

# Aufbruch ins Unbekannte: Kubas Wirtschaft zwischen Krise und Neuanfang

von Marcel Kunzmann, 05.03.2024

Kuba zu Beginn des „Jahr 66 der Revolution“. Die Straßen von Havanna wirken nach Sonnenuntergang seltsam verwaist, nur ein paar Fischer treiben sich am Malecón herum. Der Transport läuft seit mittlerweile vier Jahren auf Sparflamme. Wer nach dem Verschwinden der letzten Sonnenstrahlen hinter dem Horizont noch nicht im Bus sitzt, wartet mitunter viele Stunden und kann riskieren, Opfer eines Überfalls zu werden. Die Kriminalität in der kubanischen Hauptstadt hat merklich zugenommen, auch wenn sie längst nicht die Ausmaße anderer lateinamerikanischer Metropolen erreicht. Die Krankenhäuser müssen jeden Eingriff abwägen. Es mangelt nicht nur an Medizin und Operationsbesteck, sondern auch an Personal. Wer die Mittel hat, seine Medikamente auf dem informellen Markt zu erstehen, hat vielleicht mehr Glück. An den Schulen fällt der Unterricht aus. Junge Lehrer verdienen andernorts das nötige Geld, und die Universitäten starten in ein „flexibles“ Semester. Die Grundversorgung über das Bezugsheft „*Libreta*“ gerät ins Stocken, auch zum Jahresende gibt es kein Hühnchen, während der subventionierte Reis in kleinen Rationen verteilt wird. Seit Anfang Februar hat Kuba einen neuen Wirtschaftsminister, auch die Leitung der Zentralbank und anderer Schlüsselbereiche wurde neu besetzt. Die umfangreichste Regierungsumbildung seit Jahren lässt dem neuen Kabinett allerdings keine Schonfrist – die zu bewältigenden Herausforderungen sind gigantisch.

Mehr als 500.000 Kubaner haben das Land seit 2021 in Richtung Vereinigte Staaten verlassen, rund fünf Prozent der Bevölkerung.<sup>1</sup> Ungezählte weitere, zumeist jung und gut ausgebildet, sind in alle Teile der Erde migriert, von Spanien bis Tadschikistan, soweit der Pass und die eigenen Möglichkeiten reichen. Viele Errungenschaften der kubanischen Revolution sind zu Beginn des Jahres 2024 verblasst, während sich der karibische Sozialismus inmitten eines historischen Transformationsprozesses befindet.

Die Krise hat Kuba nicht erst seit der Coronapandemie im Griff. Bereits ab 2017 geriet die Insel zunehmend in das Zentrum der in dichter Taktung eskalierenden Trump'schen Sanktionspolitik mit ihren mehr als 200 Einzelmaßnahmen, die vom Tourismus bis zum internationalen Marktzugang neuralgische Punkte der Wirtschaft lähmten. Ende 2019 rückten die Ölfrachter in das Zentrum der US-Blockade, eine erste Energiekrise folgte. Auch die jahrelang verschleppten Reformen, die sich zunehmend als zögerliche Mikroschritte ohne die nötige Wirkung ereigneten, begannen schon damals ihren Preis in Form von abnehmenden finanziellen Spielräumen zu verlangen. Die Erosion der produktiven Basis wurde immer deutlicher. Too little, too late, too incoherent, lässt sich die jahrelange Kritik vieler Ökonomen am Reformprozess zusammenfassen.<sup>2</sup>

Dann kam die Pandemie, die alle wichtigen Devisenbringer abwürgte, was das Land jedoch nicht davon abhielt, zwei hochwirksame Impfstoffe zu entwickeln.<sup>3</sup> Mit der erneuten Listung als „Staatssponsor des Terrorismus“ durch die US-Regierung im Januar 2021 wurde Kuba schließlich endgültig zum Pariastaat

---

<sup>1</sup> US Customs and Border Control, Nationwide Encounters, 30.01.2023, <<https://www.cbp.gov/newsroom/stats/nationwide-encounters>>.

<sup>2</sup> Carranza, Julio, "La economía cubana a las puertas de 2024: crisis, desafíos y oportunidades.", 25.12.2023, <<https://oncubanews.com/ecos/la-economia-cubana-a-las-puertas-de-2024-crisis-desafios-y-oportunidades>>.

<sup>3</sup> Marazzo, Jeanne, et al., Cuba's COVID-19 Vaccine Enterprise: Report from a High-Level Fact-Finding Delegation to Cuba. Executive Summary, in: MedICC Review 2022, <<https://mediccreview.org/executive-summary-insights-from-cubas-covid-19-vaccine-enterprise/>>.

für internationale Finanzinstitutionen. Die landesweiten Proteste im folgenden Juli markierten einen Höhe-, doch keinen Wendepunkt der Krise.

## Das Ende des Mangels<sup>4</sup>

Inzwischen hat sich die Insel mit eigener Kraft aus der Schockstarre befreit. Überall sind neue Geschäfte entstanden, die mit Einführung der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU, auf Kuba: „MIPYMES“, *micro, pequeñas y medianas empresas* genannt) seit September 2021 wie Pilze aus dem Boden sprießen, um den Mangel zu vertreiben. An jeder Ecke ein neuer Kiosk, ein Textilgeschäft, ein kleiner Supermarkt. Zu kaufen gibt es alles, was es vor der Krise gab, und mehr: Spanische Milch, Serrano-Schinken, Nutella und Bier aus aller Welt sind zumindest in Havanna oft nur einen Steinwurf entfernt, das Angebot konstant.

Und der Wandel ist nicht auf die Hauptstadt beschränkt. In der ostkubanischen Provinzstadt Contramaestre findet am Jahresende 2023 einer der zahlreichen Märkte („*Ferías*“) statt, bei dem inzwischen der Privatsektor den Ton angibt. Kleidung, Haushaltswaren und allerlei Lebensmittel, die vor Jahren nicht einmal in Havanna auffindbar gewesen wären, wechseln in der Provinz den Besitzer. Der staatliche Einzelhandel hat sich mangels Devisen teilweise mit den KMU assoziiert, um das Sortiment aufzustocken, die anderen Geschäfte wirken wie verwaist. In jedem noch so kleinen Dorf gibt es mittlerweile mindestens einen Kiosk, der einen großen Teil des Sortiments der ehemaligen CUC-Geschäfte<sup>5</sup> in Landeswährung verkauft. Mit der Öffnung des Außenhandels für den Privatsektor wurde aus Sicht mancher Reformkritiker eine heilige Kuh geschlachtet, auch wenn dieser in vielen Fällen über Staatsbetriebe und Joint-Ventures erfolgt.<sup>6</sup> Die Früchte dieses Vorgangs sind nach gerade einmal zwei Jahren bis in die entlegensten Winkel des Landes sichtbar. Im Laufe des Jahres 2023 haben die KMU Waren im Wert von mehr als einer Milliarde US-Dollar eingeführt, was der Hälfte aller Lebensmittelimporte des Vorjahres und rund 10 Prozent der Gesamtimporte entspricht.<sup>7</sup> Eine beträchtliche Summe, um die der Staat zur Füllung der Regale entlastet wurde, und die für andere Dinge eingesetzt werden konnte.

Im Unterschied zur 2010 ausgeweiteten „Arbeit auf eigene Rechnung“ (*Trabajo por cuenta propia*, TCP) verfügen KMU über eine eigene Rechtsform und dürfen bis zu 100 Personen beschäftigen. Sie operieren in der Regel als „*Sociedad de responsabilidad limitada*“ (SRL), die in etwa einer deutschen GmbH entspricht. Damit sind neben einem attraktiveren Steuersystem, Haftung über das Firmeneigentum und Zugang zum Außenhandel auch neue Möglichkeiten für Kooperationen mit dem Staatssektor und ausländischen Investoren verbunden. Gründungen sind erstmals in sämtlichen Branchen mit Ausnahme einer 112 Punkte umfassenden Negativliste möglich, die vor allem traditionell staatliche Tätigkeitsfelder wie Militär, Gesundheitswesen, Wasser- und Energiewirtschaft, aber auch Bergbau, Medien, Zuckerindustrie und Großhandel umfasst. Letzterer ist inzwischen explizit für ausländische Investitionen geöffnet. Neue Onlineshops sind entstanden, mit eigener Logistik und Lieferservice, in denen vom Gefrierhähnchen über Textilien, Medikamente, PKW bis hin zu Baumaschinen, Traktoren

---

<sup>4</sup> Mangel als ökonomisches Konzept bezieht sich auf eine Situation, in der die Nachfrage nach einem Produkt oder einer Dienstleistung das zu einem bestimmten Preis verfügbare Angebot übersteigt. In sozialistischen Volkswirtschaften bezieht sich der Begriff auf einen systemischen Zustand, in dem die Knappheit von Waren und Dienstleistungen weit verbreitet und chronisch ist und in der Regel nicht durch Preisbildungsmechanismen geregelt wird. Für eine detaillierte Beschreibung, siehe: Kornai, Janós, *The Socialist System. The Political Economy of Communism*, Oxford, 1992, S. 228-291.

<sup>5</sup> Der konvertible Peso (CUC) wurde 1994 als lokales Äquivalent zum US-Dollar eingeführt und war an diesen geknüpft. 2004 bis 2021 war er neben dem Peso offizielles Zahlungsmittel.

<sup>6</sup> Der Zugang zum Außenhandel für den Privatsektor über staatliche Handelsunternehmen wurde 2020 eröffnet. Der direkte Zugang wurde erstmals im September 2022 möglich, wird aber bisher nur in begrenztem Umfang angewandt, z.B. für Softwareexportunternehmen.

