Tieying, die Einführung einer Verwaltungsmethode basierend auf dem Gewerbeprinzip ein Erfordernis der Zeit.²⁴ Gegenüber dem Funktional- oder Abteilungsprinzip unter dem alten System weist das Gewerbeprinzip die folgenden Charakteristika auf:

1. Der Umfang der Verwaltungstätigkeit ist unterschiedlich. Nach beiden Systemen sind Gesamtplanung, Bilanzierung, Koordination, Überwachung usw. nötig, doch unterscheidet sich jeweils die Intensität der einzelnen Bereiche. Die Verwaltung nach dem Abteilungsprinzip ist hauptsächlich auf die dem Ministerium unterstehenden Unternehmen gerichtet. Von der Gesamtplanung bis zu konkreten Geschäftsaktivitäten

gibt das Ministerium detaillierte Anweisungen und übt strikte Kontrolle aus. Die den Gebietskörperschaften unterstehenden Betriebe werden anders behandelt. Tatsächlich kann die Abteilungverwaltung keine umfassende Kontrolle über alle Elektronikbetriebe im ganzen Land ausüben. Hingegen richtet sich die Gewerbeverwaltung auf alle Elektronikbetriebe im ganzen Land und stellt die einheitliche Planung und Verwaltung aller dieser Betriebe sicher, und zwar unabhängig davon, ob sie zentrale oder lokale Unternehmen sind oder welchen Abteilungen auch immer sie unterstehen.

2. Inhalt und Methoden der Verwaltung sind unterschiedlich. Die Abteilungsverwaltung schließt sowohl mikro- als auch makroökonomische Verwaltung ein; ihre Hauptaufgabe ist es, die Betriebe direkt zu leiten. Die Hauptaufgabe der Gewerbeverwaltung besteht darin, das Entwicklungsprogramm für den gesamten Industriezweig zu entwerfen, die wichtigsten Wirtschafts- und Technologiepolitiken zu studieren, den Austausch von Informationen und Technologie sowie die Ausbildung des Personals zu organisieren. Die Verwaltungsmethoden verändern sich beim Übergang von der Abteilung zur Gewerbeverwaltung. Es wird ein Übergang von der direkten zur indirekten Kontrolle stattfinden. Die Konzentration wird auf der makroökonomischen Steuerung liegen. Administrative Interventionen werden ersetzt durch globale Entscheidungen, rechtliche Regelungen und ökonomische "Hebel".

Nach dem Prinzip der Abteilungsverwaltung kontrollierte das Ministerium die Betriebe direkt, stellte ihnen jedoch keine Dienstleistungen zur Verfügung. Das Gewerbeprinzip betont die Dienstleistungen. Es schafft eine günstige Umgebung und günstige Bedingungen für die Stärkung der Betriebe. Dienstleistungen werden in den Bereichen Entscheidungsfindung, Produktentwicklung, Qualitätskontrolle, Einführung und Anwendung von Technologie, Versorgung und Vermark-

tung sowie Information bereitgestellt, und zwar von relevanten akademischen Organisationen und Dienstleistungszentren.

3. Organisatorische Bedingungen und Position des Verwaltungsobjektes sind unterschiedlich. Unter der Abteilungsverwaltung sind Betriebe nur untergeordnete Abteilungen von Regierungsinstitutionen. Nach dem Gewerbeprinzip werden die Betriebe in wirtschaftliche Einheiten umgeformt, die selbständig wirtschaften und die alleinige Verantwortlichkeit für Gewinne und Verluste haben. Mit der Entwicklung horizontaler Verbindungen zwischen den Unternehmen ist die Möglichkeit zur Bildung von Unternehmenskombinationen und -gruppen gegeben. Unternehmensgruppen haben eine starke Anziehungskraft. Unternehmen, die nicht vollständig unabhängige wirtschaftliche Einheiten werden können, sind in der Lage, sich Unternehmensgruppen anzuschließen, und brauchen sich nicht mehr auf Regierungsinstitutionen zu verlassen.
4. Die Beziehungen zur Außenwelt. Unter den Bedingungen der Abteilungsverwaltung sind die Abteilungen von der zentralen zu den lokalen Ebenen (säulenartig) voneinander abgeschottet, was zu vielen Unvereinbarkeiten zwischen den Abteilungen führt und die Entwicklung behindert. Nach Einführung der Gewerbeverwaltung werden die Ministerien und die Provinzabteilungen nicht mehr länger die "Eigentümer" der Unternehmen sein. Sie werden nach und nach damit aufhören, die Unternehmen zu verwalten, ihre Aufgabe wird es sein, Dienstleistungen anzubieten.

