

Klenner, Wolfgang

Article — Digitized Version

Die industrielle Organisation in der VR China: Neubeginn oder Rückfall auf alte Konzepte?

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Klenner, Wolfgang (1979) : Die industrielle Organisation in der VR China: Neubeginn oder Rückfall auf alte Konzepte?, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 59, Iss. 9, pp. 460-465

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/135360>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Die industrielle Organisation in der VR China

Neubeginn oder Rückgriff auf alte Konzepte?

Wolfgang Klenner, Hamburg

Seit dem Tode Mao Zedongs und der Entmachtung der „Viererbande“ wurde von chinesischer Seite verkündet, daß zukünftig auch ausländische Regierungskredite für Technologieimporte in Anspruch genommen werden sollten. Westliche Spekulationen über den chinesischen Kapitalbedarf bewegten sich zwischen 25 und weit über 50 Mrd. US-\$. Vielfach wurde auch die Auffassung vertreten, daß dadurch mit allen bisherigen chinesischen Entwicklungsprinzipien radikal gebrochen wurde. Unser Autor, der Mitte dieses Jahres auf Einladung der Nationalen Planungskommission in der VR China weilte, stellt jedoch fest, daß man keineswegs einen für die VR China völlig neuen entwicklungspolitischen Kurs einschlägt.

Auf der zweiten Tagung des V. Volkskongresses im Juli dieses Jahres steckte die chinesische Führung Aufgaben und Ziele für die nächsten Jahre ab. Deutlich wurde darauf hingewiesen, daß eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Modernisierung des Landes die Durchsetzung effizienter Management- und Organisationsformen in der Industrie sei. Die unzureichenden Produktionsergebnisse wurden vor allem auf die bestehenden, im Verlauf der letzten zehn Jahre herausgebildeten organisatorischen Lösungsansätze zurückgeführt. Fertige und detaillierte Alternativlösungen liegen zur Zeit allerdings noch nicht vor. Vieles wird noch diskutiert oder befindet sich im Untersuchungsstadium.

Aber auch wenn sich vieles noch im Übergangsstadium befindet, so werden doch schon Präferenzen für bestimmte Organisationsmodelle und Industriestrukturen deutlich. So konzentriert man sich anders als bisher beim Wirtschaftsaufbau auf die Errichtung einer verhältnismäßig kleinen Zahl ausgewählter moderner Großprojekte unter weitgehend zentraler Leitung. Regionale Verwaltungseinheiten werden nicht mehr in dem Maße wie bisher angewiesen und in die Lage versetzt, lokal geführte kleine und mittlere Unternehmen nach eigenem Ermessen zu errichten. Vielmehr haben

sie den Projekten der Zentrale bzw. der jeweiligen nächsthöheren Verwaltungsebene Priorität vor den in eigener Verantwortung durchgeführten Investitionsvorhaben einzuräumen¹. Sie werden sogar in den maßgeblichen Presseorganen als beispielhaft herausgestellt, wenn sie ihre Finanzen, Arbeitskräfte und materiellen Ressourcen auf eine kleine Zahl ausgewählter Schwerpunktprojekte konzentrieren und hierzu die Aufbauarbeiten an anderen Investitionsvorhaben verlangsamen oder sogar ganz einstellen².

Änderungen im Industriekonzept

Moderne und große Betriebseinheiten werden nicht nur beim Aufbau neuer Unternehmen bevorzugt. Auch im Hinblick auf vorhandene Industriestrukturen nimmt man Änderungen vor, die darauf hinauslaufen, technisch möglichst hochentwickelte und umfassende Unternehmenseinheiten zu schaffen. Das geschieht durch Schließung von als unrentabel angesehenen Kleinbetrieben, die vor allem im Verlaufe der Kulturrevolution errichtet wurden, und durch Übertragung ihrer Anlagen und Fachkräfte auf größere und besonders wirtschaftlich arbeitende Unternehmen³. Ferner werden regional zusammengehörige Industriebetriebe einer Branche oder auch aufeinanderfolgender Produktionsstufen zusammengefaßt und als einheitliche hori-

Dr. Wolfgang Klenner, 36, ist Referent der Abteilung Wirtschaftsordnung und Wirtschaftssysteme des HWWA-Institut für Wirtschaftsforschung-Hamburg. Er beschäftigt sich vorrangig mit Fragen der chinesischen Wirtschaftspolitik.