<sup>7</sup> Figueredo Reinaldo, Oscar, et al., *Proyecciones del gobierno para corregir distorsiones y reimpulsar la economía*, Tribuna, 27.12.2023, <<https://www.tribuna.cu/cuba/2023-12-27/proyecciones-del-gobierno-para-corregir-distorsiones-y-reimpulsar-la-economia>>; ONEI, Series 1985-2022, 8.1.

und Mähdrescher so gut wie alles gegen Devisen erworben und eingeführt werden kann. Was sich noch nicht im wachsenden Sortiment findet, kann angefragt werden. Das Konzept der Mangelwirtschaft trifft inzwischen jeden Tag ein Stück weit weniger auf die kubanische Wirklichkeit zu. In einigen Bereichen hat sich der Verkäufermarkt bereits zu einem Käufermarkt gewandelt, der ohne Zweifel noch am Anfang seiner Entwicklung steht.

Die Preise im Privatsektor bilden sich in der Landeswährung entlang des informellen Wechselkurses, der im Dezember 2023 bei rund 270 Pesos pro Dollar lag, und haben mit der Zunahme des Angebots zu sinken begonnen: Der Preis für eine Bierdose, die früher mit 30 Pesos (ca. 1,25 USD<sup>8</sup>) bepreist war, fiel beispielsweise bis Ende 2023 auf rund 220 Pesos (ca. 0,80 USD).

Doch nicht nur das Angebot an Importwaren hat sich vergrößert, auch die heimische Produktion erlebt nach Jahren des Niedergangs eine zarte Blüte. Butter, Käse und Trockenfrüchte „Made in Cuba“ beanspruchen ihren Platz in den Regalen von neu entstandenen „Tante-Emma-Läden“. Kleine Lebensmittelindustrien haben sich in stillgelegten Staatsfabriken angesiedelt und private Baubetriebe renovieren Krankenhäuser und Schulen. Die von Marx beschriebene „einfache Formel des Kapitals“, der Kreislauf Geld – Ware – mehr Geld, kommt mehr als ein halbes Jahrhundert nach der „revolutionären Offensive“<sup>9</sup> wieder ins Rollen. „Noch nie gab es im revolutionären Kuba so viel Angebot wie heute“, bestätigt ein ehemaliger BBC-Journalist, der seit 1989 auf der Insel lebt.

Eine Studie aus dem Frühjahr 2023 gibt Einblick in die Zusammensetzung des KMU-Sektors, der bis zum Ende des Jahres 9747 genehmigte Betriebe mit 262.000 Beschäftigten zählte und rund 15 Prozent des Bruttoinlandsprodukts stellte. So sind gut die Hälfte der KMU (50,4 Prozent) Kleinbetriebe mit 11 bis 35 Angestellten. Bei 27,5 Prozent handelt es sich um mittlere Betriebe mit 36 bis 100 Beschäftigten. 22,1 Prozent sind Kleinstbetriebe, deren Belegschaft die Zahl von 10 Personen nicht übersteigt. 34 Prozent sind im Bereich Nahrungsmittelherstellung- und Vermarktung angesiedelt, wozu auch die Gastronomie zählt. Beschränkt man die Auswahl auf reine Lebensmittelproduzenten, arbeiten 15 Prozent in diesem Bereich. In diese Kategorie fallen z.B. Bäckereien, Konservenhersteller und Molkereien. 21 Prozent sind in anderen produktiven Gewerben tätig, allen voran das Baugewerbe und die Leichtindustrie. Hierzu gehören Baufirmen verschiedener Größen sowie Möbel- und Textilproduzenten. Die relative Mehrheit von 45 Prozent bieten Dienstleistungen an, deren Bandbreite vom Handel, über Schönheitssalons, diverse Transport- und Reparaturdienste bis hin zur Entwicklung komplexer Software reicht.<sup>10</sup>

Die Gesichter hinter den KMU spiegeln die Gesellschaft – mit Einschränkungen – wider: Die ehemalige Dorfbibliothekarin, die heute einen Kiosk betreibt, ist genauso vertreten wie der umtriebige Köhler, der sich als Importeur verdingt, mit spanischen Firmen Verträge abschließt, um anschließend mit der Gemeindeverwaltung über die Anmietung eines Lagerhauses zu verhandeln. Nicht wenige sehen sich in gesellschaftlicher Verantwortung und Spenden Teile ihrer Einnahmen an soziale Projekte ihres Viertels. Andere haben sich zum Ziel gesetzt, möglichst viel Geld zu verdienen oder eine bestimmte Nische zu erobern. Auslandskubaner und Ausländer mischen über Strohänner ebenso im Privatsektor mit wie die Kinder von Parteifunktionären und Militärs. Die meisten KMU-Inhaber, mehr als 75 Prozent, sind männlich. 40 Prozent der Betriebe haben ihren Sitz in Havanna.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Gerechnet zum Wechselkurs vor der Währungsreform, der damals für die Bevölkerung bei 1:24 lag.

<sup>9</sup> Im Rahmen der „revolutionären Offensive“ wurden 1968 sämtliche kleinen und mittleren Privatunternehmen auf Kuba verstaatlicht, mit dem Ziel, einen möglichst hohen Vergesellschaftungsgrad zu erreichen um den Aufbau einer kommunistischen Gesellschaft zu beschleunigen.

<sup>10</sup> Pérez Izquierdo, Victoria, Caracterización de los nuevos actores económicos en Cuba. Algunas reflexiones, La Habana 2023, <<https://www.virtualcaribe.cu/blog/noticias-1/mapeo-de-actores-economicos-no-estatales-aprobados-en-cuba-189>>.

<sup>11</sup> Retos de género en sector privado en Cuba, MEP, 21.03.2023, <<https://www.mep.gob.cu/es/noticia/retos-de-genero-en-sector-privado-en-cuba>>.

## Widersprüche

Durch Kubas Hauptstadt weht ein neuer Wind. Die Gebäude, die Straßenzüge, auch die Namen der Geschäfte sind oft dieselben, doch der Inhalt ein anderer. Die Schlange vor der staatlichen Hotdogausgabestelle gegenüber der Eisdielen „Coppelia“ ist verschwunden. Stattdessen wirbt jetzt ein neues Schild für eine kolumbianische Lebensmittelmarke: „Wir sind nach Kuba gekommen: Für eine köstliche Welt“, steht darauf. Das Angebot hat sich in alle Richtungen erweitert. Ausländische Softdrinks haben die lokale Fruchtsaftproduktion marginalisiert; neue Importzölle für Fertigwaren sollen helfen, den Markt ab diesem Jahr stärker in Richtung heimische Produktion zu lenken.

Auch auf den Straßen ein ungewohntes Bild: Ein nagelneuer roter Porsche Cayenne fährt die Calle 23 im Herzen Vedados entlang. Riesige SUV und Kühltrucks aus den Vereinigten Staaten sind ab und an selbst in Provinznestern zu sehen, möglich durch eine 2022 eingeführte Sanktionslockerung, welche die Einfuhr von US-Fahrzeugen für Privatbetriebe- und Personen erlaubt. Wenige Ecken weiter, in einer Nebenstraße, durchwühlt ein verwahrlost aussehender älterer Mann den Müll. Zwei Ansichten, die noch vor wenigen Jahren Gegenstand wilder Zukunftsszenarien waren.

Das sozio-ökonomische Panorama Kubas hat sich unzweifelhaft gewandelt. Während die „Sonderperiode“ der 1990er Jahre einen für alle gleichmäßig drastischen Wohlstandsverlust bedeutete, treten jetzt soziale Unterschiede offen zu Tage. Die zunehmende Differenzierung der kubanischen Gesellschaft ist längst keine Neuigkeit mehr, hat sich jedoch mit der aktuellen Krise beschleunigt und weithin sichtbare Ausdrucksformen angenommen. Eine junge, urbane Mittelschicht ist entstanden, deren Konsumgewohnheiten sich nur wenig von ihren Korrelaten in anderen Teilen der Welt unterscheiden: Social Media, Netflix, Pizza bestellen und spätabends mit dem Taxi nach Hause fahren gehören für sie zum Alltag.

Möglich machen dies private Lieferdienste, Bestell-Apps und das kubanische „Uber“-Äquivalent „La Nave“. Die seit 2019 flächendeckend verfügbaren und mittlerweile günstigen Mobildaten haben wie ein Katalysator auf die private Digitalwirtschaft gewirkt, die mit der staatlichen Förderung des Onlinehandels Rahmen und Auftrieb erhält. Mehrere Puzzleteile, die seit Jahren in Embryonalform vorhanden waren, fügten sich leise, fast unmerklich, zu etwas neuem zusammen. Vieles von dem, was von Touristen gerne in bevormundender Romantisierung zur angeblichen Quintessenz eines „authentischen, vom Konsumterror unbefleckten Kubas“ verklärt wird, ist in Havanna bereits teilweise Geschichte.

