

Zeitschrift: ZeitBild
Herausgeber: Schweizerisches Ost-Institut
Band: 28 (1987)
Heft: 3

Artikel: Staatlich, privat und gemischt
Autor: Revesz, Laszlo
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1093974>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 18.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Staatlich, privat und gemischt

Wenn von möglichen Wirtschaftsreformen im Sowjetlager die Rede ist, steht häufig das «ungarische Modell» zur Debatte. Was aber stellt es dar? Mit dieser Frage befasst sich Prof. Revesz in zwei Beiträgen. In der heutigen Untersuchung geht es um staatliches, privates und gemischtes Wirtschaften gemäss dem sogenannten Neuen Wirtschaftsmechanismus (NEM). Ein zweiter Beitrag wird sich mit den wichtigsten Neuerungen im Geldverkehr und im Handelswesen befassen.

1966 fasste das Zentralkomitee der Ungarischen Sozialistischen Arbeiterpartei (= KP) einen Beschluss über die «Reform des Wirtschaftsmechanismus», und damit begann die Übergangsphase von der zentralen zur dezentralisierten (oder weniger zentralisierten) Planung. 1968 trat dann der Neue Wirtschaftsmechanismus offiziell in Kraft. Seine Haupteigenschaften waren und sind:

• Aufwertung der einzelnen Staatsbetriebe als

Träger eigener Verantwortung oder Mitverantwortung

- Liberalisierung der entsprechenden Rechtschaffung
- Förderung der privaten Initiative

Der letzte Punkt betrifft das private Kleingewerbe, das in städtischen Verhältnissen seither einen bleibenden Aufschwung genommen hat. Als weniger dauerhaft erwies sich die analoge Entwicklung in der Landwirtschaft. Anfänglich schienen sich die Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG = Kolchosen) fast zu Pächtergenossenschaften durchzumauern zu wollen: Viele LPG-Mitglieder übernahmen einen Teil der Kollektivwirtschaft und überliessen ihr dafür einen Teil der Produktion. Rein wirtschaftlich profitierten die Kolchosen – mindestens in etlichen Fällen – von dieser Regelung. Sie konnten nach Erfüllung ihrer Lieferverpflichtung an den Staat immer noch eine Überschussproduktion auf dem freien Markt verkaufen, zu wesentlich höheren Preisen. Die Pächter ihrerseits waren den Privatbauern gegenüber (die es in Ungarn auch gibt) insofern begünstigt, als sie keine Steuern zu zahlen brauchten (das tat die LPG), und insofern benachteiligt, als sie die Arbeit auf den gepachteten Feldern grundsätzlich in der Freizeit zu verrichten hatten, nicht anders als die Arbeit auf den schon zuvor privat bebauten Hofstellen (oder Nebenwirtschaften), die man in allen sozialistischen Ländern und insbesondere in der UdSSR den Kolchosbauern zugesteht. Die aufkeimende Mischwirtschaft wurde allerdings für die sozialistische Ordnung und ihre Hüter zu-



Oben: Beim Konkursverfahren (das jetzt gegen Staatsbetriebe möglich ist) sagt der Direktor: «Mit unserm letztem Geld haben wir uns Kaffee gekauft.» (Mit dessen Privatverkauf kann man leben.)

Links: «Abrüstung»: «Du bist schon ein zu grosser Bub für diese kleine Waffe. Gib sie doch einem jüngeren Kameraden.» («Ludas Matys», «LM», Budapest, 28. 1. 1987)



Prioritäten bei der Zuteilung von Mangelwaren: «Wenn nur eine einzige Schneeschaufel vorhanden ist, übergibt man sie selbstverständlich der Dame.» («LM», 28. 1. 1987)

viel, und nach ein paar Jahren wurde dieser Teil der Übung wieder abgeblasen.

Insgesamt führte aber der Neue Wirtschaftsmechanismus in den siebziger und vor allem in den achtziger Jahren doch zu Änderungen von Belang. Sie betrafen den staatlichen Sektor (einschliesslich Aussenwirtschaft) so gut wie den genossenschaftlichen, den privaten und den halbprivaten Sektor.