¹ Vgl. Wang Shuchun: Jiben jianshe yao renzhen guanche jizhong liliang da jianmiezhuan de fazhan, in: Jingji Yanjiu, Nr. 11, 1978, S. 28 ff.

² Vgl. z. B. Guangxi ting jian huan jian 62 xiang zai jiangongcheng, in: Renmin Ribao, 13. 4. 1979. Vgl. auch Zai qian zhong tiaozheng zai tiaozheng zhong qianjin, in: Renmin Ribao, 24. 3. 1979.

³ Vgl. Anzhao keguan jingji guilü tiaozheng difang xiao tiechang, in: Renmin Ribao, 22. 3. 1979.

zontal oder vertikal integrierte Unternehmenskomplexe organisiert, die spezialisierte Industrievereinigungen oder auch „Trusts“ bzw. Kombinate genannt werden⁴.

Von all diesen Maßnahmen erwartet man eine Zentralisierung und Rationalisierung der Produktion, eine Erhöhung der Planungseffizienz und eine Vereinfachung der Verwaltung⁵. Darüber hinaus verspricht man sich eine ausgewogene und im größeren Rahmen als bisher abgestimmte technische Entwicklung, eine drastische Senkung der Selbstkosten und eine umfassende Steigerung der Produktion⁶. Man kann bereits auf erhebliche wirtschaftliche Erfolge verweisen, die man durch den Zusammenschluß von Betriebseinheiten in einigen Branchen und Regionen, z. B. in der Shanghaier Textilindustrie, erzielt hat. Allerdings traten auch Probleme auf, die auf das System der verwaltungsmäßigen Zuordnung von Betrieben einer Unternehmensvereinigung zu unterschiedlichen Ebenen der Wirtschaftsverwaltung, unterschiedlichen regionalen Verwaltungseinheiten und unterschiedlichen Ministerien zurückzuführen sind. Anstatt langwierig die Zuständigkeiten für die Unternehmensvereinigungen zu klären, wird vorgeschlagen, Trusts, Kombinate oder auch Großbetrieben einfach mehr wirtschaftliche Selbständigkeit gegenüber der Verwaltung einzuräumen⁷.

Mit dieser Forderung befindet man sich im Einklang mit dem von höchster Stelle ausgegebenen Grundsatz, beim Wirtschaftsmanagement mehr wirtschaftliche und weniger administrative Methoden als bisher zur Anwendung zu bringen. Konkret bedeutet das, die wirtschaftliche Zuständigkeit unterer regionaler Verwaltungseinheiten einzuschränken, die faktischen Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten von Ministerien und zentralen Kommissionen im Hinblick auf wenige, aber maßgebliche wirtschaftliche Größen auszuweiten und größtmögliche wirtschaftliche Selbständigkeit im Rahmen bestimmter vorgegebener Plandaten der Unternehmensebene⁸ zuzugestehen. Um Unternehmensvereinigungen eine möglichst weitgehende Unabhängigkeit einzuräumen, wird vorgeschlagen, daß sie unangemessene staatliche Wirtschaftspläne zurückweisen dürfen und daß sie die Produktionsrich-

tung der ihnen untergeordneten Betriebe bestimmen und ihnen Produktionsziffern vorgeben können. Ferner sollen sie den Absatz einheitlich organisieren, unmittelbar an Exportverhandlungen teilnehmen, Führungspositionen in den einzelnen Unternehmen besetzen und im Rahmen vorgegebener allgemeiner Preisrichtlinien sogar die Preise für bestimmte Produkte bestimmen⁹.

Bruch mit der Vergangenheit?

Die bereits vollzogenen und die sich anbahnenden Änderungen im Industriekonzept lassen den Schluß zu, daß in der Volksrepublik China ein tiefgreifender Wandel erfolgt. Jedenfalls scheint der lange Zeit in der innerchinesischen Diskussion und Praxis gesuchte möglichst optimale Kompromiß zwischen den schlagwortartig als „groß und ausländisch“ versus „klein und einheimisch“¹⁰ diskutierten Entwicklungsalternativen¹¹ tendenziell zugunsten der ersteren entschieden zu sein. Von westlicher Seite wird diese Entwicklung zuweilen als radikaler Bruch mit der Vergangenheit angesehen. Auch wird die Auffassung vertreten, daß hierdurch endlich angemessene und sogar notwendige Voraussetzungen für die rasche Modernisierung des Landes gelegt werden.