Anders als noch vor wenigen Jahren richten sich die Angebote im Privatsektor heute primär an das heimische Publikum. Die Aufteilung in „Touristen-Läden“ und „Restaurants für Kubaner“ ist überholt. Doch woher stammt die lokale Kaufkraft? Eine wesentliche Quelle sind die Geldsendungen von Auslandskubanern, die seit 2021 wieder zugenommen haben und sich im letzten Jahr auf geschätzt knapp 2 Milliarden US-Dollar beliefen. Deutlich weniger als vor der Pandemie: 2019 erreichten Kuba noch Geldsendungen in Höhe von 3,7 Milliarden US-Dollar. Man kann jedoch davon ausgehen, dass ein beträchtlicher Anteil heute aufgrund der Wechselkursdistortionen in Form von Bargeld seinen Weg ins Land findet, die Besuche von Auslandskubanern haben massiv zugenommen.<sup>12</sup> Die zweite wichtige Quelle liegt in den weit überdurchschnittlichen Löhnen des Privatsektors, der (ohne Landwirtschaft, allein Selbstständige und KMU) insgesamt rund 900.000 Personen und damit knapp 20 Prozent aller Beschäftigten umfasst.<sup>13</sup> Hinzu kommen Einkünfte aus informellen Beschäftigungsverhältnissen, Onlinearbeit für ausländische Firmen und anderes, das sich der Erfassung entzieht.

Die veränderte Wirtschaftsrealität drückt sich auch in generationalen Unterschieden einer Gesellschaft aus, die sich zunehmend an das Aushalten neuer und alter Widersprüche gewöhnt hat. „Die alte Generation ist es gewohnt, mehrere Tage im Monat aufgrund persönlicher und familiärer

---

<sup>12</sup> Morales, Emilio, Cuba: Crece la emigración, pero se hundieron las remesas, Cuba Siglo 21, (15) 2024.

<sup>13</sup> ONEI, Series 1985-2022, 7.2.

Angelegenheiten frei zu bekommen und bei jeder Schwierigkeit den Chef um Hilfe zu bitten. Wir hingegen wissen, dass man so zu nichts kommt, weder als Individuum noch als Land. Wenn sich etwas über die junge Generation in Kuba aussagen lässt, dann, dass wir Arbeiter sind“, sagt eine um die Jahrtausendwende geborene Kubanerin.

## Die neue Nüchternheit

Die Mehrheit der kubanischen Bevölkerung gehört allerdings noch nicht zu den Gewinnern der Reformen. 2,9 der 4,5 Millionen Beschäftigten in Kuba (64 Prozent) arbeiten im Staatssektor.<sup>14</sup> Der monatliche Medianlohn beträgt hier 4209 Pesos, was rund 16 Euro entspricht. Gegenüber dem letzten Vor-Krisenjahr 2019 ist die Kaufkraft der staatlichen Löhne um rund 55 Prozent eingebrochen und bewegt sich heute in etwa auf dem Niveau des Jahres 2007.<sup>15</sup>

Bereits vor der Krise besaßen die Löhne im kubanischen Staatssektor im internationalen Vergleich eine extrem niedrige Kaufkraft. Sie reichten trotz umfangreicher Subventionen kaum zum Leben, wie Raúl Castro mehrfach einräumte. Das Abschmelzen auf das Niveau von 2007 – in einem preislich komplett unterschiedlichen Umfeld mit eingeschränkter Grundversorgung – hat nicht nur die externe, sondern auch die ökonomische Binnenmigration vom Staats- in den Privatsektor beschleunigt. Viele Stellen im Staatssektor bleiben unbesetzt, woran auch regelmäßig stattfindende Jobmessen nichts zu ändern vermögen. Dadurch hat sich die eingangs beschriebene Erosion der Sozialsysteme zusätzlich verschärft. Kommunale Dienste, Transport und Verwaltungsapparat sind ebenfalls betroffen, was basale Handlungsfelder des Staates bis hin zu seinen Kapazitäten zur Umsetzung der Reformen einschränkt bzw. ausbremst: Überall fehlt es an ausreichend qualifiziertem Personal.

Der Zugang zu Waren und Dienstleistungen hat sich für jenen Teil der Bevölkerung, der ausschließlich auf den staatlichen Verdienst angewiesen ist, in den letzten Jahren massiv geschmälert. Insbesondere Rentner ohne Familienanschluss, deren Bezüge 2000 Pesos nur selten überschreiten, sind von Armut betroffen. Sie sind mehr denn je auf die 1998 eingerichteten staatlichen Suppenküchen („*Sistema de Atención a la Familia*“, SAF) angewiesen, um ihren Kalorienbedarf zu decken.<sup>16</sup>

Mit der Währungsreform vom 1. Januar 2021, mit der der konvertible Peso (CUC) abgeschafft und der Wechselkurs des Pesos von 1:1 auf 1:24 zum US-Dollar im Staatssektor abgewertet wurde, geriet eine Inflationsspirale in Gang. Ziel der Reform war die Schaffung wirksamer Anreize für Exporte, indem korrekte Preissignale gesetzt werden. Dies sollte auch das intransparente Geflecht aus Quersubventionen und doppelter Buchführung eliminieren und die Grundlage für eine wirksame Fiskalpolitik sowie die geplante Dezentralisierung der Staatsunternehmen legen. Diese Ziele konnten zwar in Teilen erreicht werden, der soziale und politische Preis in Form eines instabilen makroökonomischen Umfelds und der teilweisen Dollarisierung der Wirtschaft war jedoch hoch.

Modellierungen zu Folge liegt die akkumulierte Inflation in Bezug auf alle Bereiche der Wirtschaft seit Januar 2021 bei bis zu 700 Prozent. Größtes Problem der ambitionierten Reform war ihr Timing: Während die geplanten Strukturreformen wenig vorangeschritten waren, ist die Abwertung des Pesos im Stil einer „Big Bang“-Reform inmitten einer historischen Liquiditätskrise erfolgt. Der ursprüngliche Plan einer graduellen Abwertung ab 2016 wurde immer wieder verschoben und schließlich verworfen. Ein außergewöhnlicher Vorgang, der im Kontrast zu den Reformprozessen in China und Vietnam steht, die in den 1980er Jahren vor ähnlichen Herausforderungen standen.<sup>17</sup> „Wir haben so lange auf den perfekten Moment gewartet, bis wir sie schließlich zum schlechtestmöglichen Zeitpunkt durchgeführt

---

<sup>14</sup> Vgl. ebd.

<sup>15</sup> ONEI, Series 1985-2022, 7.4.

<sup>16</sup> Hoffmann, Bert. 2021. Social Policies and Institutional Reform in Post-COVID Cuba: A Necessary Agenda. Opladen: Verlag Barbara Budrich.

<sup>17</sup> Vidal, Pavel. Cuba's Monetary Reform and Triple-Digit Inflation, in: Latin American Research Review (2023), 1–18, S. 2ff.

haben“, sagt der Ökonom Juan Triana von der Universität Havanna im Gespräch über die Währungsreform.

Der schwierige Kontext kann bei der Beurteilung der Reform nicht ignoriert werden. Der BIP-Einbruch um 10,9 Prozent im Jahr 2021 spiegelt die Verhältnisse nur unzureichend wider. Er war begleitet von einem Rückgang der Deviseneinnahmen um rund die Hälfte des Werts von 2019, vor allem aufgrund des Einbruchs im Tourismus, neuer US-Sanktionen und weltwirtschaftlicher Verwerfungen. Damit einher gingen massive Einschränkungen der Importe, was bereits im Vorfeld der Reform zur Paralyse der staatlichen Industrie geführt und die Inflation weiter befeuert hat. Der sich ab 2019 verschärfende Mangel erreichte 2021/22 Ausmaße, die seit den späten 1990er Jahren unbekannt waren, wovon die Zahlen der Industrieproduktion zeugen: So ging die Produktion von Pflanzenöl zwischen 2019 und 2022 um 48,5 Prozent zurück, der Output der staatlichen Bäckereien schrumpfte um 10,6 Prozent. Die Butterproduktion erlebte einen Einbruch von 64,1 Prozent. Bei Wurst und Schweinefilet betrug der Produktionsrückgang 89 Prozent, während 69,4 Prozent weniger Druckerzeugnisse gefertigt wurden. Die Zahl der Legehennen in staatlichen Mastbetrieben hat sich in diesem Zeitraum von acht auf drei Millionen mehr als halbiert.<sup>18</sup> Trotz neuer Maßnahmen in der Landwirtschaft, wie z.B. der Freigabe von Preisen und der Verbesserung des Marktzugangs für Landwirte, konnte der Rückgang der Lebensmittelproduktion nicht gestoppt werden, sondern hat sich aufgrund des Mangels an Düngemitteln und anderen Betriebsmitteln beschleunigt. Im Jahr 2023 musste Kuba nahezu 100 Prozent der Lebensmittel der "*Libreta*" importieren, gegenüber 80 Prozent vor der Pandemie.<sup>19</sup>

Die kubanische Wirtschaft ist seit jeher eine „offene Wirtschaft“, deren Produktion weitgehend auf Importen von Vorprodukten angewiesen ist – eines der strukturellen Probleme, das mit der Peso-Abwertung um 2400 Prozent, auf 1:24 zum US-Dollar, angegangen werden sollte. Deren langfristige positive Wirkung bei der Förderung von Exporten und der Verteuerung der Importe, führte allerdings kurzfristig zu einer zusätzlichen Belastung der Unternehmen, die der Staat mangels finanzieller Reserven und ohne Unterstützung durch internationale Finanzinstitutionen kaum abfedern konnte. Erst mit der Zunahme von Importen durch den Privatsektor und neuen Zollerleichterungen für Privatpersonen begann sich das Angebot ab 2022 wieder zu verbessern.