Der staatliche Sektor

Die angestrebte Dezentralisierung in der staatlichen Wirtschaft hat auch ihre Entsprechung in den staatlichen Strukturen der Territorialverwaltung gefunden, also der politischen Gliederung im engeren Sinne. Ähnlich wie die Wirtschaftseinheiten, sind gegenüber früher auch die Gemeinden selbständig geworden. Allerdings geht das direkt weniger auf Kosten der Zentrale (insofern deckt der akzeptierte Begriff der Dezentralisierung den gesamten Sachverhalt nur ungenügend ab) als auf Kosten von übergeordneten Zwischeninstanzen. Aufgelöst hat man die Landesbezirke als Bindeglied zwischen den 22 Komitaten des Landes und den Gemeinden, und das dient auch einer Straffung der zentralen Leitung durch direktere Befehlsübergabe nach unten.

Ähnlich verfuhr man auf Regierungsebene, indem man mehrere Branchenministerien zu einem einzigen Industrieministerium vereinigte. Eine solche Zusammenlegung widerspricht zunächst der Vorstellung, die man sich vom Begriff der Dezentralisierung macht, aber inhaltlich stimmt die Sache dann doch, weil es die Unternehmen am Ende der Kette sind, welche die Kompetenzen der aufgelösten Zwischeninstanzen übernehmen. Diesen hatte man «wirtschaftlichen Egoismus» vorgeworfen, weil er sich bürokratisch und unproduktiv auslebte, aber auf der Stufe der Betriebe ist dafür ein wirtschaftlicher Egoismus insofern erwünscht, als er sich dort eben produktiv betätigen kann.

Auch absolut haben die Betriebe an Selbständigkeit gewonnen, da sie grundsätzlich keine betrieblichen Anweisungen mehr von oben erhalten und für ihre eigene Organisation selber zuständig sind. Die zentrale Aufsichtsfunktion ist freilich nicht beschnitten worden, und damit besteht, wenn man so will, die Möglichkeit zur Leitung mit andern Mitteln.

Neu konzipiert werden musste die Auffassung der Planwirtschaft. Im alten Sinne als Kommando-Instrument («der Plan ist Gesetz») hat sie eigentlich aufgehört zu existieren. Das Planungsamt besteht unter seinem alten Namen weiter, hat sich heute aber hauptsächlich um gesamtwirtschaftliche Investitionspläne zu kümmern, mittels derer finanzielle Mittel nach der «strategischen Entwicklung» zugeteilt wird; hier spielen politische Kriterien immer noch die beherrschende Rolle. Neben dem Pla-

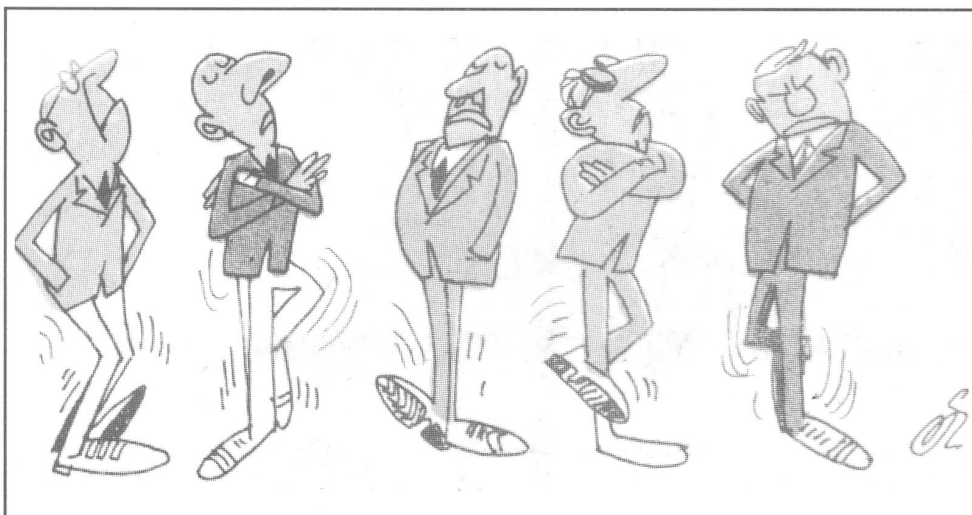
nungsamt steht seit 1973 das «Planungskomitee», das verschiedene Pläne und Planentwürfe koordinieren soll. Hier stellt sich angesichts der bejahten Entscheidungskompetenzen der einzelnen Betriebe die Frage nach der Verbindlichkeit solcher Planungskoordination.