Es wird jedoch keineswegs ein für die Volksrepublik China neuer industriepolitische Kurs eingeschlagen. Vielmehr greift man auf in früheren Entwicklungsphasen bereits durchgesetzte, aber dann wieder zurückgestellte ordnungspolitische Maßnahmen zurück, wie in der folgenden Untersuchung gezeigt werden soll. Auch ist es angesichts der chinesischen Entwicklungserfahrungen nicht ohne weiteres gerechtfertigt, pauschal und undifferenziert bestimmte Tendenzen in der gegenwärtigen Industriepolitik positiv zu beurteilen.

Möglicherweise werden wirtschaftliche und entwicklungspolitische Gründe zumindest eine partielle Revision erfordern.

Industriepolitik der fünfziger Jahre

Mit der gegenwärtigen Industriepolitik vergleichbare Konzepte sind bereits in den fünfziger Jahren verfolgt worden. So war in den ersten Jahren der Volksrepublik China die Ansicht vorherrschend, daß durch die Übernahme modernster Technologien und Organisationsformen aus der Sowjetunion und durch die Errichtung von Großbetrieben China in kurzer Zeit in die Lage ver-

⁴ Vgl. Xiao Liang: Shehui zhuyi wei shenma yev yao zuzhi tuolasi?, in: Jingji Guanli, Nr. 2, 1979, S. 22 ff. Vgl. auch Zuzhi zhuan yehua xiezuo wajue shengchan qianli, in: Renmin Ribao, 24. 3. 1979.

⁵ Vgl. Zhou M u c h a n g : Yong zhuan y e g o n g s i y u l i a n h e g o n g s i b a q i y e z u z h i q i l a i, in: Jingji Guanli, Nr. 2, 1979, S. 15.

⁶ Vgl. Ye Ji: Woguo linshi niandai shiban lü y e g o n g s i d e y i x i e q i n g k u a n g, in: Jingji Yanjiu, Nr. 1, 1979, S. 75 ff.

⁷ Vgl. Zhou M u c h a n g : Yong zhuan y e g o n g s i y u l i a n h e g o n g s i b a q i y e z u z h i q i l a i, a.a.O., S. 16.

⁸ Vgl. z. B. Li C h e n g r u i, Zhang Z h u o y u a n : Guanyu gao sudu jinxing shehui zhuyi xiandaihua jianshe jige wenti, in: Jingji Yanjiu, Nr. 2, 1979, S. 11.

⁹ Vgl. Zhou M u c h a n g : Yong zhuan y e g o n g s i y u l i a n h e g o n g s i b a q i y e z u z h i q i l a i, a.a.O., S. 16.

¹⁰ Vgl. Shenma jiao „tu shebei“, in: Jihua yu Tongji, Nr. 8, 23. Mai 1959, S. 37.

¹¹ Vgl. hierzu z. B. Guojia jianshe xiezuo xiaozu: Daxing qiye he zhong xiao xing qiye bingju, in: Shehui zhuyi jingji lun wenxuan, Shanghai 1972, S. 176 ff.

setzt werden könne, einen großen Teil der für die wirtschaftliche Entwicklung benötigten Investitionsgüter selbst zu erstellen¹². Die große Zahl der vorhandenen traditionellen Kleinbetriebe wurde geradezu als Hemmschuh für eine rasche Modernisierung der chinesischen Wirtschaft und Gesellschaft empfunden. Auch wurde die Auffassung vertreten, daß die bei der Machtübernahme vorgefundene Betriebsstruktur von den finanziellen und organisatorischen Möglichkeiten der Privateigner geprägt war. Um die Betriebsstruktur den planerischen und organisatorischen Erfordernissen einer Staatswirtschaft anzupassen, müßten Betriebe zusammengeschlossen und größere Einheiten gebildet werden.

Diese industriepolitischen Grundvorstellungen wurden konsequent verwirklicht, indem man beim industriellen Aufbau moderne Großbetriebe bevorzugte, bestehende Kleinbetriebe zusammenlegte oder größeren Unternehmen anschloß und Betriebe einer Branche zu Trusts zusammenfaßte. Mitte der fünfziger Jahre lagen erste Ergebnisse der großbetrieblichen Industriepolitik vor. Diese wurden nunmehr einer kritischen Überprüfung unterzogen. Zweifel an der Angemessenheit des bisherigen industriepolitischen Konzeptes und hierdurch ausgelöste Änderungsvorschläge trugen insbesondere zwei Gesichtspunkten Rechnung.

