

Die Geschwindigkeit der Transformationsprozesse von Staatsbetrieben in China ist unglaublich.

Mit Vollgas in die Ausgliederung

China erlebt einen massiven wirtschaftlichen Wandel. Seit 15 Jahren werden die Staatsbetriebe einem umfassenden Transformationsprozess unterzogen – und das in einem ungeheuren Tempo. Alles ist einem Ziel untergeordnet: China bis 2030 zur Wirtschaftsmacht Nummer eins zu machen.

Transformation in China

Vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen wurde zum Beispiel in den letzten beiden Jahren die Produktivität in den rund 130.000 Staatsbetrieben um 19,2 Prozent erhöht und der Gewinn um 25,2 Prozent. Die Anzahl der Staatsbetriebe reduziert sich pro Jahr um etwa 4.000 bis 5.000 und die Zahl der betroffenen Arbeitsplätze in noch größerem Ausmaß. Überraschend ist auch, dass die schwächsten 10 Prozent aller Staatsbetriebe seit 1993 aufgelöst bzw. „in den geplanten Konkurs geschickt“ wurden. Selbst wenn man diesen offiziellen Leistungsbericht der chinesischen Regierung mit der nötigen Vorsicht betrachtet (was man generell mit offiziellen Statistiken in/über China tun sollte), sind das zweifelsohne eindrucksvolle Entwicklungen. Und auch wenn man weiß, dass diese Rahmenbedingungen nur für einen Ausschnitt von China relevant sind (China ist in weiten Bereichen immer noch ein reines Agrarland mit Kleinlandwirtschaften), der Transformationsprozess ist unübersehbar.



Andreas Pölzl



Günter Kradischnig

Betrachtet man die Situation öffentlicher Betriebe in Österreich vor Beginn der großen Ausgliederungswelle und die der Staatsbetriebe in China vor Beginn des großen Transformationsprozesses (Anfang der 90er Jahre), so entdeckt man erstaunlich viele Parallelen: Großer Einfluss der Politik auf Unternehmensentscheidungen; politische Besetzung der Top-Managementpositionen; keine eigenständige Gestaltung des Leistungsprogramms (Erfüllung von öffentlichen Aufgaben ohne entsprechende finanzielle Abgeltung); weitgehender Kündigungsschutz für alle Mitarbeiter; keine leistungsorientierte bzw. erfolgsabhängige Entlohnung sowie keine eigenständige Verfügbarkeit über erwirtschaftete Überschüsse (demzufolge Mangel an Investitions-/Risikokapital).

Wobei das politische und soziale Umfeld naturgemäß in China wesentlich anders einzuschätzen war und ist. So musste in China erst das gesamte rechtliche und gesamtwirtschaftliche Umfeld für ein marktwirtschaftliches Agieren der Staatsbetriebe geschaffen werden. Aber wie und vor allem in welcher Geschwindigkeit China diesen Prozess geschafft hat, ist beachtlich.

Konsequenz und Disziplin in China

Erfolgsfaktor Nummer eins ist wohl die Konsequenz und Disziplin, mit der die Umsetzung durchgezogen wird. Bei solchen breit angelegten Veränderungsprozessen profitiert China sicher davon, dass das Land politisch gesehen noch immer weit von einer Demokratie westlicher Ausprägung

中國 Ausgliederung made in China

„Es ist beeindruckend, mit welcher Konsequenz und Disziplin die Chinesen jährlich tausende Ausgliederungen und Privatisierungen durchziehen.“

Ohne Zweifel muss man Österreich – bei allen Höhen und Tiefen der Verwaltungsreformen – zugestehen, in den letzten 15 Jahren bei staatlichen Ausgliederungen und Privatisierungen außergewöhnlich viel bewegt zu haben. Die österreichischen Erfolge verblassen aber im Vergleich mit dem Transformationsprozess in China (siehe Tabelle).



entfernt ist. Insbesondere war und ist man es gewohnt, systematische und flächendeckende (zentral gesteuerte) Fünfjahrespläne konsequent – man könnte auch sagen ohne Rücksicht auf Verluste – umzusetzen. Und wenn man sich einmal durchgerungen hat, ein Programm zu starten, dann wird es konsequent bis hin zu den Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen in Angriff genommen. Sicher ist es auch leichter, solche Transformationsprozesse in einem zentral gesteuerten Land umzusetzen, als bei einem stark ausgeprägten Föderalismus. Man denke dabei nur an die gescheiterte Fusion zwischen OMV und Verbund.