Die schnelle Einführung der Verwaltung nach dem Gewerbeprinzip stößt nun in der Praxis auf viele Hindernisse und Widerstände, da die Bedingungen für den Wandel in vielen Bereichen noch nicht reif sind. Li sieht folgende Aufgaben vor sich, die erfolgreich abgeschlossen werden müssen, um den Wandel durchzuführen:²⁵

1. Die Ergebnisse der Reform sollten konsolidiert und ein günstiges Umfeld für das Gewerbeprinzip geschaffen werden.

2. Es sollten weiterhin Untersuchungen und Studien durchgeführt werden. Ferner sollen - dies gilt für die Elektronikindustrie, aber wohl auch für die anderen Industriezweige - langfristige Entwicklungspläne mit relativ hohem Detaillierungsgrad entworfen werden.

3. Gefördert werden sollen horizontale Verbindungen zwischen Unternehmen, um das organisatorische Fundament für die Gewerbeverwaltung zu schaffen. Die Zuweisung der Betriebe an die unteren Gebietskörperschaften hat günstige Bedingungen für die horizontalen Verbindungen der Betriebe untereinander geschaffen. Für die Elektronikindustrie sollen verschiedene Maßnahmen in dieser Hinsicht getroffen werden. Zunächst einmal soll die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen gefördert werden, um die Arbeit der Hersteller mit derjenigen der Nutzer zu verbinden und neue Gebiete zur Entwicklung und Anwendung elektronischer Technologien zu erschließen. Zum anderen sollen verschiedene Arten großer Unternehmensgruppen gegründet werden. Weiter sollen verschiedene Formen der Assoziierung und Zusammenarbeit entwickelt werden. Neue Wege sollen gesucht werden, um die Zusammenarbeit in den Küsten- und Hinterlandgebieten zu fördern. Ferner soll eine Reihe von Basen der Elektronikindustrie im ganzen Lande errichtet werden. Solche Basen mit jeweils eigenen Charakteristika sollen gegründet werden in Beijing, Shanghai, Jiangsu, Guangdong und in Regionen der Provinzen Sichuan, Shaanxi und Guizhou.

4. Das Studium der Gesetzes- und Regelwerke sollte verstärkt werden. Das Elektronikministerium wird verschiedene Regelwerke zur Verwaltung und über technische Standards erarbeiten. Die neuen wirtschaftlichen Beziehungen sollten in Gesetzen festgeschrieben werden, damit die Verwaltung nach dem Gewerbeprinzip auf einer legalen Grundlage durchgeführt werden kann.

5. Besondere Aufmerksamkeit sollte der Ausbildung des Personals geschenkt werden. Zum Zwecke der Verwaltung nach

dem Gewerbeprinzip soll die Ausbildung qualifizierten Personals beschleunigt und die Wissens- und Ausbildungsstruktur verändert werden.

6. Die Arbeitsweise der Verwaltung nach dem Gewerbeprinzip sollte abgesichert werden, um die Gesamtreform zu fördern.
7. Die Organisationen sollten umstrukturiert werden, um den Verwaltungsmechanismus zu vervollkommen. Organisationen, die Betriebe direkt verwalten, sollen reduziert oder aufgelöst werden. Die Institutionen bzw. Organisationen im Elektronikministerium sollen in fünf Hauptsektionen gegliedert werden, deren Funktionen und Aufgaben klar definiert sind:
 - Sektion zum Studium wissenschaftlicher Zielformulierung
 - Sektion zur Konsultation über Strategiefragen
 - Sektion zur Durchführung zentralisierter und flexibler Regulierung
 - Sektion zur Sicherstellung hoher Effizienz
 - Sektion zur Durchführung unabhängiger und sensitiver Überwachung und zur Rückkopplung.

Des weiteren sollen unterschiedliche Gesellschaften für die Bereitstellung wirtschaftlicher und technologischer Dienstleistungen, tertiäre Industrieorganisationen sowie Handelsorganisationen errichtet werden, die das System der Gewerbeverwaltung perfektionieren sollen.

4.3. Vertikale Beziehungen in einer Mangelwirtschaft

Widerstände gegen horizontal ausgerichtete Verbindungen der Betriebe kommen aus jenen Regierungsabteilungen, die einen Machtverlust befürchten. Beispielsweise hätten, so die *Volkszeitung* in einem Editorial, einige Regierungsabteilungen Verwaltungsanweisungen erlassen, um Verwaltungs"gesellschaften" zu errichten, die die Entscheidungsbefugnisse der Betriebe an sich ziehen.²⁶ In einigen Gebieten und Abteilungen sei die Macht höher zentralisiert als zu dem Zeitpunkt, als die Reform begann. Einige zentrale Städte, so

hieß es weiter, zwängen Unternehmen eng in ihre Verwaltungsjurisdiktion ein. Der Vorwand sei, diesen Betrieben eine "zentrale" Rolle einzuräumen; in Wirklichkeit würden jedoch nur neue "Blöcke" gebildet, die voneinander getrennt sind.

Ob eine durchgehende Umstrukturierung nach dem Gewerbe- oder Industriezweig-Prinzip eine entscheidende Verbesserung der Wirtschaftsverwaltung hervorbringen wird, bleibt abzuwarten. Es würden weiterhin hierarchische Beziehungen vertikaler Art bleiben. In einer Situation der Mangelwirtschaft wirken sich solche Beziehungen hemmend aus. Mitunter haben in diesem Zusammenhang bekanntgewordene Auswüchse tragikomische Züge.