Einmal standen Fragen der Faktorausnutzung, der Technologie und des Güterangebots im Vordergrund. Es wurde anerkannt, daß ein beträchtliches Ansteigen der Produktion in den Branchen und Regionen zu verzeichnen war, in denen Großprojekte aufgebaut und fertiggestellt waren. Die übrigen Branchen und Regionen wurden indessen wegen des schwerpunktmäßig auf wenige Großbetriebe konzentrierten Wirtschaftsaufbaus vernachlässigt. Die hohen Erwartungen konnten dort daher keineswegs erfüllt werden. Insbesondere waren die Produktionsergebnisse der Leichtindustrie wenig zufriedenstellend. Der Ausstoß von Gebrauchs- und Verbrauchsgütern, kleineren landwirtschaftlichen Geräten und Werkzeugen sowie die allgemeine Versorgung erschienen unzureichend.

Monopolistische Organisationsformen

Einen zweiten Ansatzpunkt für Kritik bildeten gesellschafts- bzw. machtpolitische Vorgänge, die im Verlaufe der Herausbildung von großen Unternehmenskomplexen und damit der zunehmenden wirtschaftlichen Konzentration aufgetreten waren. Erstmals wurde in einem Artikel der Zeitschrift „Neuer Aufbau“ (Xin Jianshe), in dem Konzentrationsvorgänge in China angesprochen werden, zu diesen Fragen Stellung bezo-

gen¹³. Energisch wurde u. a. bestritten, daß der vorhandene staatliche Monopolkapitalismus irgendwelche sozialistische Elemente enthalte. Seine Weiterentwicklung laufe auf nichts anderes hinaus, als daß die Macht der großen Monopole erweitert und Wirtschaft und Politik zunehmend durch Unterdrückung und Betrug beherrscht werden. Deswegen müsse sich die Arbeiterklasse verstärkt unter Führung der Kommunistischen Partei zusammenschließen und den Betrug monopolistischer Organisationen aufdecken. Insbesondere seien diejenigen zu entlarven, die sich als „Vertreter“ der Arbeiterklasse aufspielten, die sich in staatliche und monopolistische Organisationen einschlichen und dort den Posten eines Abteilungsleiters, Komiteemitgliedes usw. anstrebten.

Diese radikale und kompromißlose Kritik muß vor dem Hintergrund der Vielzahl von Großbetrieben und Trusts gesehen werden, die in China in manchen Branchen und Regionen eine monopolartige Stellung erworben hatten. Ihre Position kann sicherlich nicht mit der marktbeherrschender Unternehmen in marktwirtschaftlichen Systemen gleichgesetzt werden, da in China alle Industriebetriebe lokalen Büros der Wirtschaftsverwaltung oder Ministerien und auch Parteiorganen unterstellt sind, von denen sie vollzugsverbindliche Direktiven erhalten. Gleichwohl darf nicht übersehen werden, daß mit zunehmender Betriebsgröße die innerbetrieblichen Vorgänge komplexer werden und von Außenstehenden immer schwerer überblickt werden können. Lokale Parteiorganisationen und Büros der Wirtschaftsverwaltung sahen sich daher häufig sehr großen Betriebseinheiten gegenübergestellt, die zwar formal ihrer Kontrolle unterstellt waren, ohne sie aber faktisch in den Griff zu bekommen. Die Bildung monopolistischer Organisationsformen führte damit zu einer wachsenden Verselbständigung von Gruppen, die über die wirtschaftliche Entscheidungsmacht verfügten. Es wurden, zumindest in den Augen der Kritiker, zunehmend Möglichkeiten für die Etablierung von Technokraten und Bürokraten, aber auch von profitorientierten Managern geschaffen, die, losgelöst von den „Massen“ und ohne jede revolutionäre Zielsetzung, ihrer Karriere nachgingen.

„Großer Sprung nach vorn“

Die Kritik am bisherigen Konzentrationskonzept war erfolgreich. Wesentlichen Punkten der aus beiden Richtungen vorgetragenen Argumentation wurde Ende der fünfziger Jahre Rechnung getragen. Die oben kriti-

¹² Vgl. First Five Year Plan for Development of the National Economy of the People's Republic of China in 1953-1957, Peking 1956, S. 38 ff.