Und – ohne es als wünschenswert anzusehen – muss man wohl auch zur Kenntnis nehmen, dass es leichter ist, Veränderungen in einem politischen Umfeld umzusetzen, in dem der einzelne Mitarbeiter einen sehr geringen Stellenwert hat bzw. eine Arbeitnehmervertretung – in unserem Sinne – nicht existiert. Obwohl die Kommunistische Partei auch jetzt – gegen Ende der Transformation – tief in den Führungsstrukturen jedes relevanten Unternehmens verankert ist.

Vielfalt und Individualität in Österreich

Im Gegensatz dazu verfolgt in Österreich jede Gebietskörperschaft in Sachen Ausgliederung und Privatisierung mehr oder weniger ihre eigene Linie. So kommt es, dass gleichartige Organisationen in ganz unterschiedlichen Rechts- und Organisationsformen zu finden sind. Denken Sie zum

Beispiel nur daran, in welchen unterschiedlichen Strukturen Kommunen ihre Bäder und Freizeiteinrichtungen führen. Außerdem ist die Frage nach mehr oder weniger Staat in den öffentlichen Unternehmen bei uns noch immer eine politisch-ideologische, so dass es schon vorkommen kann, dass Veränderungsprozesse mehr oder weniger einem Zick-Zack-Kurs gleichen. Etliche Beispiele belegen, dass von den ersten Überlegungen bis zur letztendlichen Realisierung einer Ausgliederung zehn Jahre und mehr vergangen sind. Und wie gesagt: Ohne die Vorteile arbeitsrechtlicher Rahmenbedingungen bzw. Arbeitnehmerschutzbestimmungen missen zu wollen, eine einheitlichere Linie und Abstimmung der Personalvertretungen würde die Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit wesentlich erleichtern.

Was haben wir daraus gelernt?

Kurzum: Was Österreich in jedem Fall aus dem chinesischen Transformationsprozess lernen kann, sind klare politische Vorgaben und Strategien, einheitliche Linie in der Umsetzung sowie Konsequenz und Disziplin über viele Jahre (auch über Regierungsperioden) hinweg. Was die Geschwindigkeit anbelangt, muss China wohl noch den Beweis antreten, dass die raschen Transformationsprozesse nicht zu Lasten langfristiger Stabilität und sozialer Ausgewogenheit gehen. Denn nicht zuletzt ist unsere „Langsamkeit“ wohl auch das Resultat eines seit langem funktionierenden Rechts-, Wirtschafts- und Sozialsystems.

Ergebnisse der Transformation in China

- Aufbau und Reform eines Banken- und Finanzierungssystems (Aufbau von Börsen, Etablierung von 1400 börsennotierten chinesischen Unternehmen)
- Schaffung eines (gesellschafts-) rechtlichen Rahmens für privatwirtschaftlich agierende Unternehmen (Schwerpunkte: rein private Kapitalgesellschaften, Joint-Venture mit staatlichen Eigentumsanteilen)
- Reform des Arbeitsmarktes (z. B. neue Gehaltssysteme und Arbeitszeitmodelle, Verringerung staatlicher Interventionen, Umschulungsprogramme)
- Weitgehende Rücknahme des politischen Einflusses in den Betrieben, Erlaubnis zur Gewinnverwendung im Unternehmen
- Übertragung des betrieblichen Vermögens an die ausgegliederten/privatisierten Unternehmen
- Umfassende Steuerreform, Entwicklung eines Insolvenzrechtes
- Aufbau eines an westlichen Standards orientierten Sozialversicherungssystems
- Herauslösung öffentlicher Aufgaben aus den Unternehmen und Übertragung an Kommunen bzw. lokale Verwaltungsorganisationen
- Verschlinkung der Verwaltung/ Abschaffung von Ministerien