Eine Weinkellerei beispielsweise mußte Vertreter von 30 anderen Einheiten einladen, um die Erweiterung einer Produktionsstätte für einen Markenwein sicherzustellen. Warum, so wurde der Fabrikdirektor gefragt, seien so viele Gäste eingeladen worden.²⁷ "Alle diese Einheiten sind 'Schwiegermütter' unserer Fabrik. Falls eine von ihnen nicht eingeladen wird, ist sie beleidigt und wird heimlich gegen uns arbeiten." Der Direktor erzählte dann, daß am Vorabend des Frühlingsfestes des Jahres 1982 eine dem städtischen Energieamt unterstehende Einheit 500 Flaschen guten Weines gefordert habe. Da nicht genügend Wein dieser Art vorhanden war, habe man die Einheit abschlägig beschieden. Kurz darauf hätte diese Einheit die Fabrik darüber informiert, daß die Energielieferungen eingestellt würden. Daraufhin wurde der Wein geliefert und eine Entschuldigung ausgesprochen. Das Ergebnis war die Mitteilung, daß nun die Energielieferungen sichergestellt seien.

Ein weiterer Fall ereignete sich am Vorabend des Frühlingsfestes im Jahre 1985. Die Kohlengesellschaft der Stadt forderte 100 Kästen eines Markenweines, der mit Goldmedaillen ausgezeichnet worden war. Damals sei nicht so viel Wein am Lager gewesen, deshalb habe man als Ersatz anderen Wein angeboten. Daraufhin sei mit der Einstellung der Kohlelieferungen gedroht worden. Erst nachdem der "richtige" Wein mit einer Entschuldigung überreicht worden war, konnte die Kohleversorgung sichergestellt werden.

Der Direktor des Weinkellers wies auch darauf hin, daß die Arbeit durch die inhaltliche Tätigkeit der "Schwiegermütter" gestört würde. Man habe Anfang 1984 einen Likör mit einem Alkoholgehalt von 35% auf den Markt bringen wollen. Um dieses Produkt verkaufen zu können, müsse die Genehmigung von zwei Preisabteilungen auf unterschiedlichen Ebenen eingeholt werden. Danach müsse das Gesundheitszentrum das Produkt genehmigen. All dies sei mit viel Zeitaufwand verbunden.

Manager der Da Baoshan-Mine in der Provinz Guangdong beklagten sich darüber, daß die 1984 erlassenen Regelungen über die Kompetenzverlagerung an die Unternehmen bislang nicht zu praktischen Ergebnissen geführt hätten.²⁸ Die Überwachungsinstitutionen hätten sich einfach geweigert, ihre Befugnisse aufzugeben. Beispielsweise setzt immer noch die Planungskommission der Provinz Guangdong das Produktionsziel für die Mine fest und nicht die Mine selbst. Die Gewinne und Steuern werden von der Finanzabteilung der Provinz festgesetzt, die Energiezufuhr wird von der Wirtschaftskommission der Provinz kontrolliert. Die Guangdong Metallurgical Industry Corp. stellt die höheren Angestellten der Mine ein. Die Guangdong Metallurgical Ore Corporation befaßt sich mit dem Verkauf der Produkte, obgleich der Staat ausdrücklich der Mine das Recht übertragen hat, ihre Produkte selbst zu verkaufen. Die Guangdong Metallurgical Ore Corporation hat durch den Verkauf wirtschaftliche Vorteile, beispielsweise erhält sie kostenlos ein Prozent desjenigen Stahls, der aus dem verkauften Eisenerz gewonnen wird.

Auf der anderen Seite seien die Provinzbehörden, so Manager der Da Baoshan-Mine, nicht in der Lage gewesen, die legalen Rechte der Mine zu garantieren. Bauern aus der Umgebung der Mine hätten die Arbeit der Mine immer dann sabotiert, wenn ihre Forderungen an die Mine, z.B. Zuwendungen und Kredite, nicht erfüllt wurden. Allein im Jahre 1985 seien durch Sabotageaktionen mehr als 700 Arbeitsstunden verloren worden, der Einnahmeverlust habe sich auf ca. eine Mio. Yuan belaufen.

Zuweilen führen rigide Vorschriften, die stur eingehalten werden, zu absurden Ergebnissen. Unabhängig von im einzelnen erzielten guten Ergebnissen und Beiträgen für die Staatskasse würden von den übergeordneten Behörden schematisch die Vorjahresergebnisse bei Gewinn und Steuern als Basiszahlen für das laufende Jahr festgesetzt.²⁹ Sowohl Betriebe mit hohen Basiswerten als auch solche mit einem großen Potential zur Verwandlung von Defiziten in Gewinne müßten ihre Gewinne jedes Jahr beträchtlich erhöhen. Diese Regelung führt zu krassen Ungerechtigkeiten, wie das von einem Betriebsdirektor zitierte Beispiel zeigt.