¹³ Zhao J i n g: Guojia longduan ziben zhuyi shihe shei de liyi?, in: Xin Jianshe, Nr. 7, 1958, S. 41.

sierten „monopolistischen Organisationsformen“ wurden nach und nach abgebaut. So trafen einen großen Teil der wirtschaftlichen Entscheidungen nicht mehr Planungsinstanzen und Büros der Wirtschaftsverwaltung, sondern Parteikomitees regionaler Verwaltungseinheiten. Innerbetriebliche Entscheidungen wurden zunehmend von betrieblichen Parteikomitees, ja sogar von Parteikomitees der einzelnen Werkhallen vorgenommen. Die Parteikomitees stützten sich bei der Verwirklichung ihrer Beschlüsse vornehmlich auf Kader, die der Arbeiterschaft angehörten und damit die geforderte Verbundenheit mit den Massen garantieren sollten. Der bisherige bürokratische Instanzenweg wirtschaftlicher Entscheidungsprozesse wurde vielfach als entwicklungshemmend angesehen, ebenso die bürokratischen Strukturen der Wirtschaftsverwaltung. Mit einem politischen Konzept, das die Entscheidungsgewalt an die „Basis“ verlegt, sollte ein „Großer Sprung nach vorn“ verwirklicht werden.

Nichts kann die Änderung gegenüber dem bisherigen Industrialisierungskonzept mehr verdeutlichen als der Sachverhalt, daß Hoffnungen auf den „Großen Sprung nach vorn“ nicht etwa an den Bau von einer Anzahl moderner Großbetriebe mit Hilfe der Sowjetunion geknüpft waren, sondern an die Errichtung einer Vielzahl von kleineren Betrieben aus eigener Kraft¹⁴. In städtischen und ländlichen Regionen wurden nunmehr unter maßgeblicher Beteiligung lokaler Aktivisten, Parteikader und der dort ansässigen Bevölkerung hunderttausende von Kleinbetrieben aufgebaut. Eine Vielzahl lokal verfügbarer Ressourcen, die für die Massenproduktion kaum geeignet waren, nutzte man durch die Anwendung geeigneter arbeitsintensiver Technologien. Benötigte Arbeitskräfte standen ausreichend

zur Verfügung. Gebäude für die Produktion konnten leicht beschafft oder neu errichtet werden. Aus anderen Betrieben ausgemusterte Maschinen und Werkzeuge oder auch aus privaten Haushalten beschaffte Geräte dienten als Produktionsmittel¹⁵. Noch fehlende Geräte wurden selbst erstellt oder gekauft. Mangelnde Geldmittel beschaffte man durch geeignete Maßnahmen. Der Bau von Großbetrieben war zwar weiterhin vorgesehen. Aber diesen Aufbaubemühungen lag das Konzept zugrunde, zunächst kleine Betriebe zu errichten und diese schrittweise zu entwickeln. Ausländische und einheimische Technologien sollten zugleich in China verwendet werden. Das wurde durch den Slogan „auf zwei Beinen gehen“ bildhaft zum Ausdruck gebracht.

Über die Stellung der Trusts in der Periode des „Großen Sprungs nach vorn“ ist wenig bekannt geworden. Es ist anzunehmen, daß die organisatorische Einheit vieler Trusts in dem Moment faktisch beseitigt war, als sowohl die Parteikomitees regionaler Verwaltungseinheiten als auch die innerbetrieblichen Parteikomitees die Führung in der Wirtschaft übernahmen.

Zunehmender Widerstand

Das neue, mit viel Energie durchgeführte Industrialisierungskonzept stieß allerdings zu Beginn der sechziger Jahre zunehmend auf Widerstand. Wirtschaftliche Gegebenheiten und Überlegungen, aber auch gegen-

¹⁴ Vgl. z. B. Feng H u a : Rang zhong xiao xing gongye zhi hua biandi kaifang, in: Jihua Jingji, Nr. 4, 1958, S. 29 ff.

¹⁵ Vgl. Ishikawa Shigeru: National Income and Capital Formation in Mainland China – An Examination of official Statistics, Tokyo 1965, S. 116. Vgl. auch d e r s e l b e : Choice of Techniques in Mainland China, in: The Developing Economics, Preliminary Issue, No. 2, Sept.-Dec. 1962, S. 23 ff.

