

Chance in unserer Diskussion, daß wir Bereitschaft bei den genannten Herren finden, uns darüber zu informieren, wie das damals war, so können wir mit ihnen zurückblicken. Auf diese Weise erhalten wir einen guten Einblick in die damaligen Ereignisse, so daß wir nicht von außen betrachten müssen, sondern für uns die Erfahrungsberichte möglichst nacherlebbar werden. Das ist aus meiner Sicht die wesentliche Basisrückkopplung, die den Transformationsprozeß begleiten sollte.

Ich freue mich also, daß die genannten Herren Platz genommen haben, ich danke für die Bereitschaft, etwas zu diesem Themenkomplex beizutragen und ich denke, wir freuen uns alle auf die Erfahrungsberichte, die sicher auch Anregung zu Fragen seien werden. Ich schlage in dem Sinne vor, daß wir einfach so vorgehen, wie es in der Tagesordnung steht, daß also zuerst Herr Dr. Karl Döring, EKO-Stahl-GmbH Eisenhüttenstadt seinen Bericht vorträgt.

**Dr. Karl Döring:** Meine Damen und Herren, ich bedanke mich für die Einladung an der Teilnahme der Arbeit der Enquete-Kommission. Ich habe die Einladung besonders deshalb angenommen, weil ja in den heutigen und beiden folgenden Tagen der Versuch unternommen werden soll, von der Vergangenheit die Brücke in die Gegenwart zu schlagen, also von der Bilanz der DDR-Wirtschaft zur Zwischenbilanz Aufbau Ost. Aus meiner Sicht eine sehr notwendige Arbeit, vor allen Dingen auch, wenn man bedenkt, was in dieser Woche noch an Wirtschaftsdaten politisch verarbeitet werden muß.

Mir sind acht Fragen vorgegeben worden. Da ich glaube, daß sie den Arbeitsfortschritt in der Arbeit der Enquete-Kommission unterstützen, möchte ich mich auch exakt an diese Fragen halten, sie kurz verlesen und dann meine Antworten dazu geben. Es sind alles Sachfragen, keine Wertungsfragen, und ich will auch versuchen, sie mit konkreten Fakten zu beantworten.

Die erste Frage lautet: Inwieweit wurde der Mechanismus zur Erstellung der Volkswirtschaftspläne dem Anspruch gerecht, ein System von in sich stimmigen und zueinanderpassenden Einzelplänen hervorzubringen, und in welchem Ausmaß blieben Koordinierungsprobleme schon auf der Planungsebene ungeklärt?

Vielleicht darf man davon ausgehen, daß die Basis aller Planungsarbeit Aufkommens- und Verbraucherbilanzen waren. Mit diesem Ausgangsdatenmaterial, das natürlich in der Regel unzureichend stimmig war, entstand eine staatliche Planaufgabe. Es schloß sich ein umfassender Prozeß der Plandiskussionen über alle Hierarchieebenen mit dem Ziel an, aus dieser Diskussion heraus mehr Übereinstimmung zwischen Möglichkeiten und den Erfordernissen zu finden. Es gab als nächstes dann die Planaufgabe, die als Versuch gewertet werden muß, das noch weiter zueinander zu bringen. Der Plandurchführungsprozeß beinhaltete natürlich ebenfalls das Anliegen Diskrepanzen zu verringern, sowohl durch die Tatsache des Wettbewerbes – mit dem heutigen Begriff Benchmarking sicherlich am ehesten charakterisiert – aber selbst durch einen sogenannten Gegenplan, der neue Initiativen auslösen sollte. Dies ist auch in der

Marktwirtschaft nichts Unübliches. Zu dem Budget, das wir heute planen, wird auch ein Ergebnisverbesserungsprogramm definiert, das die Jahresziele besser absichern soll.

Es ist klar, daß es zwischen Anspruch und Möglichkeit immer eine gewisse Differenz gegeben hat. Ich glaube aber nicht, daß das ein ausschließliches Charakteristikum der zentralplanwirtschaftlichen Prozesse ist, sondern daß ist ein Charakteristikum jeder Planungen. Meines Erachtens ist es auch im Bundestag nicht ganz einfach, die Erwartungen und Ansprüche mit den Möglichkeiten übereinzubringen. Die Stimmigkeit ist also aus meiner Sicht immer ein iterativer Prozeß.

Die zweite Frage lautet: War die Planerfüllung der wichtigste Erfolgsmaßstab für die Betriebe und die Kombinate, und lag darin ein wirksamer Leistungsanreiz oder eher ein Anreiz, tatsächliche Leistungsmöglichkeiten nicht aususchöpfen?

Die Planerfüllung war wichtigster Erfolgsmaßstab und Leistungsanreiz, weil mit der Planerfüllung Fondsbildungen möglich waren, die im eigenen Unternehmen Bewegungsfreiheit z. B. für soziale Fragen aber auch für Entwicklungsfragen schaffen konnten. In den Unternehmungen, Kombinat und Betrieben wurden nach der Planerfüllung der Leistungsfonds, der Prämienfonds und der Kultur- und Sozialfonds gespeist, und wenn ein Unternehmen im Export in das sogenannte nichtsozialistische Wirtschaftsgebiet (NSW) tätig war, war es damit möglich, auch eigene Mittel zur Eigenverwendung zu erwirtschaften.

Es war somit ein wirksamer Anreiz, sowohl für das Individuum als auch für das Betriebskollektiv den Plan zu erfüllen.

Die Frage, ob es einen Anreiz gegeben hat, einen anspruchsvollen Plan zu definieren oder eher einen zurückhaltenden Plan, also Planungssicherheit zu haben, der hing natürlich sehr viel von den individuellen Herangehensweisen einzelner Personen ab. Es ist natürlich unstrittig, daß das Streben nach einer Planungssicherheit schon eine große Rolle spielte. Aber auch hier glaube ich, daß das in jedem Planungsprozeß, gleich in welchem System er existiert, so sein wird.

Drittens: Wie schlüssig und wirksam waren die administrativen Kontroll- und Lenkungsmaßnahmen?

Das System der Kontroll- und Lenkungsmaßnahmen war umfassend ausgestaltet. Ein detailliertes Berichtswesen, eine Finanzrevision, unterschiedliche Inspektionen und Rechenschaftslegungen in der jeweils nächsthöheren Hierarchieebene umrissen dieses System. In diesem Zusammenhang wird immer die Frage gestellt, ob es denn ausreichende Korrektheit in der Berichterstattung gab. Ich sage, für die materiellen und finanziellen Kennziffern trifft dies zu, denn eine Tonne war damals wie heute unbestreitbar eine Tonne, und eine Mark der DDR mußte auch im Buchwerk nachgewiesen werden. Bei den so-