Um die Betriebe zu ermutigen, mehr Gewinne zu machen, hatten die zuständigen lokalen Behörden 1986 die Regelung getroffen, daß jene Fabrikdirektoren, deren Gewinne gegenüber dem Vorjahr um acht Prozent oder mehr stiegen, eine Belohnung erhielten. Obgleich die Gewinne seiner Fabrik um 5,6% zugenommen hätten, habe er keine Belohnung erhalten, so der Direktor. Die Direktoren jener Fabriken, die über Jahre schlechte Ergebnisse erzielt hätten, könnten die ausgelobten Boni leicht erreichen. Er sei eigentlich nicht an den Boni interessiert, ärgere sich aber über die rigiden Vorschriften, die die gut geführten Betriebe benachteiligten.

5. Zur Typologie der Betriebsleiter

Eine kürzlich von *Xinhua*-Reportern durchgeführte landesweite Umfrage soll ergeben haben, daß die meisten Unverheirateten eine(n) Fabrikdirektor(in) als Lebenspartner wünschten.³⁰ In Filmen und Fernsehspielen werden Fabrikdirektoren häufig als schick gekleidete jüngere Menschen dargestellt, die andere herumkommandieren und sich an opulenten Banketten mit ausländischen Gästen delectieren. Entspricht nun dieses Bild der Wirklichkeit?

Zunächst gibt es eine definitorische Schwierigkeit. Haben wir es mit Betriebsverwaltungsfunktionären, mit Fabrikdirektoren, Managern oder gar Unternehmern zu tun? Sogenannte Unternehmer, so Zhang Weiying in der *Volkszeitung*, seien Menschen, die autonom betrieb-

liche Entscheidungen fällen und die Risiken aus diesen Entscheidungen tragen.³¹ Eine Person ohne Entscheidungskompetenz sei kein Unternehmer; auch sei sie dann kein Unternehmer, wenn sie zwar Entscheidungen treffen könne, aber nicht die Risiken dafür tragen müsse. Deswegen habe China gegenwärtig nicht viele wirkliche Unternehmer, zumindest nicht in den staatlichen Betrieben.

Die große Mehrheit der Leitungspersonen in den Betrieben sind typische *guanyuan jingli*, also Beamten-Manager, aber keine Unternehmer. Ihre Funktion besteht darin, die von oben kommenden Pläne auszuführen, nicht aber die Unternehmen autonom zu führen oder sich in kreativen Aktivitäten zu engagieren. Sie tragen keine wirtschaftliche Verantwortung für Gewinne oder Verluste der Unternehmen. Sie besitzen nicht die Qualitäten eines Unternehmers, zu denen Wagemut, kreativer Geist und Wettbewerbsbewußtsein gehören.

Neben dem Typus des Beamten-Managers ist zum mindesten ein anderer Typus klar auszumachen, den wir staatlich bestellten Unternehmer oder Unternehmer mit weitgehenden amtlichen Vollmachten nennen wollen. Es handelt sich meist um Kapitalisten, die noch vor Gründung der Volksrepublik ausgebildet worden waren und im Lande geblieben sind. Der Staat versichert sich nun ihrer Dienste; vor allem im Rahmen der Öffnungspolitik sind sie aufgrund ihrer internationalen Erfahrungen weitgehend unentbehrlich.

Der Prototyp ist Rong Yiren, dessen wichtigstes Amt das des Vorstandsvorsitzenden der China International Trust and Investment Corporation (CITIC) ist. Seinem Vater, Rong Desheng (1875-1952), wurde am 21.6.1986 in dessen Geburtsort Wuxi (Provinz Jiangsu) sogar eine Bronzestatue errichtet. Rong Desheng war vor 1949 Eigentümer von 12 Getreidemöhlen, 10 Textilfabriken und einer der größten chinesischen Maschinenfabriken. Seine spätere Ehrung verdankt er im wesentlichen wohl auch der Tatsache, daß er in Wuxi viele Schulen und Brücken bauen ließ.³²

Rong Yiren wurde 1916 in Wuxi geboren und besuchte die St. John's University in Shanghai.³³ Als die Kommunisten im Frühjahr 1949

Shanghai besetzten, war er stellvertretender Direktor der Sangsong Cotton Mills und der Fuxin Flour Company, die seiner Familie gehörten. In seiner Funktion als Vorstandsvorsitzender der CITIC hat er heute einen entscheidenden Einfluß auf die Schlüsselinvestitionen in der Volksrepublik, die mit ausländischem Kapital durchgeführt und finanziert werden. Die CITIC kann aufgrund ihrer vielfältigen Tätigkeiten bereits als ein multinationaler Konzern bezeichnet werden.