Fachliteratur Wirtschaft

- Eine Auswahl -

ORDO

Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft

Band 30. Zur Verfassung der Freiheit
Festgabe für F. A. von Hayek zur Vollendung seines achtzigsten Lebensjahres
1979. DM 68.-

Gutmann

Die Wirtschaftsverfassung der Bundesrepublik Deutschland

2. Auflage 1979. DM 16.80 (UTB Nr. 427)

Gröner/Schüller

Internationale Wirtschaftsordnung

1978. DM 36.-

Ausführliche Informationen zu den einzelnen Titeln auf Anforderung.

Gustav Fischer Verlag

Postfach 7201 43

7000 Stuttgart 70

sätzliche gesellschaftspolitische Interessen führten zu einem Aufeinanderprallen unterschiedlicher Meinungen im Hinblick auf Fragen der Ausweitung von Trusts, der Bedeutung von Groß- und Kleinbetrieben sowie der Rolle, die dem Technologieimport einzuräumen war.

Einige Jahre hintereinander waren Mißernten katastrophalen Ausmaßes zu verzeichnen gewesen. Es gab daher nicht genügend Nahrungsmittel, um die Beschäftigten in der Industrie ausreichend zu versorgen. Auch fehlten technische Kulturen (Baumwolle, Ölfrüchte usw.), die zur Auslastung der neu geschaffenen industriellen Kapazitäten benötigt wurden. Die Frage stellte sich, in welchen Branchen und Regionen, vor allem aber, ob vornehmlich in Groß- oder in den kürzlich errichteten Kleinbetrieben die Zahl der Arbeitskräfte verringert werden sollte. Ebenso stand eine Entscheidung darüber an, wie die nunmehr äußerst knapp gewordenen Rohstoffe auf Groß- und Kleinbetriebe aufgeteilt werden sollten.

Im gesellschaftlichen Bereich war durch die Maßnahmen der Politik des „Großen Sprungs nach vorn“ der beginnende Prozeß der Herausbildung einer industriellen Führungselite in der Industrie, aber auch in der Partei und in der Wirtschaftsverwaltung abgebremst worden. Revolutionäre Parteikader und Aktivisten hatten die wirtschaftliche Initiative übernommen. Gleichwohl blieben die Gruppen, die vor dem „Großen Sprung nach vorn“ Führungspositionen innegehabt hatten, bestehen. Ihre Entscheidungsmacht in Wirtschaft, Partei und Verwaltung war lediglich eingeschränkt. Als sich zu Beginn der sechziger Jahre abzeichnete, daß die an die gewaltigen Anstrengungen während des „Großen Sprungs“ geknüpften Erwartungen nicht erfüllt werden konnten, war die Stellung der Aktivisten entscheidend geschwächt. Der ehemaligen Führungselite bot sich die Gelegenheit, ohne besondere Anstrengungen lokale Kader und Aktivisten zurückzudrängen.

Bildung nationaler Trusts

Zu erwarten war, daß die bisherigen Führungskräfte versuchen würden, wirtschaftliche Organisationsformen durchzusetzen, die sowohl ihren Vorstellungen wirtschaftlicher Effizienz entsprachen als auch ihren gesellschaftlichen Zielvorstellungen dienten. Hierzu begann man wieder mit trustähnlichen Zusammenschlüssen von Betrieben. Es wurden sogar industrielle Organisationen ins Auge gefaßt, die viel stärker zentralisiert waren als die Trusts der fünfziger Jahre. Trusts sollten nicht mehr unter der Führung lokaler Wirtschaftsbüros errichtet werden. Vielmehr war beab-

sichtigt, auf nationaler Ebene Unternehmensvereinigungen zu bilden und die auf lokalen Ebenen bestehenden Wirtschaftsbüros, die bisher lokalen Volksergiebungen unterstanden, in Trustorganisationen umzuwandeln¹⁶. Zum Beispiel war geplant, in einem nationalen Landmaschinentrust alle Betriebe, die Landmaschinen herstellten oder reparierten, zusammenzuschließen. Die innerhalb der unterschiedlichen Branchen gebildeten nationalen Trusts sollten unmittelbar für die Wirtschaftsplanung zuständigen Nationalen Wirtschaftskommission unterstellt werden¹⁷.