Auf der Habenseite hat die Währungsreform dazu geführt, dass erstmals „die Hauptquellen der Ineffizienz und die wichtigsten Engpässe des Wirtschaftssystems ermittelt werden können“, urteilt der ehemalige Zentralbankökonom Pavel Vidal in einer Studie zur Entwicklung der Inflation.<sup>20</sup> Der „Blindflug“ in der Steuerung der Wirtschaft durch administrativ festgelegte Preise und einem von der realwirtschaftlichen Entwicklung entkoppelten Staatssektor, erweist sich mit jedem Tag als größerer Hemmschuh für die Entwicklung der Produktivkräfte. Die Zulassung von KMU und privatem Handel war dabei, anders als oft kolportiert worden ist, mehr als eine verspätete Antwort auf die Versorgungskrise und die Proteste vom 11. Juli 2021. Sie ist bereits seit 2017 in den Schlüsseldokumenten der KP Kubas als Teil des neuen Wirtschaftsmodells verankert. Ihre Umsetzung war nicht nur taktische Maßnahme, sondern markiert zugleich einen zentralen strategischen Meilenstein des Reformprozesses.

Mit den neuen Verhältnissen hat mehr Ehrlichkeit in allen Bereichen der wirtschaftlichen Debatte Einzug gehalten. Die reale Kaufkraft des Pesos drückt sich heute weitgehend unvermittelt aus und ist deutlich weniger durch Mangel und Subventionen verzerrt. Die Taschenrechner-App hat im Alltag manchen orthodoxen Diskurs ersetzt, der von der Realität längst eingeholt wurde. Eine Zahl macht diese neue Nüchternheit besonders deutlich: Das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf, das nach dem alten Berechnungsschema im Jahr 2020 bei 9499 US-Dollar lag und damit höher als jenes von Mexiko oder Brasilien. Seit der Währungsreform geht aufgrund der neuen Berechnungsgrundlage aus dem

---

<sup>18</sup> ONEI, Series 1985-2022, 11.1, 11.2.

<sup>19</sup> AFP, En Cuba, cada vez más alimentos importados que cultivados <<https://www.swissinfo.ch/spa/en-cuba-cada-vez-m%C3%A1s-alimentos-importados-que-cultivados/48877450>>, 10.10.2023.

<sup>20</sup> Vgl. ebd. S. 15.

Statistischen Jahrbuch eine andere Zahl hervor: 2044 US-Dollar werden dort für das Jahr 2021 genannt, etwas mehr als die Hälfte des Werts von Vietnam, das in den späten 2000er Jahren an Kuba vorbeizog. Im regionalen Vergleich hat sich Kuba beim BIP pro Kopf vom Mittelfeld auf den vorletzten Platz in Lateinamerika bewegt, nach Nicaragua und vor Haiti. Nicht nur als Folge der jüngsten Krise, sondern vor allem aufgrund einer mehr als 10-jährigen de facto Stagnation, mit der die Insel immer mehr ins Hintertreffen geraten ist, was zu einer verlorenen Dekade geführt hat, die nur mit großen Anstrengungen wieder einholbar sein wird.

Dass Kubas BIP pro Kopf stets gut 80 Prozent unter jenem Wert lag, der jahrelang als feste (und einzige) Größe galt, ist ein Paukenschlag: Es macht Kuba von einem middle- zu einem low-income country und zeugt zugleich von der wachsenden Möglichkeit und Bereitschaft, reale Daten und Verhältnisse als Entscheidungsgrundlage zu nutzen. Entsprechend hoch ist der Druck auf die Regierung zur Durchführung der notwendigen Strukturreformen, um, wie es Kubas Präsident Miguel Díaz-Canel ausdrückte, „jenen endgültigen Weg des Wohlstands und der Entwicklung zu öffnen, den dieses Volk verdient“.<sup>21</sup>

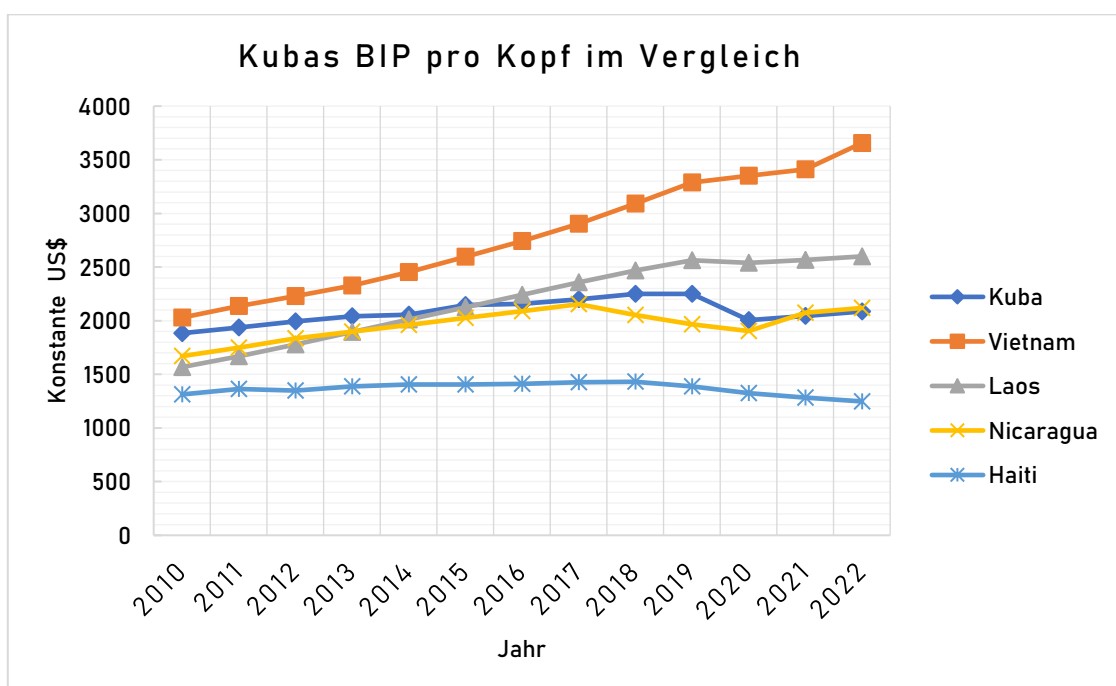


Abbildung 1: Kubas BIP pro Kopf im Vergleich. Quelle: eigene Berechnungen auf Basis von ONEI 2022 mit konstanten Preisen von 2021; übrige Länder: Weltbank 2023: konstante Preise von 2015.

Inzwischen sind konkrete Details des weiteren Fahrplans bekannt, mit dem die kubanische Wirtschaft in den kommenden Jahren auf Wachstumskurs gebracht und der Reformprozess die nächste Stufe erreichen soll. Das ab 2011 entworfene und 2016/17 konkretisierte neue sozialistische Entwicklungsmodell, mit dem die Regierung die Grundlagen für steigenden Wohlstand unter Wahrung sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit im Rahmen eines „prosperierenden und nachhaltigen Sozialismus“ legen will, soll bis zum nächsten Parteitag 2026 in seinen Kernelementen implementiert sein. Díaz-Canel kündigte im Juli 2023 „unumgängliche strukturelle Veränderungen der kubanischen Wirtschaft“ für die nächsten drei Jahre an.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Díaz Canel afirma que las medidas económicas son el camino definitivo a la prosperidad de Cuba, CiberCuba, 20.01.2024, <<https://www.cibercuba.com/noticias/2024-01-20-u207888-e207888-s27061-diaz-canel-afirma-medidas-economicas-son-camino>>.

<sup>22</sup> Díaz-Canel, Miguel, Frente a los peores desafíos volvemos a confirmar que sí se puede, 23.07.2023 <<http://www.cubadebate.cu/opinion/2023/07/23/frente-a-los-peores-desafios-volvemos-a-confirmar-que-si-se-puede>>.



Den Anfang macht 2024 ein „makroökonomisches Stabilisierungsprogramm“, mit dem Subventionen reduziert und viele staatliche Preise entlang der realen Kosten angepasst werden sollen. Ziel des Pakets ist es, mit der Währungsreform entstandene Unwuchten zu beseitigen und die Wirtschaft wieder auf Wachstumskurs zu bringen.

Treibstoff wird seit 1. März für Touristen ausschließlich in Fremdwährung verkauft. Ein Liter Superbenzin ist an 30 neu eingerichteten Devisentankstellen mit 1,30 US-Dollar bzw. dem Äquivalent in anderen Währungen bepreist. Für kubanische Privatpersonen ist der Literpreis für Kraftstoff mit 94 Oktan von 30 Pesos (ca. 10 Eurocent) auf 156 Pesos (ca. 50 Eurocent) gestiegen. Inlandsflüge, Fernbus- und Zugfahrten sollen in einem späteren Schritt bis zu 700 Prozent teurer und nach dem 24:1 Wechselkurs im Staatssektor subventionsfrei werden. Der Strompreis für Privathaushalte wurde für Vielverbraucher ab 500 kWh pro Monat, was rund 5 Prozent der Haushalte betrifft, um 25 Prozent angehoben. Er wird allerdings auch nach den Änderungen weiterhin bezuschusst.

Die *Libreta* soll im Laufe des Jahres zum ersten Mal seit langer Zeit größere Anpassungen erhalten. Ihre Abschaffung zugunsten zielgerichteter Formen der Unterstützung war bereits 2008 angekündigt worden. Sie wird als Verteilungsinstrument absehbar beibehalten, allerdings werden die Preisstützen in diesem Jahr erstmals differenziert, Subventionen sollen vor allem vulnerablen Gruppen zu Gute kommen. „Es ist ungerecht, dass diejenigen, die viel haben, dasselbe erhalten wie diejenigen, die sehr wenig haben. Heute subventionieren wir einen armen alten Rentner genauso wie den Besitzer eines großen Privatunternehmens, der viel Geld hat“, erklärte Kubas Premierminister Manuel Marrero vor der Nationalversammlung.<sup>23</sup> Derzeit läuft eine landesweite Erfassung vulnerabler Gruppen durch das Arbeits- und Sozialministerium. Erste *Libreta*-Geschäfte („*Bodegas*“) haben bereits zusätzliche Produkte wie Duschgel, Gewürze, Bier und andere Lebensmittel zu nicht subventionierten Preisen im Sortiment. Im Laufe des Jahres soll dies im ganzen Land eingeführt werden.