In der Zwischenzeit hat man Betriebsvereinigungen oder Trusts unterhalten, deren Verwaltung den einzelnen Unternehmen gewisse Weisungen erteilen kann, wogegen sich das Ministerium vermehrt um den Markt kümmern soll und selten direkt in die Unternehmenspolitik eingreift. Um immerhin die Güte der Produktion zu kontrollieren, hat man im Industrieministerium einen Qualitätsrat gebildet.

Neu ist die Möglichkeit, dass insbesondere bei kleineren Betrieben die leitenden Angestellten direkt oder indirekt von den Belegschaften gewählt werden.



Für eine Auslandsreise braucht es Devisenzuteilung, und hier kommt es zum verblüffenden Anwendungsfall: «In welchen Jahren erhält der Papst eigentlich Zlotys für seine Polenreise?» («LM», 21. 1. 1987)



Den Platz behaupten und die Beine schneller bewegen. («LM», 21. 1. 1987)



«Da habt ihr aber dem Christkind dieses Jahr viel Schmiergeld geben können.» («LM», 24. 12. 1986)

Die Direktoren der meisten Industrie-, Handels- und Agrarbetriebe werden heute nicht mehr vom Ministerium oder von der zuständigen Territorialbehörde ernannt, sondern von einem Unternehmensrat aus Belegschaftsvertretern auf fünf Jahre gewählt. Das gleiche Gremium bestimmt auch seinen Lohn und hat ihm gegenüber somit Arbeitgeberrechte. Für die praktische Betriebsführung trägt der Direktor immerhin weiterhin die alleinige Verantwortung.

Dort, wo die Direktion so gewählt wird, geschieht das entweder direkt durch eine Generalversammlung der Belegschaft oder indirekt durch eine Delegiertenversammlung; die Abstimmung erfolgt geheim. Zwischen 1975 und 1985 sollen 80 Prozent der Betriebsfunktionäre so gewählt worden sein. Der frühere Ernennungsmodus besteht weiterhin bei den Betrieben der Schwerindustrie und der «Verteidigungsindustrie» (Kriegsindustrie).

Entsprechend aufgewertet worden ist in den betreffenden Unternehmen auch der Betriebsrat, das heisst die permanente Belegschaftsvertretung. Damit sich der Betriebsrat an die gesetzlichen Normen hält, wird er seinerseits sowohl vom Justizministerium als auch von den Lokalbehörden beaufsichtigt.

Wie weit führt die vermehrte Eigenverantwortlichkeit der Betriebe? Gegebenenfalls bis zum Scheitern. Am 1. September 1986 wurde in Ungarn die Möglichkeit eingeführt, gegen defizitäre Unternehmen das Konkursverfahren zu eröffnen. Wie weit man in der Praxis davon Gebrauch machen will, ist noch eine andere Frage, aber auf jeden Fall kann ein Staatsbetrieb in Zukunft der staatlichen Unterstützung nicht mehr automatisch sicher sein.

Neues gibt es schliesslich auch auf dem Gebiet der Kaderschulung, nämlich einen Zweijahreskurs für Wirtschaftsmanager nach amerikanischen Vorbildern. Die Gründer dieser Institu-

tion haben zuvor ähnliche Lehrgänge in Chicago, Philadelphia und Washington besucht. Der Unterricht erfolgt auf englisch, russisch, deutsch und ungarisch.

Der private Sektor

In Ungarn gibt es private Kleinbetriebe von Handwerkern, Ladeninhabern und Restaurateuren. Daneben gibt es den zurzeit noch wichtigeren sogenannten halbprivaten Sektor, das heisst die private Nutzung von staatlichen Einrichtungen. Die meisten Selbständigerwerbenden schliessen sich zu kleinen privaten Genossenschaften zusammen.

