

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-

genannten synthetischen Kennziffern kann man das sicherlich ein bißchen anders sehen.

Die Frage, ob mit diesen Kontrollsystemen denn auch Wirksamkeit in Lenkungsmaßnahmen möglich waren, muß ich eher verneinen. Das in erster Linie deshalb, weil es keine Spielräume im System gab. Nur die industrielle Warenproduktion z. B., die also nicht nur das Endprodukt darstellte, sondern die auch den Innenumsatz eines Unternehmens mitrechnete, bot einen gewissen Spielraum. Hier gab es schon die Möglichkeit, mit einem größeren Innenumsatz die Kennziffer gut zu gestalten, jedoch ohne daß zuletzt ein zusätzliches verteilbares Endprodukt in der Volkswirtschaft vorhanden war. Also noch einmal die Frage, ob die Wirksamkeit der Kontrolle und der Lenkungsmaßnahme möglich war, verneine ich eher, eben weil es keine Spielräume gab, auf exakt festgestellte Tatbestände sich neu definieren zu können.

Die vierte Frage lautet: Welchen Spielraum hatten Betriebe und Kombinate für eigene Entscheidungen über Umfang und Zusammensetzung der Produktion, über Investitionen, Beschäftigungen, Absatzwege und den Bezug von Zulieferungen?

Ich möchte zu jedem einzelnen Stichwort kurz sprechen.

Zunächst einmal will ich darauf hinweisen, daß der Planungsprozeß sowohl für den Jahresplan als auch für den Fünfjahrplan natürlich nicht unabhängig von den produzierenden Einheiten verlief, sondern in einem weitem Maße in den produzierenden Einheiten stattfand. Insofern war eine Einflußmöglichkeit auf das, was gestaltet werden sollte in der Produktionsentwicklung, in der Forschung, im Investbedarf durchaus gegeben. Natürlich immer nur in jenen Grenzen, die zuletzt im Rahmen der staatlichen Pläne auch endgültig entschieden wurden.

Zu der konkreten Frage: Umfang und Zusammensetzung der Produktion. Die Produktion war in Nomenklaturen definiert. Die Erfüllung dieser Nomenklaturen war verbindliche Vorgabe. Im Rahmen der Nomenklaturen wurde allerdings der Kunde bedient. Ein Beispiel: Ich komme aus der Stahlbranche, Feinblech war ein Produkt, das eine Dickenabmessung zwischen 0,5 und 2 mm hatte. Diese Nomenklaturposition war zu erfüllen, aber natürlich zählte im Rahmen dieser Nomenklatur das, was der Kunde dann benötigte.

Bezug von Zulieferungen: Versorgungsbilanzen waren ebenfalls Nomenklaturen, insofern konnte also nicht frei gewählt werden, was man bezog. Auch hier wieder ein Beispiel: Eine Bezugsbilanz Ausrüstungen für Schwermaschinenbau oder Krane konnte dann als Maschine definiert werden. Aber man konnte für Schwermaschinenbaufonds nicht eine Werkzeugmaschine kaufen.

Absatzwege im Sinne der Marktwirtschaft existierten in der DDR nicht. Es war ja gerade durch die Verteilung der Bilanzen definiert, wer welche Waren bekommen sollte. Das eigene Produkt war damit voll und ganz in den Versorgungsbilanzen aufgeteilt, und der Fondsinhaber hatte einen Anspruch darauf,

im Rahmen seiner Bilanz versorgt zu werden. Das war übrigens eines der allerschwierigsten Probleme im Transformationsprozeß der ostdeutschen Industrie nach der Wiedervereinigung, daß Marktarbeit, also Absatzwege und Kunden erschließen, für uns alle, die wir in diesem Transformationsprozeß arbeiteten, völliges Neuland war.

**Zur Beschäftigung:** Die Anzahl der Arbeitskräfte war mit dem Plan strikt vorgeschrieben. Es war eine knappe Ressource, es gab sehr viel Streit darum, wieviel Arbeitskräfte man vom Plan her in seiner eigenen Produktion einsetzen konnte. Die Bemühungen in der Arbeitsproduktivität, auch quantitative Sprünge zu erreichen, um mit weniger Ressourcen der menschlichen Arbeit auszukommen, sind leider nicht erfolgreich gewesen.