Die Gehälter im Bildungs- und Gesundheitswesen sind als Teil des Pakets zum 1. Januar 2024 angehoben worden. Das Basisgehalt eines Grundschullehrers beträgt 4010 Pesos pro Monat, ein Familienarzt verdient im ersten Jahr 5060 Pesos. Jetzt wird ab fünf Dienstjahren ein Bonus von 1000 Pesos aufgeschlagen, der in mehreren Schritten auf 3000 Pesos bei 30 Dienstjahren ansteigt. Darüber hinaus gibt es neue Sonderzulagen für Nachtschichten, Mehrbelastungen und besondere Anstrengungen in beiden Sektoren. Damit soll die Arbeitskräftefluktuation eingedämmt und ein Anreiz zur Wiederaufnahme der Beschäftigung in diesen Bereichen gesetzt werden. Ob diese ausreichen, um unter den gegenwärtigen Umständen eine signifikante Wirkung zu erzielen, bleibt jedoch zweifelhaft. Neben der Anpassung von Preisen, Gehältern und Subventionen wurde auch die Einführung eines neuen Wechselkurses angekündigt. Im Rahmen einer Arbeitsgruppe der Zentralbank würden Studien zur Ermittlung eines „ökonomisch begründeten und stabilen Wechselkurses“ durchgeführt, der im Laufe des Jahres eingeführt werde, sagte der Premier.

Neuerungen gibt es auch für die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) des Privatsektors. Bislang ist für jede Gründung eine Autorisierung durch das Wirtschaftsministerium in Havanna erforderlich, künftig soll diese auch auf kommunaler Ebene erteilt werden können. Der Zolltarif für Fertigprodukte, die in Kuba selbst hergestellt werden (z.B. Tabak und alkoholische Getränke) wird um 15-30 Prozent steigen. Um Anreize für lokale Produktion zu setzen werden die Zölle für Rohstoffe und Zwischengüter um 50 Prozent gesenkt. Mit der Zollreform soll auch der weit verbreiteten Unterdeklarierung von Einnahmen entgegengewirkt werden, indem Gewinne direkt beim Import abgeschöpft werden. Sie lässt sich daher als ein fiskalpolitischer Zwischenschritt bis zum Aufbau einer funktionierenden

---

<sup>23</sup> Marrero Cruz, Manuel, Proyecciones de Gobierno para corregir distorsiones y reimpulsar la economía durante el año 2024, 25.01.2024 <<https://www.parlamentocubano.gob.cu/noticias/proyecciones-de-gobierno-para-corregir-distorsiones-y-reimpulsar-la-economia-durante-el>>.



Steuerinfrastruktur verstehen. Deren Grundlage soll mit der schrittweisen Bankarisierung<sup>24</sup> der Zahlungsströme gelegt werden. Lange Zeit war Kuba eine „Cash only“-Ökonomie, was Privatbetrieben ermöglicht, nur 20 Prozent ihrer Umsätze beim Fiskus anzugeben. Seit dem 2. Februar müssen alle Geschäfte mindestens eine Form bargeldloser Bezahlmethoden anbieten. Die meisten setzen auf App-Zahlungen per QR-Code, was bereits von einem kleinen aber wachsenden Teil der Kundschaft genutzt wird, wobei bis zu 10-prozentige Preisnachlässe, die von den Banken erstattet werden, als Anreiz dienen. Auch Transaktionen zwischen KMU sowie zwischen Staats- und Privatsektor laufen zunehmend per Überweisung ab. Die Umsatzsteuer von 10 Prozent, die bislang nur für Verkäufe im staatlichen Einzelhandel erhoben wurde, gilt seit diesem Jahr für die gesamte Wirtschaft.

Das Programm wurde teilweise als „neoliberale Schocktherapie“ kritisiert. Allerdings fehlen ihm dafür wesentliche Elemente wie die Privatisierung von Staatsbetrieben und der Abbau der Sozialsysteme. Tatsächlich handelt es sich bei den Preisanpassungen eher um ein „Aufräumen der Tabellen“, mit dem der Inflation Rechnung getragen werden soll, indem offene Finanzlöcher geschlossen und eine erneute Abwertung des Pesos in Richtung des 120er Kurses<sup>25</sup> vorbereitet wird. Die Verschiebung von Subventionen, weg von allgemeinen Preisstützen hin zur zielgerichteten Unterstützung für Bedürftige, verfolgt das Ziel, im aktuellen Umfeld sozialstaatliche Handlungsfähigkeit zurückzugewinnen und die verfügbaren Mittel wirksamer zu nutzen. Nicht zuletzt muss auch das hohe Haushaltsdefizit von 18 Prozent gegenfinanziert werden. Allein um das kostenlose Bildungs- und Gesundheitssystem aufrechtzuerhalten, müssen 46 Prozent der Staatsausgaben aufgewendet werden. Insgesamt betragen die geplanten Sozialausgaben 63 Prozent des Budgets für 2024, 10 Prozent weniger als im Vorjahr.<sup>26</sup>

„Die hohen Kosten für die generellen Preisstützen“, die vom täglichen Brot der *Libreta* über die staatliche Gastronomie und Kulturevents bis zum Inlandsflug reichten und die Basis des kubanischen Sozialstaats darstellten, „haben wir alle bezahlt, auch wenn wir uns dessen nicht immer bewusst waren“, schreibt der kubanische Ökonom Juan Triana in einer seiner Kolumnen.<sup>27</sup> Die Einführung zielgerichteter Unterstützung und Nutzung von kostendeckenden Preisen („Personen, statt Produkte subventionieren“), wurde ebenfalls bereits 2017 als Teil des neuen Sozialismusmodells ausbuchstabiert und markiert nach Währungsreform und KMU den dritten großen strategischen Schritt des aktuellen Reformzyklus.<sup>28</sup>

## Mehr Markt geplant

Ein Hauptbestandteil des neuen Modells, dessen Umsetzung in der zweiten Jahreshälfte 2024 beginnen soll, ist die Reform der Staatsunternehmen. Die Zahlen sprechen in Bezug auf Probleme wie Dominanz des Sektors eine klare Sprache: 2023 stellten die Staatsunternehmen 87 Prozent des Bruttoinlandsprodukts und kamen für 75 Prozent aller Exporte sowie 92 Prozent aller Verkäufe auf.<sup>29</sup> 278 von 2417 Betrieben fahren permanent Verluste ein. 309 Betriebe haben Verkaufserlöse, die unter zwei Centavos pro Einheit liegen. 80 Prozent aller Gewinne werden in nur 56 Betrieben erwirtschaftet.<sup>30</sup>

---

<sup>24</sup> Das im Spanischen weit verbreitete Wort "bancarización", das im Deutschen kaum verwendet wird, bedeutet Zugang zu und Nutzung von Finanzdienstleistungen im Allgemeinen und Bankdienstleistungen im Besonderen.

<sup>25</sup> Im Staatssektor, für die Bevölkerung gilt der 120:1 Kurs bereits seit August 2022.

<sup>26</sup> Cuadrando la Caja: Presupuesto, sus claves sociales y sus desafíos, Cubadebate, 29.01.2024 <<http://www.cubadebate.cu/especiales/2024/01/29/presupuesto-sus-claves-sociales-y-sus-desafios/>>.

<sup>27</sup> Triana, Juan, Economía cubana: el sabor amargo, los datos y las medidas, 10.01.2024 <<https://oncubanews.com/opinion/columnas/contrapesos/economia-cubana-el-sabor-amargo-los-datos-y-las-medidas>>.

<sup>28</sup> Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de desarrollo socialista, Juni 2017, S. 37 <<http://media.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2017/07/PDF-510-kb.pdf>>

<sup>29</sup> Der Anteil dürfte de facto etwas kleiner sein, da große Teile der privaten Verkäufe aufgrund von Unterdeklarierung nicht erfasst werden und manche Zahlen mit einigem Zeitverzug in der Statistik auftauchen.

<sup>30</sup> Falcón, Randy Alonso, et al., Miradas a la empresa estatal: Lo que tenemos y lo que queremos, 21.06.2023, <<http://www.cubadebate.cu/noticias/2023/06/21/miradas-a-la-empresa-estatal-lo-que-tenemos-y-lo-que-queremos-video/>>.

Wohl und Wehe des gesamten Reformprozesses hingen schon jeher von einer erfolgreichen Restrukturierung der Staatsunternehmen ab, seit der Zulassung von Konkurrenz in Form privater KMU bei gleichzeitigem Rückgang der staatlichen Produktion gilt dies jedoch umso mehr. Umso erstaunlicher, dass trotzdem hunderte „Zombie-Firmen“ (Vidal) durch die Krise manövriert wurden, deren angekündigte Restrukturierung immer wieder verschoben worden ist. Wie soll diese konkret aussehen?