Die Schwierigkeiten, die darin liegen, Unternehmer heranzubilden, hängen mit dem Eigentumssystem zusammen. Ein Unternehmer sei, so Zhang, das Produkt eines ganz bestimmten Eigentumssystems.³⁴ Ohne ein solches Eigentumssystem gebe es keine Unternehmer. Gegenwärtig bringe Chinas Eigentumssystem nur *guanyuan jingli* hervor, aber keine wirklichen Unternehmer. Eines der Ziele der Wirtschaftsreform sei es, Unternehmer an die Stelle von Regierungsbeamten zu setzen. Diese Unternehmer sollten dann die Hauptkraft im Wirtschaftsleben darstellen.

Wiederum treffen wir hier auf eines der zahlreichen Dilemmata, mit denen es die Wirtschaftsreformer zu tun haben. Um nun "wirkliche" Unternehmer zu schaffen, müßte man zunächst Betriebsbefugnisse an die "falschen" Unternehmer geben, also jenen Leitungspersonen an der Spitze der Unternehmen.³⁵ Es bleibt keine andere Wahl, als Nicht-Unternehmer als Unternehmer zu behandeln. Manche dieser "falschen" Unternehmer besitzen überhaupt nicht die Fähigkeiten "wirklicher" Unternehmer; ihnen Befugnisse zu geben, kann zu großen Fehlern führen. Manche dieser Leitungspersonen besitzen die Fähigkeiten von Unternehmern, doch die Umwandlung eines potentiellen in einen wirklichen Unternehmer setzt nicht nur angemessene äußere Bedingungen, sondern auch zeitraubende Praxis voraus. Es besteht also eine große Unsicherheit in der Weise, daß man nicht in der Lage ist, die "falschen" Unternehmer von den "potentiellen" zu unterscheiden.

Das Eigenbild, das viele der Leitungspersonen, die sich als "Unternehmer" verstehen, von sich entwerfen, entspricht denn auch mehr jenem der "falschen" Unternehmer,

von denen Zhang spricht. In einem Artikel in der ersten Ausgabe der Zeitschrift *Zhongguo Qiyejia* (Chinas Unternehmer) verbreitet sich Hao Jianxiu, Ehrenvorsitzende der Forschungsgesellschaft für die Arbeit chinesischer Fabrikdirektoren, über die Eigenschaften, die Chinas Unternehmer haben sollten.³⁶ Fünf Punkte werden genannt:

1. Sie sollten langfristige Ideale und Ambitionen besitzen. Sie sollten sich bewußt sein, daß die gegenwärtige Umstrukturierung der Wirtschaft in China darauf gerichtet ist, die sozialistische Wirtschaft zu entwickeln und schließlich den Kommunismus zustande zu bringen.
2. Chinesische Unternehmer sollten gleichzeitig nach dem Aufbau der materiellen wie der geistigen Zivilisation streben.
3. Sie sollten die Beziehungen zwischen Staat, Kollektiv und Individuum korrekt gestalten.
4. Sie sollten die Beziehungen zwischen Fabrikdirektoren, Parteikomitees und Arbeiterkongressen korrekt gestalten. Die Sekretäre der Parteikomitees sollten aktiv die Fabrikdirektoren bei ihren Tätigkeiten unterstützen; die Fabrikdirektoren sollten die Sekretäre der Parteikomitees respektieren und ihre Überwachungstätigkeit akzeptieren.
5. Chinesische Unternehmer sollten danach streben, sich modernes Managementwissen anzueignen.

In den Vordergrund gerückt werden also jene Aufgaben, die mit der Vermittlung zwischen den verschiedenen Machtgruppen im Betrieb sowie zwischen Betrieb und staatlichem Bereich zusammenhängen. Bemerkenswert ist, daß modernes Managementwissen an letzter Stelle genannt wird. In dieser Sichtweise scheint Expertentum eine untergeordnete Rolle zu spielen, wichtig ist die Vermittlerfunktion.

Eine andere Einstellung - damit verbunden auch andere Forderungen an die Gesellschaft - wird aus den Ansichten von 30 Unternehmern sichtbar, die in der *Volkszeitung* publiziert wurden.³⁷ Das Manifest ist ironischerweise vom Sekretär des Parteikomitees des Eisen- und Stahlkomplexes Baoshan unterschrieben, die anderen Unternehmer sind hauptsächlich Direktoren oder Manager großer schwerindustrieller Unternehmen.

Das Hauptsymbol für die Ersetzung der Produktwirtschaft durch die Warenwirtschaft, für die Ersetzung des alten Systems durch das neue, so heißt es, bestehe darin, daß die Unternehmen die Regierung ersetzen und zum Kern im Bereich der Wirtschaft würden, daß Unternehmer die führenden Rollen auf dem Markt einnehmen. Die Hauptrolle der Unternehmer bestehe darin, schöpferisch tätig zu sein. Sie würden aber nicht angemessen von der Gesellschaft gewürdigt. Die Vergünstigungen, die Unternehmer genießen, ihre Macht und Position als Ganzes seien nicht angemessen, wenn ihre Risiken, Verantwortlichkeit und Rolle berücksichtigt würden. Zu den wirtschaftlichen Risiken, die sie tragen müßten, wie z.B. Veränderungen der Märkte und Gewinne, kämen politische Risiken, die aus vielen Arten von Hindernissen und aus allen Richtungen kommenden Pressionen resultierten.