**Investitionen:** Die Vorschläge kamen in der Regel aus den Betriebseinheiten, insofern hatte man mit seinem Vorschlagsrecht natürlich vollen Spielraum. Wie die Realität der Einordnung dann in den Plan erfolgte, war in den seltensten Fällen zu beeinflussen. Natürlich war das Bemühen, seine eigenen Ideen darzustellen und die wirtschaftliche Sinnvolligkeit zu beweisen, ein wichtiger Punkt, ob man Erfolg mit dem eigenen Vorschlag hatte oder auch nicht. Es gab neben dem Plan, das ist ja allgemein bekannt, durchaus Initiativen, manche auch am Rande der Planlegalität; es gab manche Kreativität, um bei den Investitionen voranzukommen.

Die fünfte Frage lautet: Welche Rolle spielten Preise und Kosten?

Die Kosten spielten die gleiche Rolle wie in der Marktwirtschaft. Sie dienten der Aufwandserfassung. Die innerbetriebliche wirtschaftliche Rechnungsführung war Pflicht. Die Kosten hatten vor allen Dingen die entscheidende Bedeutung, daß damit eine beeinflussbare Kategorie existierte, um eine größere Gewinnerwirtschaftung zu erreichen. Was man an Kosten sparen konnte, kam dem Gewinn zugute. Wurden die Gewinnzahlen im Plan gut erfüllt, so wurden die Fonds der Unternehmen in höherem Maße gespeist. Selbstkostensenkungsprogramme waren die Regel, die über das Jahr geführt wurden. Kosteninformationen wurden in ganz breitem Maße den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt, und es gab unterschiedlichste Instrumentarien wie Kostenkonferenzen u. a., um das Bewußtsein dafür zu schärfen. Die Aussage im ersten Teil, den wir gehört haben, daß die Kosten ständig gestiegen sind, kann ich für das Kombinat, das ich geleitet habe, ab 1985 nicht bestätigen. Im Gegenteil, da gab es bis 1989 durchaus eine erfolgreiche Arbeit, die Kosten zu senken.

**Zu den Preisen:** Hierzu ist hier schon mehrfach etwas gesagt worden. Aus dem Material von Herrn Schürer weiß ich auch, daß er dazu noch umfangreicher sprechen wird, deshalb würde ich auf eigene Ausführungen gern verzichten.

Die sechste Frage lautet: Welche Anreize gab es für Innovationen? Ich habe mit Interesse die Ausführungen von heute früh verfolgt, wonach im System Innovationen gar nicht umgesetzt werden konnten.

Ich will eine andere Erfahrungswelt schildern: Ein neues Produkt gab Möglichkeiten einer neuen Preisbildung. Natürlich hat man den Preis nicht allein bestimmt, aber man hatte einen deutlichen Einfluß darauf. Das war also eine Chance, das Betriebsergebnis zu verbessern. Ein neues Verfahren oder auch nur ein neuer Verfahrensschritt war eine Kostensenkungsmöglichkeit und damit auch ein Anreiz, weil das Betriebsergebnis verbessert werden konnte.

Ich möchte das Neuererwesen hierbei ansprechen, wenn es auch dabei sehr überzeugene Züge gegeben hat, vor allen Dingen auch in formalen Abrechnungsprozessen. Das Neuererwesen sah die Ergebnisbeteiligungen der Kollegen, die den Neuerervorschlag unterbreitet hatten, vor. Patenterlöse kamen dem Patentinhaber zugute. Alles natürlich nicht in den Maßstäben, die man in der Bundesrepublik gewöhnt war. Es gab auch einen Anreiz, die Zertifizierungen der Produkte zu realisieren. In der DDR war es das Gütezeichen Q, die Qualitätsauszeichnung, denn im internationalen Handel war das Gütezeichen Q durchaus gefragt.

Die siebte Frage lautet: Inwieweit gab es innerhalb der DDR-Wirtschaft Konkurrenz? Es gab keine Konkurrenz. Die Konzentration gleichartiger Produktionen erfolgte in der Regel in einem Kombinat. Dieselben waren teilweise stark spezialisiert. Für das Kombinat in Eisenhüttenstadt war es die Flachstahlproduktion der DDR, die dort konzentriert war. In insgesamt fünf Betrieben, einem Stammbetrieb und vier Tochterbetrieben, gab es eine Spezialisierung der Produkte. Die Produzenten waren dadurch im hohen Maße, zumindest was das Inlandsaufkommen betraf, autark, d. h. sie waren Monopolisten.