Die Zahl kleiner Privatbetriebe hat nach 1982 schnell zugenommen und beläuft sich jetzt auf etwa 26 000. Im Stadtzentrum von Budapest hat man auf dem Calvinplatz 1986 ein «privates» Warenhaus eröffnet, in welchem Dutzende von privaten Kaufleuten ihre Waren anbieten (der Staat stellt das Gebäude dafür ähnlich zur Verfügung, wie er den Bauern ein Gelände oder eine Halle für den freien Markt zur Verfügung stellt). Seit 1982 darf man auch an den Ufern von Gewässern (zum Beispiel vom Plattensee) private Gaststätten und Kiosks eröffnen.

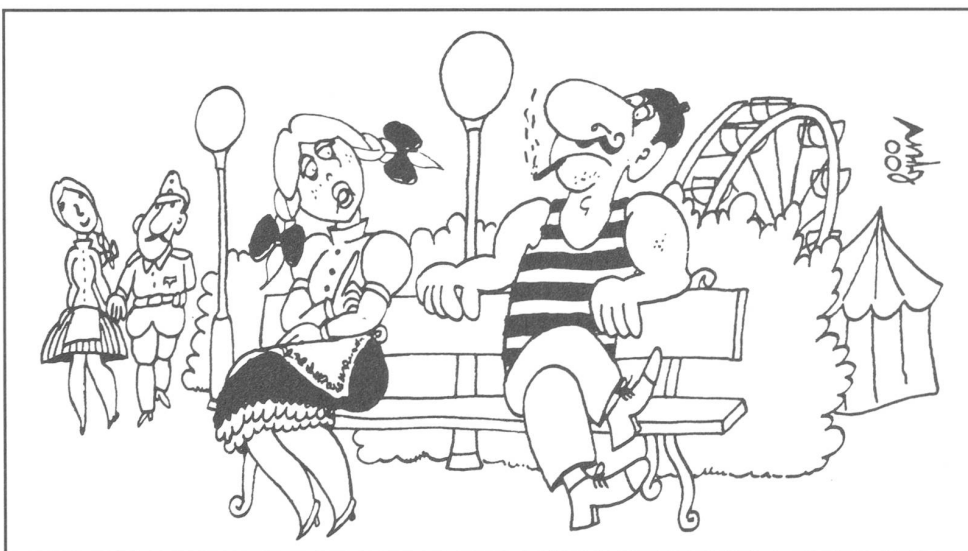
Die Zahl der privaten Handwerker hat sich in den letzten fünf Jahren um 37 Prozent erhöht. Heute sind in 40 000 Werkstätten 150 000 Personen privat beschäftigt.

Seit 1981 können in Ungarn staatliche Geschäfte an Privatpersonen verpachtet werden; die Pachtverträge werden auf fünf Jahre geschlossen. Produktivität und Einkommen der Angestellten sind hier durchschnittlich höher als in den staatlich geführten Betrieben.

Handwerker können maximal drei Personen beschäftigen, Detailhändler fünf und Gastwirte neun Personen; gut wirtschaftenden Betrieben gestattet man «ausnahmsweise» mehr Angestellte. (Ideologisch betrachtet ist die private Anstellung von Arbeitskräften sozialismusfeindlich, weil sie als kapitalistische Ausbeutung definiert wird; indessen nimmt man heute das Kleingewerbe von diesem Grundsatz aus, so dass quantitative Kriterien den qualitativen Unterschied verwischen.) Zugenommen hat auch der private Logierbetrieb; 1985 zählte man 50 Privatpensionen und 31 private Campingplätze. Schliesslich gibt es private Transporteure (mit je einem Lastwagen) und (schon sehr häufig) private Taxifahrer.

Die privaten Kleingewerbler sind in 1200 privaten Genossenschaften (der amtliche Ausdruck «Industriegenossenschaften» ist irreführend) organisiert, die insgesamt 300 000 Beschäftigte umfassen (Ungarn zählt knapp 11 Millionen Einwohner).