Die auf dem VIII. Parteitag 2021 aktualisierten Reformdokumente definieren die kubanische Ökonomie als ein „sozialistisches Wirtschaftssystem [...] mit planmäßiger Leitung der Wirtschaft, das den Markt anerkennt und diesen im Interesse der Gesellschaft kontrolliert und reguliert“. Das „Eigentum des gesamten Volkes an den Produktionsmitteln“, das von privatem und genossenschaftlichem Eigentum ergänzt wird, steht als die hauptsächliche Eigentumsform im Vordergrund.<sup>31</sup>

Im Wirtschaftsmagazin „Cuadrando la Caja“ („Kassensturz“), gab Kubas ehemaliger Wirtschaftsminister José Luis Rodríguez im Mai 2023 einen Einblick in den Stand der Debatte über das Verhältnis von Plan und Markt im künftigen Modell. Rodríguez zählt zu den orthodoxeren (aber nicht dogmatischen) marxistischen Ökonomen der Insel und genießt innerhalb der Partei Autorität und Gewicht. Er verwies in der Sendung auf die momentane Unmöglichkeit, wirtschaftliche Entscheidungen allein auf Basis von Gebrauchswerten zu treffen. Die Warenproduktion sei deutlich älter als der Kapitalismus und auch im Sozialismus nicht einfach aufzuheben: „Trotz Vergesellschaftung kann sich die Arbeit aufgrund der relativen Isolation der Produzenten nicht auf direkte, unvermittelte Weise ausdrücken. Die Aufhebung des Marktes als Mittler bedarf eines langen, historischen Prozesses der Produktivkraftentwicklung“.<sup>32</sup> Plan und Markt seien keine Gegensätze, letzter müsse als Werkzeug der Planung genutzt werden, so der Konsens des Panels. Wirtschaftsminister Alejandro Gil machte an anderer Stelle deutlich, dass der Inhalt der Planung sich von der administrativen Zuteilung von Ressourcen hin zu einer indikativen und strategischen Projektierung unter Nutzung finanzieller Instrumente verschieben müsse.<sup>33</sup> Damit soll nicht weniger als die Lösung der strukturellen Probleme der klassischen Zentralverwaltungswirtschaft nach dem Vorbild der Staatssektorreformen in China und Vietnam erfolgen. Zentraler Angelpunkt ist die Autonomie der Betriebe und davon ausgehend die Abschaffung der „weichen Budgetbeschränkung“ (wie sie der ungarische Ökonom Janós Kornai als definierendes Merkmal der klassischen sozialistischen Ökonomie beschrieben hat) für weite Teile des staatlichen Unternehmenssektors. Das das Informationsproblem der Planwirtschaft soll durch die Nutzung des Marktes unter gradueller Freigabe der Preisbildung gelöst werden.<sup>34</sup>

Die an der Ausarbeitung der Reform beteiligte Ökonomin Ileana Fernández fasste die Grundidee im Juni 2023 zusammen: Durch den Markt als Allokationsinstrument sollen die Preise schrittweise zu „echten“ Preisen werden, die Informationen über den Zustand von Angebot und Nachfrage enthalten. Damit sollen sämtliche Kosten entlang der Wertschöpfungskette, vom Zwischenprodukt bis zum Gehalt, die realen Verhältnisse widerspiegeln. Die „händische“ Steuerung der Wirtschaft wird automatisiert. Betriebsleiter erhalten damit all jene Informationen, die sie zum Treffen von fundierten Entscheidungen benötigen – müssen aber auch entsprechend agieren, da Betriebe in dem neuen Rahmen im Wettbewerb zueinander stehen und auch insolvent gehen können. Sie sollen „in einem

---

<sup>31</sup> Ebd. In der Fassung von 2021, S. 16, <<http://media.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2021/06/documentos-partido-cuba.pdf>>.

<sup>32</sup> Cuadrando la caja | Planificación y mercado. ¿Una armonía posible?, 22.05.2023 <[https://www.youtube.com/watch?v=Od\\_Zea1aWsY](https://www.youtube.com/watch?v=Od_Zea1aWsY)>.

<sup>33</sup> ¿Cómo marcha la implementación de la Estrategia Económica y Social de Cuba?, BCC, 4.12.2020, <<https://www.bc.gob.cu/noticia/como-marcha-la-implementacion-de-la-estrategia-economica-y-social-de-cuba-/899>>.

<sup>34</sup> Für eine ausführliche Darstellung der Thematik vgl.: Kornai, 1992, S. 91-156.

Umfeld tätig sein, in dem sie unternehmerische Entscheidungen treffen und ausführen und somit einen größeren Beitrag für das Land, auch in Form von Steuern und Abgaben, leisten können“, so Fernández.<sup>35</sup>

Im Dezember 2023 wurde ein erster Gesetzesentwurf des Unternehmensgesetzes („*Ley de Empresas*“) veröffentlicht. Darin wird als Ziel der Staatsunternehmen festgelegt, „zur Entwicklung des Landes auf Basis ihres kontinuierlichen ökonomischen Wachstums mit Gerechtigkeit und ökologischer Nachhaltigkeit beizutragen“. Ihnen kommt die Aufgabe zu, „Güter und Dienstleistungen mit Effizienz, Rationalität und Rentabilität“ zu produzieren, „transparent in Verwaltung, Management und Kontrolle der Güter des sozialistischen Eigentums des gesamten Volkes [zu] sein“ und dabei die „Beteiligung der Arbeiter bei der betrieblichen Entscheidungsfindung auf effektive Weise“ zu garantieren. Sie sollen zur Verzahnung aller Akteure der Wirtschaft beitragen und sind die „sozial verantwortliche Einheit zur Befriedigung der individuellen, kollektiven und gesellschaftlichen Bedürfnisse“. Sie müssen „ihre Wettbewerbsfähigkeit durch Integration in nationale und internationale Märkte“ stärken und „Innovationskapazitäten unter konstanter Nutzung von Wissenschaft und Technik weiterentwickeln“.<sup>36</sup>

Künftig sollen Staatsunternehmen drei verschiedenen Typen zugeordnet werden, die mit jeweils unterschiedlichen Autonomiegraden und Verwaltungsformen versehen sind:

1. **Lokomotiven im „Markt-Modus“:** Grundsätzlich profitable oder profitabel zu machende Unternehmen, die häufig am Export beteiligt sind und einen großen Beitrag für die Volkswirtschaft leisten (können). Sie werden weitestgehende Autonomie erhalten und stehen untereinander in Konkurrenz. Sie dürfen (und müssen) sich eigenständig über den Markt versorgen und arbeiten mit harter Budgetbeschränkung, die auch die Möglichkeit von Insolvenzen einschließt. In dieser Gruppe werden weit über 1000 Unternehmen (die Rede war von bis zu 80 Prozent der Betriebe) auftauchen.
2. **Monopole:** Hier sind die Kommandohöhen der Wirtschaft gemeint. Betriebe wie der staatliche Energieversorger Unión Eléctrica, die Wasserwirtschaft oder der Ölkonzern CUPET fallen in diese Kategorie, die rund 200 Unternehmen (ca. 10 Prozent) ausmachen soll. Sie werden falls nötig weiterhin Subventionen erhalten und arbeiten als Monopole ohne Konkurrenz, müssen aber auch mit weniger Autonomie bei der Festlegung von Preisen und Gehältern rechnen.
3. **Grundversorger im „händischen Modus“:** Stark subventionierte Unternehmen, die einen wichtigen Beitrag zur Grundversorgung leisten und weiterhin mit vorgegebenen Gehaltstabellen, Festpreisen und weicher Budgetbeschränkung arbeiten werden. In diese Kategorie fallen z.B. Apotheken, Optiker, kommunale Dienste und Transportunternehmen.

Die direkte Steuerung der Staatsunternehmen durch das Wirtschafts- und Planungsministerium (MEP) und andere Regierungsorgane wird beendet. Stattdessen tritt der Staat in Vertretung des Volkes als Eigentümer durch ein zu gründendes „Nationales Institut für staatliche Unternehmensvermögen“ („*Instituto Nacional de Activos Empresariales Estatales*“, INAE) in Erscheinung, das dem Ministerrat unterstellt ist und Restrukturierungen anleiten soll. Es erinnert in seinem Aufbau an die „Kommission zur Kontrolle und Verwaltung von Staatsvermögen“ (SASAC) in der Volksrepublik China: Anders als im Fall der Leitung durch die Ministerien, soll sich das INAE aus Ökonomen und Finanzexperten zusammensetzen, die ausschließlich auf die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zu achten haben, womit eine Rückkehr der Mikrosteuerung verhindert werden soll.

Die Leitungsorgane der jeweiligen Unternehmen setzen sich aus einem Vertreter des Eigentümers in Form eines vom INAE eingesetzten Aufsichtsrats („*junta de gobierno*“) und einem Vorstand („*consejo de dirección*“) zusammen, wobei der Aufsichtsrat über weitreichende strategische Kompetenzen

---

<sup>35</sup> Alonso Falcón, Randy, et. al, Miradas a la empresa estatal: Lo que tenemos y lo que queremos, 21.06.2023 <<http://www.cubadebate.cu/noticias/2023/06/21/miradas-a-la-empresa-estatal-lo-que-tenemos-y-lo-que-queremos-video/>>.