Es gab auf der anderen Seite auch zugeordnete Kunden und Lieferantenbeziehungen. An einem Beispiel will ich es demonstrieren: Wenn in unserem Kombinat eine Baukennziffer für Investitionen existierte, dann gab es einen ständigen regionalen Leistungspartner, das Bau- und Montagekombinat Ost. Es war eben nicht möglich, einen Leistungspartner vielleicht aus Schwerin zu binden, der unter Umständen besser oder vielleicht auch effektiver gearbeitet hätte. Der Leistungsvergleich hat eine gewisse Rolle gespielt. Ich würde noch einmal den Begriff Benchmarking gebrauchen wollen, also der Vergleich materieller Kennziffern, sowohl in der eigenen Branche als auch international im Rahmen des RGW, spielte keine zu unterschätzende Rolle. Dennoch waren die Kennziffern natürlich nicht ausreichend, um die fehlende Konkurrenz zu ersetzen. Dies war aus meiner Sicht ein außerordentlich großes Manko im System der zentralen Planwirtschaft.

Die achte Frage lautete: Welche Bedeutung hatten westliche Märkte?

Diese Bedeutung war unterschiedlich in Abhängigkeit von Produkten, die in den Unternehmen hergestellt wurden. Ein Exportbetrieb, besonders der, der in das westliche Ausland exportierte, war natürlich mit der Bedeutung dieser westlichen Märkte außerordentlich konfrontiert, da bei der Übererfüllung dieser Exporte auch Fonds gebildet werden konnten. Auf diese Weise war man in den Unternehmen sehr daran interessiert, dies zu leisten. Das war auch typisch

für Stahlkombinate. Wir haben ja heute früh gehört, daß in der Einschätzung der Wissenschaftler eine überindustrialisierte Struktur existierte, hierbei wurde auch Stahl erwähnt, nur entstand der nicht aus ideologischen Gründen, das will ich hier einmal einwerfen, sondern die Stahlwirtschaft mußte in der DDR in den Jahren 1949 und 1950 aufgebaut werden, weil das Stahlebargo der Westzonen an die Ostzone keine Versorgung mehr gewährleistete. Und bekanntermaßen zeichnete sich die Wirtschaftsstruktur nach dem Krieg dadurch aus, daß 23 % der stahlverarbeitenden Industrie in der Ostzone lagen und nur 9 % der stahlschaffenden Industrie und die Bezüge aus dem Ruhrgebiet dann nicht mehr greifbar waren. Ob der Aufbau einer DDR-Schwerindustrie eine gute oder eine weniger gute wirtschaftliche Entscheidung war, darüber kann man sehr viel diskutieren. Der Ausgangspunkt war eindeutig ein wirtschaftspolitischer.

Ich möchte auch sagen, daß die Beziehung zu den Westmärkten natürlich auch einen sehr negativen Aspekt für die Arbeit in den Unternehmen hatte. Derjenige, der nun schon einmal Exporteur war und auch Kunden-Lieferanten-Beziehungen zu westdeutschen Märkten oder auch westeuropäischen Märkten unterhielt, der stieß natürlich bei Importwünschen überall auf die Embargobestimmungen. Selbst wenn man überzeugt war, daß die eine oder die andere Technologie für die Entwicklung des eigenen Unternehmens hätte sehr viel bringen können, gab es aus diesen Gründen häufig keine wirtschaftliche Chance, dieselben zu beziehen.

Ich würde zum Abschluß gern noch ein paar Punkte kurz erwähnen, die in den einleitenden Worten des Vorsitzenden eine Rolle spielten. Es ist die Frage nach den Ursachen und Wirkungen beim Zusammenbruch der DDR-Wirtschaft und die Frage, warum hat denn dann die Treuhand bitte schön nichts eingenommen, sondern ein Minus gemacht, wenn die DDR-Industrie durchaus leistungsfähig war?

Ich glaube, wir sollten uns in diesem Zusammenhang schon daran erinnern, daß sich der Preis für eine Ware am Markt nach Angebot und Nachfrage bildet. Wenn ich innerhalb von zweieinhalb Jahren eine Volkswirtschaft verkaufen muß, dann habe ich ein großes Angebot und eine geringe Nachfrage und somit einen geringen Preis. Die geringe Nachfrage entstand ja auch deshalb, weil die Wirtschaft der Bundesrepublik natürlich potent genug war, den Markt der DDR zu versorgen und aus Marktgesichtspunkten heraus nicht daran interessiert war, ein Unternehmen der DDR zu kaufen und dort zu produzieren. Das heißt, die Nachfrage war ganz gering, das Angebot hingegen war groß, und als logische Konsequenz war der Preis für die Unternehmen dann im Verkauf ganz klein.