Indessen ist damit die gesamte private Erwerbstätigkeit noch lange nicht abgedeckt. Hinzu kommen die privaten Freizeitarbeiter und die privaten Teilzeitarbeiter. Sie arbeiten zur (theoretischen) Hauptsache im staatlichen Sektor und haben für ihre private Erwerbstätigkeit eigene Organisationen, die sogenannten «wirtschaftlichen Arbeitsgemeinschaften».



«Sie brauchen gar nicht so hochnäsiger zu tun, Sie feiner Herr, Sie. Wissen Sie, wieviel heute eine Stundenfrau (privat) verdient?» («LM», 24. 12. 1986)

Hier wiederum unterscheidet man zwei Hauptformen: die betriebsgebundenen Gemeinschaften (VGMK) und die betriebsungebundenen Gemeinschaften (GMK). Die letzteren stellen sozusagen den Normalfall der Feierabendarbeit dar. Die Leute arbeiten nach ihrer Normal-schicht (falls sie diese nicht vertraglich verkürzen) zwei oder drei Stunden pro Arbeitstag und beliebig lange an ihren Freitagen auf eigene Rechnung ausserhalb ihres Betriebes, sei es in ihrem gelernten Beruf, sei es sonstwie. Untereinander organisiert sind sie, um eigene Werkstätten usw. betreiben zu können, aber auch um an staatliche Aufträge heranzukommen. Heute zählt man in Ungarn 21 000 GMK mit insgesamt 240 000 Mitgliedern. Das Einkommen aus der zeitlich viel kürzeren privaten Nebenarbeit ist im Durchschnitt etwa gleich hoch wie der reguläre Lohn aus der staatlichen Anstellung; eine typische Diskrepanz.

Weitaus eigenartiger aber sind die VGMK, die betriebsgebundenen privaten Arbeitsgemeinschaften, die es seit 1981 in unbekannt grosser Zahl gibt. Auch hier handelt es sich um Freizeitarbeit, für die der Betrieb aber interessierten Leuten aus seiner Belegschaft die eigenen Räumlichkeiten und Einrichtungen zur Verfügung stellt. Zum Teil vergibt man den Arbeitsgemeinschaften firmeneigene Aufträge, und insofern ginge es da um eine Art freiwilliger (aber meist erheblich besser bezahlter) Überstunden. Zum andern Teil arbeiten die Gemeinschaften aber für beliebige Auftraggeber einschliesslich anderer Staatsbetriebe der gleichen Branche, also für die «Konkurrenz», soweit sich der Ausdruck innerhalb des staatlichen Sektors brauchen lässt.

Es gibt zwei Hauptgründe für das Aufkommen dieser privaten Betriebsamkeit innerhalb der Staatsbetriebe. Einmal arbeiten die Leute besser und produktiver, wenn das Geld leistungsentsprechend direkt in ihre eigene Tasche fliesst, und dann lassen sich auf diese Weise Produktionskapazitäten auslasten, die sonst brachliegen würden. Der vereinbarte Zins, den die Arbeitsgemeinschaften zahlen, ist für das Unternehmen ein Einkommen.

Andererseits stösst diese Form der Symbiose auch auf starke Kritik. Man sagt den Arbeitsgemeinschaften nach, dass ihre Mitglieder während der regulären Arbeitszeit ihre Kräfte sparten, um sich voll auf die einträglichere Feierabendarbeit zu konzentrieren. Die Konkurrenzsituation am gleichen Arbeitsplatz macht die Mängel der staatlichen Lohn- und Anreizpolitik sichtbar, welche nicht für die nötige «Interessiertheit» der Belegschaft sorgt. Hier, sagen die Kritiker, wäre der Hebel anzusetzen, und nicht in einer falsch verstandenen Ausgleichspolitik durch Zulassung privater Produktion im staatlichen Unternehmen.

Die jetzigen Formen der Mischwirtschaft sind auf jeden Fall problematisch und potentiell konfliktträchtig. Mit dem Rückgang der Konjunktur in den letzten Jahren hat sich tatsächlich die immer vorhandene Auseinandersetzung zwischen den Befürwortern einer konsequenten Planwirtschaft und den Befürwortern

einer konsequenten Marktwirtschaft verschärft (siehe ZB, Nr. 24/1986). Noch dominiert das «typisch ungarische» Sowohl-als-auch, aber in manchen Belangen drängt die Entwicklung zu einem Entweder-Oder.