<sup>36</sup> Ley de la Empresa Estatal Socialista, Anteproyecto, September 2023 <<https://cubaheute.de/wp-content/uploads/2023/12/Anteproyecto-Ley-Empresas-20.9.2023.pdf>>.

verfügt. Die Auswahl der Mitglieder des Aufsichtsrats ergibt sich auf Basis von Kriterien wie Management-, Finanz- und Branchenexpertise und rotiert periodisch (Artikel 74). Er muss darüber hinaus einen Arbeitervertreter enthalten, der von der Gewerkschaftsorganisation des Betriebs ausgewählt wird. Der Vorstand ist das höchste Leitungsorgan des Unternehmens und vor allem operativ tätig. Präsident ist der jeweilige Betriebsdirektor, Entscheidungen werden mit einfacher Mehrheit getroffen (Artikel 79). Die Zusammensetzung des Vorstands wird vom Unternehmen unter „Beteiligung der wichtigsten Führungskräfte, Spezialisten und anderen Arbeitern in anerkannter Stellung bestimmt, die von der Gewerkschaftsorganisation ernannt werden.“ Die Vertreter der politischen und Gewerkschaftsorganisationen im Betrieb sind permanente Gäste auf den Vorstandssitzungen (Artikel 80).

Die Verabschiedung der finalen Version des Unternehmensgesetzes durch die Nationalversammlung ist für Sommer 2024 geplant. Der Abschluss der Restrukturierung des Sektors dürfte jedoch viele Jahre oder, je nach Maßstab, Jahrzehnte in Anspruch nehmen, wie die Beispiele Chinas und Vietnams zeigen.

## **Kuba nach Protesten und Generationenwechsel**

Die laufende Transformation der kubanischen Wirtschaft findet nicht im politischen Vakuum statt. Die Proteste vom 11. Juli 2021 haben wider Erwarten zu keinem radikalen Bruch, jedoch zu einer Neutarierung der gesellschaftlichen Gewichte geführt. „Wenn die Proteste etwas Gutes hatten, dann, dass das Verhältnis zwischen Regierung und Bevölkerung eingeordnet worden ist, dass transparent wurde, was wichtig ist und was nicht“, fasst es eine Kunststudentin zusammen. Dinge, die vor einigen Jahren unaussprechlich waren, werden inzwischen in allen möglichen Rahmen diskutiert. Der alte Ausspruch Fidel Castros „Innerhalb der Revolution alles, außerhalb der Revolution nichts“, besitzt heute mehr denn je an Gültigkeit. Rund 700 Personen, die sich an den Protesten 2021 beteiligt haben, sind weiterhin in Haft. Inzwischen wird jedoch auch „außerhalb“ des politischen Rahmens stärker auf Deeskalation gesetzt: „Die Leute haben weniger Angst vor den Behörden. Jemand kann heute in einer Schlange direkt unter den Augen der Polizei ‚Nieder mit der Revolution‘ schreien, ohne dass etwas passiert“, berichtet eine Anwohnerin in Havanna.

Die Unzufriedenheit ist groß. Missmanagement, Stümperei, Korruption und anhaltender Bürokratismus: Die Liste an Vorwürfen gegen Regierungsbeamte aller Ebenen ist hart und wiederholt sich mit unterschiedlicher Gewichtung in vielen Gesprächen. Davon zeugt auch der Rückgang der Wahlbeteiligung, die sich in Kuba immer auch als Gradmesser des politischen Mobilisierungspotentials lesen lässt. Sie ist im Falle der letzten Kommunalwahlen von 89 auf 68,5 Prozent (2017/2022) und bei den Wahlen zur Nationalversammlung (2018/2023) von 85,6 auf 75,8 Prozent gesunken, was im sozialistischen Kuba jeweils den historischen Tiefststand markiert.<sup>37</sup>

Gleichzeitig scheint auch bei der Bevölkerung der Fokus auf einer Veränderung der Wirtschaft zu liegen, die bereits in früheren Umfragen ausländischer Meinungsforscher zur Zeit der Obama-Ära als Hauptquelle der systembedingten Unzufriedenheit identifiziert worden ist.<sup>38</sup> Vielen ist an Erhalt und Verbesserung der sozialen Kernerrungenschaften wie kostenloser Bildung und Gesundheitsversorgung gelegen, Widersprüche des Reformprozesses und dessen Timing sind allenthalben Gegenstand von Kritik – die Notwendigkeit seiner Vertiefung wird jedoch selbst von den orthodoxen kommunistischen Teilen der Gesellschaft heute kaum noch bestritten. Darüber hinaus hört man immer wieder den

---

<sup>37</sup> ¡Cuba ganó!: Prevaleció el voto por todos los candidatos, Parlamento Cubano, 2.4.2023 <<https://www.parlamentocubano.gob.cu/noticias/cuba-gano-prevalecio-el-voto-por-todos-los-candidatos-pdf-de-resultados-finales-por>>; Consejo Electoral Nacional anuncia resultados finales de elecciones municipales, Cubadebate, 7.12.2022, <<http://www.cubadebate.cu/noticias/2022/12/07/consejo-electoral-nacional-anuncia-resultados-finales-de-elecciones-municipales>>.

<sup>38</sup> Cubans welcome warmer relations with the U.S., The Washington Post, 8.4.2024 <<https://www.washingtonpost.com/graphics/world/cuba-poll-2015/>>.

Wunsch nach Stabilität und Sicherheit: „Kuba soll nicht im Chaos versinken, was wir brauchen ist Wohlstand“, lässt sich diese Perspektive zusammenfassen.

Die „neue Nüchternheit“ hat auch das Verhältnis zwischen Staat und Bevölkerung erfasst. Die utopische Phase der Revolution, deren Nachhall noch manchmal zu spüren war, ist auf unbestimmte Zeit verschoben. Leben und leben lassen, lautet die Devise. Von Interesse ist, was das Land voranbringt und die Teller füllt. Die Regierung scheint das verstanden zu haben: „Das Volk verlangt von uns nicht mehr Anstrengung, Opfer und Hingabe, sondern Ergebnisse“, erklärte Premierminister Marrero.<sup>39</sup>

Ein großer Teil der Personen, die in Fundamentalopposition zum politischen System stehen, hat, wie auch in früheren Krisen, das Exil gewählt oder hält sich angesichts der geplanten Ausreise mit politischen Aktionen zurück. Und auch hier führten die neuen ökonomischen Möglichkeiten zu Veränderungen: Während noch vor zwei Jahren in praktisch allen Gesprächen mit unter 50-jährigen der Wunsch zum Verlassen des Landes eine zentrale Rolle spielte, gibt es jetzt eine kleine, aber wachsende Gruppe junger Personen, die ihr Lebensprojekt wieder in Kuba verwirklichen will und hierfür alle neuen und alten Freiräume nutzt.

Die PCC selbst steht indes vor massiven Herausforderungen. Ihre Mitgliederbasis ist seit Jahren rückläufig und die Arbeitsweise der Parteizellen entspricht vielerorts nicht den Statuten. Die Notwendigkeit der „Aktualisierung“ und Stärkung des marxistischen Denkens ist bereits 2011 als Teil der „Leitlinien“ des VI. Parteitags beschlossen worden. Die praktische Umsetzung dieses Beschlusses hat sich jedoch als zäher und bislang wenig fruchtbarer Prozess erwiesen. Die ideologische Basis der PCC bildet heute eine Melange aus martíanisch-humanistischen<sup>40</sup>, antiimperialistischen und marxistisch-leninistischen Konzepten. Letztere gehören ihrem Anspruch als kommunistischer Partei nach eigentlich zu ihrem „Hauptwerkzeug“. Sie wären nötig, um den Reformprozess ideologisch anzuleiten, aus der Partei selbst heraus kohärent begründen und langfristig projektieren zu können. Der Blick richtet sich auch hier in die sozialistischen Bruderländer, namentlich China, Vietnam und Laos, mit deren Kommunistischen Parteien die PCC bereits seit über einer Dekade einen engen ideologischen Austausch pflegt. 2022 wurde dieser nach mehrjähriger pandemiebedingter Unterbrechung mit allen drei Ländern wieder aufgenommen.

Eine ursprünglich für das erste Trimester 2024 angesetzte Parteikonferenz, auf der Weltanschauung und Arbeitsweise der einzigen legalen Partei des Landes diskutiert werden sollte, wurde auf die zweite Jahreshälfte verschoben, um alle institutionellen Kapazitäten für die Umsetzung der Wirtschaftsmaßnahmen einzusetzen. Die Reform der Medien im Rahmen eines neuen Pressegesetzes, das im Mai 2023 bereits durch die Nationalversammlung verabschiedet worden ist, liegt auf Eis. Andere gesellschaftliche Reformprojekte, wie die Einführung der „Ehe für alle“ als Teil des neuen Familiengesetzes oder die Aktualisierung des Strafgesetzbuches, wurden bereits 2022 umgesetzt.

Wie es langfristig um die in der Verfassung verankerte Rolle der Partei als „führende Kraft von Staat und Gesellschaft“ bestellt ist, wurde zuletzt wieder Gegenstand von Spekulationen.

In einer seltenen öffentlichen Rede ergriff der 92-jährige Raúl Castro am 2. Januar anlässlich des 65. Jahrestags der Revolution das Wort und stärkte Díaz-Canel den Rücken: „Ich weiß, dass ich die Meinung der historischen Generation zum Ausdruck bringe, wenn ich das Vertrauen in diejenigen bekräftige, die heute Führungsverantwortung in unserer Partei und Regierung sowie in den anderen Organisationen und Institutionen unserer Gesellschaft tragen“, so Castro. Es gebe in der Revolution „keine

---

<sup>39</sup> Martínez, Leticia, Consejo de Ministros analiza proyecciones del Gobierno para corregir distorsiones y reimpulsar la economía, Cubadebate, 29.01.2024, <<http://www.cubadebate.cu/noticias/2024/01/29/consejo-de-ministros-analiza-proyecciones-del-gobierno-para-corregir-distorsiones-y-reimpulsar-la-economia/>>.