Die ersten Schritte zur Bildung nationaler Trusts waren in einer Provinz bereits getan. Die Mehrzahl der Landmaschinenbetriebe dieser Provinz war zu einem umfassenden Landmaschinentrust zusammengeschlossen worden. Hier zeigte sich schon, daß die unteren Verwaltungsebenen ihren Einfluß auf landwirtschaftliche Maschinenfabriken weitgehend verloren hatten. So wurde beklagt¹⁸: „Partei- und Regierungsorgane auf der untersten Ebene durften nicht einmal Fragen stellen. Die unterste Ebene und die Massen wurden äußerst eingeschränkt. Der Trust wurde ein bürokratisches Organ . . .“. Es erinnert fast an Verdrängungswettbewerb in Marktwirtschaften, wenn zu lesen ist, daß auf Betreiben der Trusts die anschlusswilligen Betriebe nicht ausreichend mit Kapital versorgt wurden, daß die Rohstofflieferungen unterbunden und daß Aufträge an sie storniert wurden¹⁹. Auch wurde kritisiert, daß „eine Politik betrieben wurde, die darauf hinauslief, Fabriken zu schließen, auszuschalten und zusammenzulegen“²⁰, daß „lokale Landmaschinenbetriebe behindert wurden, um schließlich (von Trusts) übernommen zu werden“²¹, und daß Trusts nach dem kapitalistischen Prinzip „große Fische verschlingen kleine Fische“²² organisiert werden sollten.

Die Zitate legen die Annahme nahe, daß das während der Periode im Anschluß an den „Großen Sprung“ geltende Industriekonzept, kleine Betriebe schrittweise zu Großbetrieben zu entwickeln, vollständig aufgegeben war. Es verwundert daher nicht, daß ausländische Technologien wieder in den Mittelpunkt des Interesses rückten. „Groß, modern, komplett“

¹⁶ Vgl. Nongye Jixie Jishu, No. 9, 1968, zitiert nach Selections from China Mainland Magazines (SCMM), No. 633, S. 24.

¹⁷ Vgl. Nongye Jixie Jishu, 8. August 1967, No. 5, zitiert nach SCMM, No. 613, S. 22.

¹⁸ Vgl. Nongye Jixie Jishu, No. 9, 1968, zitiert nach SCMM, No. 644, S. 36.

¹⁹ Vgl. ebenda.

²⁰ Vgl. Nongye Jixie Jishu, No. 9, 1968, zitiert nach SCMM, No. 613, S. 16.

²¹ Vgl. ebenda, S. 24.

²² Vgl. Nongye Jixie Jishu, No. 9, 1968, zitiert nach SCMM, No. 644, S. 35.

wurde wieder als erstrebenswert hingestellt²³, „der Weg, den das Ausland gegangen ist“²⁴, wieder als nachahmenswert empfohlen.

Mitte der sechziger Jahre erfolgte wieder eine Kehrtwendung. Es begann im Rahmen der Kulturrevolution der groß angelegte Versuch, unter Rückgriff auf die Kräfte des eigenen Landes und durch Mobilisierung aller Bevölkerungsschichten für den Wirtschaftsaufbau eine breit gestreute Industrialisierung durchzusetzen. Treibende Kräfte dieser Entwicklung waren ähnlich wie während des „Großen Sprungs“ lokale Kader und Aktivisten aus den „Massen“, die sich im Verlaufe heftiger politischer Auseinandersetzungen führende Positionen erkämpften. Sie traten als Mitglieder in den Revolutionskomitees sowie den neugebildeten kollektiven Leitungsorganen in Betrieben und Verwaltungsorganen an die Seite der fachlichen Elite oder ersetzten diese sogar. Ihr Ziel war es, möglichst selbständig durch Rückgriff auf alle örtlich vorhandenen Ressourcen den jeweils als dringend empfundenen Bedarf zu decken. In zentralen Richtlinien für den Wirtschaftsaufbau wurden den Kadern in lokalen Verwaltungen die jeweiligen wirtschaftlichen Prioritäten vorgegeben. Ansonsten ließ man ihnen freie Hand. Das führte zu einem nahezu alle ländlichen Regionen erfassenden kleinbetrieblichen Wirtschaftsaufbau.