Die Praxis habe gezeigt, daß unter den Bedingungen des öffentlichen Eigentums Unternehmer auf der Bildfläche erscheinen, wenn die Umgebung und die Managementmethoden geändert würden. Privateigentum spielt danach keine unverzichtbare Rolle. Alles weise darauf hin, so das Manifest, daß qualifizierte Leute durchaus Unternehmer werden könnten, wenn sie mit den entsprechenden Befugnissen und Verantwortlichkeiten ausgestattet würden und angemessene Vergünstigungen erhielten.

Chinesische Unternehmer, so fährt das Manifest fort, sähen Schwierigkeiten darin, die wirklichen Vertreter der Interessen des Unternehmenskapitals zu finden. Die Organisationsabteilung, die sich mit Personalangelegenheiten befasste, und die Verwaltungsabteilung seien nicht die wirklichen Vertreter der Interessen des Unternehmenskapitals. Es gebe auch keinen vernünftigen und einheitlichen Standard zur Bewertung der Unternehmer. In allen entwickelten Ländern würden Menschen mit ausgezeichneten Fähigkeiten in den Unternehmen arbeiten. In China jedoch bildeten Regierungsfunktionäre den Kernbereich. Sehr wenige Menschen wollten Unternehmer werden.³⁸ Die Absolventen der Universitäten würden zuerst Regierungsabteilungen wählen, danach wissenschaftliche Forschungsinstitute und nur dann, wenn es keine andere Möglichkeit gebe, in die Betriebe gehen.

Der niedrige Ausbildungsstand der Leitungspersonen hatte schon immer Anlaß zu Klagen gegeben. Die Mehrheit sind Techniker oder Ingenieure, sie sind deshalb nicht vertraut mit der Warenwirtschaft, mit modernen Managementmethoden. In den letzten Jahren wurden im Zuge der Reform zwar 90% des Leitungspersonals neu ernannt oder gewählt - ihr Durchschnittsalter beträgt 45 Jahre -, aber auch der Ausbildungsstand dieser neuen Leiter wird als ungenügend angesehen. In den nächsten vier Jahren sollen ca. 35.000 Manager bzw. Direktoren von 8.000 großen und mittleren Unternehmen eine on-the-job-Ausbildung erhalten.³⁹ Ferner sollen jährlich ca. 3.500 jüngere und erfolgversprechende Anwärter für Manager- bzw. Direktorenposten ausgebildet werden. Von 1988 an, so wurde mitgeteilt, werde niemand mehr ohne ein Zertifikat dieser Ausbildungskurse ernannt oder befördert werden. Vor allem die Techniker und Ingenieure sollen auch in Marxismus-Leninismus und in den Mao-Zedong-Gedanken ausgebildet werden.

6. Über die aktuellen Machtverhältnisse im Betrieb

6.1. Weiterhin: Fabrikdirektor und Parteisekretär

Im Mai 1984 bestimmte ein gemeinsam vom Zentralkomitee der KPCh und vom Staatsrat herausgegebenes Rundschreiben, daß die staatlichen Unternehmen das Fabrikdirektor-Verantwortlichkeitssystem auf Versuchsbasis einführen sollten.⁴⁰ Ende 1985 hatten 27.758 Unternehmen im ganzen Land dieses neue System eingeführt. 20.802 dieser Unternehmen waren staatseigene Unternehmen, die 44,3% der gesamten staatseigenen Unternehmen des Landes ausmachten.

Das neue System sollte jene Situation beenden, die durch zwei nebeneinander bestehende Leitungsstrukturen im Betrieb gekennzeichnet war oder ist. Insbesondere während der Kulturrevolution hatten die Parteikomitees im Betriebe die eigentliche Macht ausgeübt. Sie trafen die wichtigsten Entscheidungen, und der Betriebsdirektor war zum ausführenden Organ degradiert worden. Eine klare Abgren-

zung war auch nach Beendigung der Kulturrevolution nicht vorgenommen worden. Häufig war es dahin gekommen, daß die Parteisekretäre die eigentlichen betrieblichen Entscheidungen trafen, während die Parteiarbeit vernachlässigt wurde. Unklare Kompetenzen führen im betrieblichen Alltag zur Ineffizienz. Verantwortlichkeiten für Fehler können hin und her geschoben werden, sachfremde oder partikuläre Interessen können auf diese Weise ein zu großes Gewicht erlangen.

Trotz der formalen Einführung von Verantwortlichkeitssystemen bleibt weitgehend unklar, wie weit die Kompetenzen des Leitungspersonals jeweils gehen. Offizielle Aussagen dazu sind alles andere als präzise, wenn es beispielsweise heißt: "Parteiführer sollten sich darauf konzentrieren, sicherzustellen, daß ihre Unternehmen nach den politischen Grundsätzen der Partei und des Staates geführt werden, und sie sollten die politische Arbeit der Partei verbessern..."⁴¹ Des weiteren wirken sich seit langem eingeschleifte Verhaltensweisen hinderlich oder verunsichernd aus.