Von besonderer Bedeutung ist der private Sektor in der Landwirtschaft. Neben den Hofstellen der LPG-Bauern gibt es fast 1,5 Millionen Schrebergärten oder Wochenendgärten, die von beliebigen Familien besorgt werden. Auch diese Kleinproduzenten bilden in Selbstverwaltung eigene Gemeinschaften, die sich um den Marktabsatz kümmern. Die 200 000 Kleinwirtschaften von Budapest decken den Gemüsebedarf der Hauptstadt zu 60 Prozent. Desgleichen liefern sie hohe Anteile an der Fleisch-, Geflügel- und Eierproduktion. Die freien Märkte des Landes bieten die besten Waren an, aber diese kosten auch mehr.

1983 wurden im gesamten Land 13,2 Prozent der Agrarnutzfläche so oder anders privat bewirtschaftet, und aus diesen 13,2 Prozent kamen 33,6 Prozent der landwirtschaftlichen Bruttoproduktion. Die Diskrepanz wird etwas weniger krass, wenn man bedenkt, dass der Besitz von Staat und LPG auch Böden umfasst, die sich für die ertragsintensiven Gärten, wie man sie an Private vermietet, schon gar nicht eignen würden. Gesamthaft betrachtet bleibt es freilich trotzdem dabei, dass auch die Bauern dann am produktivsten arbeiten, wenn sie es privat tun.



Alles in allem hat die Privatwirtschaft in Ungarn eine Ergänzungsfunktion, aber diese ist mindestens unter den gegenwärtigen Umständen tatsächlich lebensnotwendig. Wenn so viele Lohnempfänger im Lande ihre Freizeit

hergeben, um zu einem privaten Zweitverdienst zu kommen, dann einfach deshalb, weil sie mit dem Lohneinkommen allein nicht existieren könnten.

1986 belief sich der Durchschnittslohn auf 5667 Forint im Monat, die Durchschnittsrente auf 3440 Forint, und die Kaufkraft des Forint beträgt knapp fünf Rappen. Noch plastischer zeigen sich die Verhältnisse, wenn man die Arbeitszeit ausrechnet, die (gemäss Durchschnittslohn und gemäss durchschnittlicher Arbeitszeit von 177 Stunden im Monat) zum Kauf der einzelnen Waren (zu den staatlichen Preisen) nötig ist.

Die Budapester Tageszeitung «Heti Vilaggazdasag» hat am 8. 11. 1986 eine solche Zusammenstellung veröffentlicht. Demnach «kostet» ein Huhn 103 Minuten, 1 kg Weissbrot 14 Minuten, 1 l Wein 84 Minuten, 1 kg Schweinefleisch 206 Minuten, 1 kg Schweinefett 73 Minuten, eine Flasche Bier 17 Minuten, eine Zeitung 3 Minuten, 1 kg Kaffee 14 Stunden (!), 1 l Benzin 38 Minuten usw.

Luxusgut par excellence ist gemäss dieser Aufstellung das Auto. Für einen sowjetischen Schiguli (das ist der Normalwagen) muss man annähernd 4800 Stunden arbeiten. Wenn trotzdem rund eine Million Autos (darunter freilich auch die Amtswagen) auf den ungarischen Strassen umherfahren, dann ist das auf den privaten Zweitverdienst zurückzuführen – und wohl auch auf die (in unsern Ausführungen sonst nicht berücksichtigten) Schwarzgeschäfte, die manchen Leuten zuzätzliches Geld bringen.

In einem zweiten Beitrag wird Prof. Revesz den Neuen Wirtschaftsmechanismus noch anhand von Bankensystem, Obligationenmarkt und Aussenwirtschaft vorstellen.

Bestellschein für ZEITBILD

Ich bestelle ein Jahresabonnement ZeitBild zu Fr. 48.— (Ausland sFr. 53.—/DM 64.—). Erscheinungsweise alle zwei Wochen.

Name _____

Vorname _____

Strasse _____

PLZ, Ort _____

Datum, Unterschrift _____

Bitte einsenden an ZeitBild, Postfach, CH-3000 Bern 6