Häufig war der seit der Kulturrevolution von lokalen Führungskräften und Aktivisten erhobene Führungsanspruch übersteigert. Das war insbesondere dann der Fall, wenn qualifizierte Fachleute auf völlig bedeutungslose Posten abgeschoben wurden und so ihr Wissen dem Entwicklungsprozeß nicht nutzbar machen konnten oder es unter diesen Bedingungen nicht wollten. Auch gingen entwicklungspolitisches Engagement, Aktivismus und regionales Bedarfsdeckendenken oft zu Lasten der technischen Rationalität, des Kostenbewußtseins und der gesamtwirtschaftlichen Produktivität. So wurden bald die Nachteile sichtbar, die aus der kleinbetrieblichen, an der regionalen Selbstversorgung ausgerichteten Industrialisierung und aus der Vernachlässigung von technisch, wissenschaftlich und organisatorisch erfahrenen Fachleuten resultierten.

Lehren aus den Erfahrungen

Gewisse Anpassungsmaßnahmen, die gegenwärtig getroffen werden und die weiter vorn ausführlich dargestellt wurden, ließen sich daher nicht umgehen. Allerdings sind auch Tendenzen für eine ähnlich übersteigerte Konzentrationspolitik wie zu Beginn der sechzi-

ger Jahre vorhanden, die neben positiven Wirkungen auch einige der bekannten negativen Effekte hervorrufen könnten. So hatte sich gezeigt, daß häufig eine Verschlechterung bei der regionalen Versorgung eintrat, wenn im Interesse hoher Branchenproduktivitäten und Profite die Großbetriebe und Trusts begünstigt, die kostengünstig produzierenden Kleinbetriebe dagegen geschlossen wurden. Zudem gibt es bei einer zu starken Betonung der modernen ausländischen Technologien nur wenige Entfaltungsmöglichkeiten für Bevölkerungsschichten mit einem verhältnismäßig geringen technischen und wirtschaftlichen Wissen. Auf sie kann aber in Entwicklungsprozessen nicht verzichtet werden, ohne wertvolle Entwicklungspotentiale zu verschwenden und ohne den Keim für politische Unzufriedenheit zu legen, die Mitte der sechziger Jahre zu den Auseinandersetzungen während der Kulturrevolution führte.

Einige Anzeichen lassen jedoch den Schluß zu, daß man aus den Erfahrungen während der 60er Jahre Lehren gezogen hat. So wird ländlichen genossenschaftlich geführten Industriebetrieben nach wie vor eine gewisse wirtschaftliche Bedeutung beigemessen²⁵. Betriebsschließungen werden sich daher wahrscheinlich in Grenzen halten, zumal ein beträchtlicher Teil der während der Kulturrevolution errichteten kleineren Betriebe im Vergleich mit Großbetrieben nicht allzu schlecht abschneidet. Ferner ist man bemüht, administrative Willkür und die Herausbildung von Bürokratien, die Mitte der 60er Jahre so viel Sprengstoff lieferten, durch die Einführung flexibler und leistungsorientierter Betriebsleitungssysteme zu verhindern. Hiervon zeugt nicht zuletzt die Gründung der Zeitschrift „Wirtschaftsmanagement“ (Jingji Guanli) zu Beginn dieses Jahres, in der man sich u. a. mit amerikanischen betrieblichen Organisationsprinzipien, wie z. B. der Matrix-Organisation²⁶, und mit der japanischen Modernisierungspolitik²⁷ auseinandersetzt. Schließlich darf auch nicht übersehen werden, daß die seit der Kulturrevolution mit Nachdruck durchgeführte ländliche Industrialisierung zu einer breiten Streuung technischen Wissens beigetragen hat. Damit wurden wichtige Voraussetzungen dafür geschaffen, daß westliche Technologieimporte zunehmend Modellcharakter für das ganze Land haben und nicht mehr ausschließlich einer zahlenmäßig sehr kleinen Spezialistenschicht zugänglich sind.

²³ Vgl. Nongye Jixie Jishu, No. 9, 1968, zitiert nach SCMM, No. 633, S. 26.

²⁴ Vgl. Nongye Jixie Jishu, No. 9, 1968, zitiert nach SCMM, No. 633, S. 42 f.

²⁵ Vgl. Shen Jiyuan: Da li fazhan shedui qiye de ji ge wenti, in: Jingji Yanjiu, Nr. 2, 1979, S. 44 ff.

²⁶ Vgl. Ye Zhongling: Meiguo qiye zuzhi guanli de fazhan, in: Jingji Guanli, Nr. 1, 1979, S. 55.

²⁷ Vgl. Zhang Xuansan, Qian Jiayun: Riben zhengfu zai gongye xiandaihua zhong de zuoyong, in: Jingji Guanli, Nr. 2, 1979, S. 62 ff.