Zwei Manager großer Unternehmen schilderten ihre Schwierigkeiten. Wenn man einen inkompetenten Kader der mittleren Ebene entlassen wolle, so würde gesagt, man wolle sich nur eines Dissidenten entledigen.⁴² Sollte hingegen jemand mit Reformgeist befördert werden, so werde der Vorwurf der Günstlingswirtschaft erhoben. Unter solchen Bedingungen sei es sehr schwierig, eine einheitliche Betriebsleitung durchzusetzen.

6.2. Wachsende Bedeutung der Arbeiterkongresse

Ende 1985 waren in 221.092 oder 77,5% aller staatlichen Unternehmen sog. Arbeiterkongresse gegründet worden.⁴³ Ende 1986 war diese Zahl auf 367.000 gestiegen.⁴⁴ Nach den im Oktober 1986 vom Staatsrat erlassenen "Regelungen über die Arbeiterkongresse in staatseigenen Betrieben" haben die Arbeiterkongresse folgende Rechte und Pflichten.⁴⁵

1. Prüfung und Annahme von Resolutionen über die Verwirklichung der Managementpolitiken des Unternehmens, über lang-

fristige und Jahrespläne, wichtige technologische Neuerungen und Importprojekte, Ausbildungsprogramme sowie die Verwendung der sog. einbehaltenen Fonds.

2. Prüfung und Genehmigung der Pläne des Managements über Produktion, Löhne, Bonusverteilung, Arbeitsschutz sowie Disziplinarfälle und andere Regelungen, die vom Betriebsdirektor vorgelegt werden.
3. Prüfung der und Entscheidung über die Wohlfahrtsfonds des Unternehmens, Wohnungszuteilungen und andere wichtige Angelegenheiten betreffend die Wohlfahrt der Arbeiter.
4. Prüfung und Überwachung der Leistungen des Managementpersonals und das Vorschlagsrecht über Belohnungen, Bestrafungen, Ernennungen und Entlassungen des Managementpersonals.
5. Empfehlung von Kandidaten für den Posten des Direktors oder die Wahl von Direktoren entsprechend dem Plan der unmittelbar vorgesetzten Verwaltungsbehörde des Unternehmens.

Die Arbeiterkongresse sollen sich aus Vertretern der Ingenieure, Techniker, Arbeiter und des Managementpersonals zusammensetzen, wobei der Anteil des letzteren nicht mehr als 20% der Mitglieder ausmachen soll.

Die Tätigkeit der Arbeiterkongresse wird sich wohl im wesentlichen auf die Kontrolle des Managementpersonals beziehen. 1986 wurden in 179.000 Betrieben insgesamt 941.000 führende Kader "demokratisch bewertet".⁴⁶ 106.000 erhielten Belohnungen, 9.000 wurden von ihren Posten entfernt. In 56.000 Betrieben wurden die Verwaltungsleiter auf demokratische Art und Weise gewählt, die Direktoren von 24 wichtigen Unternehmen in Wuhan, Provinz Hubei, wurden von den Arbeitern gewählt.

7. Abschließende Bemerkungen

Ein neues Gesetz über die Industrieunternehmen, das die weitgehende Unabhängigkeit von der staatlichen Verwaltung und die Entscheidungsbefugnisse des Man-

agements festschreibt, hätte die Wirtschaftsreform einen entscheidenden Schritt voranbringen können. Die Nicht-Verabschiedung eines solchen Gesetzes verweist auf die mächtigen politischen Opponenten, die einer Neuordnung der Unternehmensverfassung im Wege stehen.

Neben Gruppen, die rein partikuläre Interessen vertreten - wie z.B. die mittlere Wirtschaftsbürokratie, die einen Machtverlust befürchtet -, gibt es Wirtschaftspolitiker und -planer, die eine qualitative Umformung des Systems oder ein Chaos befürchten. Schließlich ist auch das Eigentumssystem - ein wesentliches Element des Sozialismus - betroffen. Viele Ungeheimheiten des gegenwärtigen Zustandes sind mit Unsicherheiten hinsichtlich dieser Frage zu erklären. Die Freiräume des privaten Eigentums werden im wesentlichen nur versuchsweise gewährt. Deswegen fehlt es an der notwendigen Stabilität, Berechenbarkeit und Rechtssicherheit für die Akteure. Die Wirkungsweise verschiedener Mischsysteme kann nach nur kurzer Experimentierzeit nicht vernünftig beurteilt werden. Überhaupt ist fraglich, ob man in der Lage wäre, diesen komplexen Sachverhalt durch ein umfassendes Gesetz zu regeln.