<sup>40</sup> Der Nationalheld und humanistische Dichter José Martí (1853-1895) gilt als geistiger Wegbereiter und Inspirationsquelle der kubanischen Revolution, sein Gedankengut bildet eine zentrale Säule im kubanischen politischen Denken.



Widersprüche zwischen den Generationen [...], weil es unter ihren Kindern weder Neid noch Machtgier gibt“ unterstrich er den erfolgreichen Abschluss des 2018 eingeleiteten Generationenwechsels. „Keiner von uns alten Kämpfern klammert sich an Positionen [...] und solange wir noch Kraft haben, werden wir den uns zugewiesenen Posten bekleiden, wie bescheiden er auch sein mag“. Der aktuellen Führungsriege schuf er freie Schusslinie für personelle Umbildungen: „Diejenigen, die aufgrund unzureichender Kapazitäten, mangelnder Vorbereitung oder einfach nur, weil sie müde, dem Moment nicht gewachsen sind, müssen ihre Position an einen anderen Genossen abgeben, der bereit ist, die Aufgabe zu übernehmen“. Die „Granma“-Ausgabe, in der die Rede erschien, zeigt, wie Raúl gemeinsam mit Ramiro Valdés (91) und Machado Ventura (93), prägende Kader des Innenministeriums und der Partei und heute nach Raúl die beiden einflussreichsten „*históricos*“, gemeinsam mit Díaz-Canel die Fäuste nach oben strecken.

Castro schließt die Rede mit einem Satz, der aufhorchen lässt: Nicht allein die Partei, sondern „die revolutionären Streitkräfte“ seien „gemeinsam mit der Partei die Seele der Revolution“, die sich an den anstehenden Herausforderungen „zusammen mit dem Innenministerium als treue und sichere Hüter der Revolution beteiligen werden“.<sup>41</sup> Der kubanische Analyst und ehemalige Diplomat Carlos Alzugaray schreibt dazu:

*Dieser Hinweis darauf, dass die bewaffneten Organe zusammen mit der Partei die „Seele der Revolution“ bilden, erinnert an die ausgezeichnete Studie von Mario Valdés Naiva, die am 21. April 2021 in dieser Zeitschrift unter dem Titel „El Alma de la Revolución“ erschienen ist und in der er den marxistischen Ursprung des Begriffs und seine Entwicklung analysiert hat, seit Fidel Castro ihn zur Charakterisierung der Rebellenarmee verwendet und später mit der Partei in Verbindung gebracht hat. Raúl hat es vorgezogen, eine andere Linie zu verfolgen und ihn mit den Streitkräften (FAR) zu assoziieren. Dies erhält heute eine besondere Bedeutung, wenn man bedenkt, dass die Streitkräfte durch die GAESA<sup>42</sup> einen bedeutenden – nicht unumstrittenen – Einfluss auf die Wirtschaft, der Hauptkampffront der aktuellen Regierung, erlangt haben.<sup>43</sup>*

Die Streitkräfte als letztinstanzliches Veto-Organ, der PCC gleichgestelltes Mitglied eines Triumvirats gemeinsam mit dem Innenministerium oder Stütze der Revolution unter Leitung und Kontrolle der Partei? Welche Implikationen diese Neugewichtung haben wird, kann nur die Zeit zeigen. Der aktuelle politische Analysehorizont für Kuba reicht bis zum Ableben der letzten einflussreichen Vertreter der historischen Generation, bis dahin stehen alle Zeichen weiter auf Kontinuität.

Auf Beschluss des Ministerrats soll Castros Rede „in den Basisorganisationen von PCC, Jugendverband (UJC) und den Regierungsstrukturen“ analysiert und diskutiert werden.<sup>44</sup> Gleichzeitig wurde Ende Januar zum ersten Mal seit Jahren eine größere Volksausssprache über das Reformprogramm und gesellschaftliche Fehlentwicklungen ins Leben gerufen, wobei Díaz-Canel Parallelen zur 1986 von Fidel Castro gestarteten „Berichtigung von Fehlern“ („*Rectificación*“) zog. Die Stoßrichtung auf wirtschaftlichem Gebiet ist diesmal die Schaffung eines gesellschaftlichen Konsenses zur Fortsetzung der Reformen und der Bekämpfung von Korruption.<sup>45</sup>

---

<sup>41</sup> Castro, Raúl, Vamos a salir de estas dificultades, como lo hemos hecho siempre, ¡combatiendo!, Granma, 2. Januar 2024, <<https://www.granma.cu/discursos-raul/2024-01-02/vamos-a-salir-de-estas-dificultades-como-lo-hemos-hecho-siempre-combatiendo-02-01-2024-02-01-20>>.

<sup>42</sup> Eine den Streitkräften unterstellte Holding, die große Teile der Devisenökonomie, insbesondere Handel und Tourismus, kontrolliert.

<sup>43</sup> Alzugaray, Carlos, La reaparición de Raúl Castro, un hecho inusitado, Fundação Perseu Abramo, 10.01.2024, <<https://fpabramo.org.br/cooperacao-internacional/la-reaparicion-de-raul-castro-un-hecho-inusitado/>>.

<sup>44</sup> Martínez, Leticia, Consejo de Ministros analiza proyecciones del Gobierno para corregir distorsiones y reimpulsar la economía, Cubadebate, 29.01.2024, <<http://www.cubadebate.cu/noticias/2024/01/29/consejo-de-ministros-analiza-proyecciones-del-gobierno-para-corregir-distorsiones-y-reimpulsar-la-economia/>>.

<sup>45</sup> Figueredo Reinaldo, Oscar, et al., Díaz-Canel en Asamblea Nacional: ¡Hagamos posibles los sueños y hasta los imposibles!, Cubadebate, 22.12.2023, <<http://www.cubadebate.cu/noticias/2023/12/22/diaz-canel-en-asamblea-nacional-hagamos-posible-los-suenos-y-hasta-los-imposibles/>>.



## Fazit: „Vorher und Nachher“

Kuba befindet sich im vierten Jahr einer historischen Krise. Doch das chinesische Wort für Krise lässt sich nicht ohne das Zeichen für Chance oder Gelegenheit darstellen. Und tatsächlich wurden inzwischen nicht wenige Gelegenheiten ergriffen und Chancen genutzt: Mit der Währungsreform, der Einführung von KMU, der Öffnung des Groß- und Einzelhandels für ausländische Investitionen und dem Ende des staatlichen Außenhandelsmonopols sind in den vergangenen Jahren viele der „losen Enden“ des wieder erwachten Reformprozesses aufgegriffen und miteinander verknüpft worden. Der wachsende Handel über KMU könnte (zumindest langfristig) auch Bewegung in das kubanisch-US-amerikanische Verhältnis bringen. Breite Wohlstandsgewinne sind jedoch kurzfristig nicht zu erwarten.

Diese hängen im Wesentlichen von der allmählichen Erholung von Tourismus und lokaler Produktion sowie der kohärenten Umsetzung der kommenden Maßnahmen ab. Allen voran die 2024 beginnende Restrukturierung des Staatssektors, der Umbau der Sozialsysteme und die Lösung der Wechselkursdistortionen, der drei letzten und zugleich schwierigsten Großprojekte der „Leitlinien 2021-26“. Andere Themen, wie die anhaltenden Probleme in der Landwirtschaft, bleiben vorerst offene Baustellen. Die Unternehmensreform dürfte jedoch auch den agroindustriellen Sektor und die Produktionsbedingungen in der Landwirtschaft nicht unberührt lassen.

Die objektiven Erfordernisse an Qualität und Geschwindigkeit der Gesetzgebung sind gewachsen, die Zeiten für mögliche Improvisationen und Zwischenlösungen vorbei. Der Reformprozess hat mit der Währungsreform eine neue Qualität erlangt, in welcher der Druck zur Umsetzung der nächsten Schritte hoch ist und einige der komplexesten Maßnahmen erst noch bevorstehen. Premierminister Marrero sprach von einem „vorher und einem nachher“ in Bezug auf die jetzige Phase der Reformen. „Es geht nicht darum, ein bisschen mehr von dem zu tun, was wir vorher taten, sondern, die Dinge anders zu machen, zu transformieren“, erklärte er vor Regierungskadern auf einer Sitzung in Vorbereitung der anstehenden Volksaussprache.<sup>46</sup> Derartige Aussagen sind zwar per se nicht neu, aber anders als früher sind kohärente Reformen inzwischen zu einer dringenden Überlebensfrage geworden, was ihnen heute ein anderes Gewicht verleiht. Es gibt in der Tat ein klar definierbares "vorher und nachher".

Vor wenigen Jahren war Kuba in der Phase eines zaghaften „Reformsozialismus“. Jetzt steht die Revolution vor der Herausforderung, mit dem langfristigen Ziel eines „prosperierenden und nachhaltigen Sozialismus“ im Blick, neue Formen des Verhältnisses zwischen Plan und Markt, Staats- und Privatsektor „mit kubanischen Charakteristiken“ zu entwickeln und dabei jahrzehntealte ökonomische Strukturherausforderungen neu zu denken. Was auch immer das Ergebnis dieses Unterfangens sein wird: Es wäre nicht das erste Mal, dass der karibische Sozialismus die Welt mit Zähigkeit und Flexibilität überrascht.

---

<sup>46</sup> Manuel Marrero sobre el paquete de ajuste: "Esto no es más de lo mismo", CiberCuba, 26.01.2024, <<https://www.cibercuba.com/noticias/2024-01-26-u1-e43231-s27061-manuel-marrero-paquete-ajuste-mismo>>.