Es kommt ein zweiter Aspekt hinzu: Die Mehrzahl der Verkäufe spielten sich ja nicht nach dem Substanzwert ab, sondern nach dem erwarteten Ertragswert. Und auch hier lag wieder auf der Hand, daß der Ertragswert eines Unternehmens, das im gesamtdeutschen Produktivitätsgefälle, aufgrund der sozialen Pflichten, die noch in den Unternehmen steckten, sehr viel schlechter dastand.

In der Regel ergab sich so eine negative Ertragswerteinschätzung. Daraus entstanden viele Verkäufe für eine Mark oder, das war ja ein neuer Terminus der Treuhandanstalt, für einen negativen Kaufpreis. Insofern glaube ich, daß der Erlös der erzielt wurde, nicht ausschließlich ein Ausdruck der vorhandenen Substanz sein kann.

Ich will auch noch einen Punkt aufgreifen, nämlich die Fragestellung: Warum brach die DDR denn wie ein Kartenhaus zusammen? Es wird in diesem Zusammenhang häufig gesagt, man hätte ja den Zusammenbruch der Ostmärkte nicht voraussehen können. Diese Aussage ist für jemanden, der in der Wirtschaft tätig war, absolut unverständlich. Natürlich wußte man ganz genau, daß ab dem 2. Juli 1990 nicht ein einziges Produkt aus dem Gebiet der DDR in den RGW-Raum transferiert werden konnte, weil die RGW-Partner keine DM, d. h. keine Valuta zum Bezahlen hatten. Und außerdem war klar, daß der Handel der DDR mit den RGW-Partnern in der Regel Warenaustausch war, der ja dann verrechnet wurde. Man hätte auch kaufen müssen, um weiter verkaufen zu können. Da das nicht stattfand, war klar, daß es die Stütze durch den Ostexport nicht mehr geben konnte. Nur zu sagen, man hätte es nicht wissen können, das ist einfach falsch. Vielen Dank.

**Gesprächsleiter Abg. Dr.-Ing. Rainer Jork (CDU/CSU):** Ich danke Herrn Dr. Döring für seinen Bericht aus der Sicht der Stahlindustrie sehr herzlich. Wir kommen zu einem anderen Industriezweig, dem Elektroapparatewerk aus der Elektroindustrie. Herr Werner Schmutzler wird uns von seinen Erfahrungen berichten.

**Werner Schmutzler:** Sehr geehrte Damen und Herren.

**Gesprächsleiter Abg. Dr.-Ing. Rainer Jork (CDU/CSU):** Entschuldigung, ich wollte noch sagen, daß Herr Schmutzler Direktor für Absatz und Außenwirtschaft in dem VEB EAW war. Aus diesem Blickwinkel vermittelt er seine Erfahrungen. Bitte Herr Schmutzler.

**Werner Schmutzler:** Sehr geehrte Damen und Herren, ich bin beauftragt, Ihnen darzustellen, wie sich die Arbeit im VEB Kombinat EAW aber auch im VEB EAW auf dem Gebiet des Absatzes und der Außenwirtschaft gestaltet oder entwickelt hat.

Zunächst einmal bin ich auch dankbar, daß ich die Gelegenheit habe, hier aus der Sicht eines Betriebes bestimmte Probleme darzustellen, die zu bestimmten Schlußfolgerungen führen können und ich denke, Irrtümer aufklären zu können. Herr Döring hat schon eingangs auf verschiedene Dinge hingewiesen, wie sich das wirtschaftlich gestaltet hat. Ich möchte das nicht alles wiederholen, ich muß aber der Vollständigkeit halber doch auf einige Dinge eingehen, wie sie sich aus der Sicht des Absatzes gezeigt haben.

Der Absatzbereich hat selbstverständlich im Rahmen der Planvorgaben eine Reihe von Kennziffern erhalten, und ich kann mich hier der Meinung von Herrn Dr. Klein, daß es eine Erleichterung hinsichtlich der Verringerung der