In der betrieblichen Praxis herrschen nach wie vor große Unsicherheiten. Das nur global formulierte Ziel der Modernisierung fordert Veränderungen der Leitungssysteme. Verändert werden müßten aber eingefahrene Strukturen, was zu permanenten Unsicherheiten führen würde. Gegenwärtig gibt es drei Machtsäulen in den großen staatlichen Industriebetrieben: neben dem Betriebsdirektorium gibt es das Parteikomitee und den Arbeiterkongreß. Gewiß kann das Zusammenwirken dieser drei Institutionen zu vernünftigen Resultaten führen. Es muß sich aber wohl erst ein - formelles oder informelles - Gleichgewicht bzw. Prioritätengefüge herausbilden. Erschwerend kommt hinzu, daß das gesamte Umfeld ebenfalls im Wandel begriffen ist. Staatliche Planung, Finanzwesen und Preissystem unterliegen ständigen Veränderungen, die wiederum Einflüsse auf die Unternehmensverfassung haben.

Anmerkungen

- 1) Vgl. dazu C.a., Dez. 1986, S.765 f.
- 2) Vgl. für detaillierte Beispiele auch im folgenden AWSJ, 10.2.87.
- 3) Vgl. ebenda.
- 4) Vgl. dazu *Le Monde*, 24.4.86.
- 5) Vgl. auch im folgenden XNA, 13.4.87.
- 6) Vgl. auch im folgenden AWSJ, 20.11.86.
- 7) Vgl. ebenda.
- 8) Vgl. auch im folgenden *Jingji Cankao*, 2.6.86, zit. nach SWB, 2.7.86.
- 9) Vgl. ebenda.
- 10) Vgl. dazu Louven, Erhard, "Finanz- und Geldpolitik in der VR China, in: C.a., März 1987, S. 203 ff.
- 11) Vgl. *Jingji Cankao*, 3.6.86, zit. nach SWB, 2.7.86.
- 12) Vgl. ebenda.
- 13) Vgl. auch im folgenden ebenda.
- 14) Vgl. Zhao Tianzhen, "Shilun wo guo nongcun xin de hezuo-zhi-gufen qiye", in: *Jingji Guanli*, No.2, 1986, S. 10 ff.
- 15) Vgl. ebenda.
- 16) Vgl. auch im folgenden ebenda.
- 17) Vgl. Han Xiulan, in: GMRB, 2.11.85.
- 18) Vgl. auch im folgenden Wang Chengrui, in: GMRB, 7.12.85.
- 19) Vgl. ebenda.
- 20) Vgl. *Xinhua*, 19.9.85, zit. nach SWB, 24.9.85.
- 21) Vgl. auch im folgenden *Hongqi*, 1.8.86, zit. nach SWB, 22.8.86.
- 22) Vgl. RMRB, 8.7.86.
- 23) Vgl. auch im folgenden einen ausführlichen Artikel von Li Tieying, in: HQ, 16.6.1986. Li Tieying war Minister für die Elektronikindustrie und wurde im April 1987 zum Leiter der Zentralen Kommission für die Restrukturierung des Wirtschaftssystems ernannt.
- 24) Vgl. ebenda.
- 25) Vgl. ebenda.
- 26) Vgl. RMRB, 2.5.1986.
- 27) Vgl. *Wenzhai Bao*, 24.4.1986, zit. nach SWB, 3.5.1986.
- 28) Vgl. auch im folgenden AWSJ, 17.4.1986.
- 29) Vgl. Radio Changsha, Hunan, 11.5.1987, zitiert nach SWB, 15.5.1987.
- 30) Vgl. XNA, 22.4.1987.
- 31) Vgl. auch im folgenden RMRB, 19.9.1986.
- 32) Vgl. XNA, 23.6.1986.
- 33) Vgl. zu Rong Yirens Lebenslauf Bartke, Wolfgang, *Who's Who in the People's Republic of China*, München 1987, S.392 f.
- 34) Vgl. RMRB, 19.9.1986.
- 35) Vgl. auch im folgenden ebenda.
- 36) Zitiert nach *Wen Hui Bao*, Shanghai, 20.7.1985.
- 37) Vgl. RMRB, 15.12.1986.
- 38) Dies widerspricht nicht unbedingt den Ergebnissen der oben zitierten Umfrage. Danach wünschten sich die meisten Menschen einen "Unternehmer" zum Lebenspartner. Offen bleibt dabei, ob sie auch selbst diese Laufbahn einschlagen würden.
- 39) Vgl. XNA, 3.3.1987.
- 40) Vgl. RMRB, 29.5.1986.
- 41) *Gongren Ribao*, 27.6.1986, zit. nach XNA, 28.6.1986.
- 42) Vgl. Radio Xi'an, 27.6.1986, zit. nach SWB, 7.7.1986.
- 43) Vgl. *China Daily*, 7.4.1987.
- 44) Vgl. RMRB, 19.4.1987.
- 45) Vgl. *China Daily*, 7.4.1987.
- 46) Vgl. RMRB, 24.4.1987.