

Vogel, Heinrich

**Article — Digitized Version**

## Industrielle Betriebsführung in der UdSSR

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Vogel, Heinrich (1965) : Industrielle Betriebsführung in der UdSSR, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 45, Iss. 12, pp. 648-654

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133549>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Industrielle Betriebsführung in der UdSSR

Heinrich Vogel, München

Der im Novemberheft des WIRTSCHAFTSDIENST veröffentlichte Aufsatz von Prof. Dr. Lev Leontiev, Moskau, hat ein weites Echo gefunden. Die besondere Aufmerksamkeit, die diesem Aufsatz zugekommen ist, gilt zweifellos nicht allein dem Autor, der zu den hervorragendsten sowjetischen Wirtschaftswissenschaftlern der Gegenwart zählt, sondern in besonderem Maße dem Thema, den Veränderungen der Methoden industrieller Betriebsführung in der UdSSR, an denen sich das Ausmaß der Veränderungen des Wirtschaftssystems der Sowjetunion ablesen läßt — ein Thema, das seit Jahren die interessierte Öffentlichkeit westlicher Länder in Atem hält. Nachstehend analysiert unser Autor Heinrich Vogel vom Seminar für Wirtschaft und Gesellschaft Osteuropas der Universität München die Arbeit Leontievs vor dem Hintergrund der gesamten Diskussion über die Änderungen des sowjetischen Planungssystems.

Der im Novemberheft des WIRTSCHAFTSDIENST erschienene Artikel von Professor Lev Leontiev<sup>1)</sup> verdient das besondere Interesse aller, die sich mit den Problemen der sowjetischen Wirtschaft beschäftigen. Eine Reihe institutioneller Daten in seinen Darlegungen wurde inzwischen durch die auf dem Plenum des Zentralkomitees (ZK) der KPdSU am 2. Oktober 1965 beschlossene Reform geändert. Seine theoretischen Erörterungen jedoch sind schon deshalb sorgfältig zu analysieren, weil man nach Kossygin Kritik an der Arbeit der sowjetischen Wirtschaftswissenschaftler (auf dem Plenum des ZK am 27. September 1965) für die Zukunft vertiefte Forschungen im Bereich grundlegender theoretischer Fragen erwarten kann. Das Bemühen Leontievs um Sachlichkeit und um die Klärung von Standpunkten muß vor allem hervorgehoben werden, da es in diesem Maß kaum in der Veröffentlichung eines sowjetischen Autors zu finden war. Die hervorragende Stellung Professor Leontievs in der sowjetischen Wirtschaftswissenschaft gibt diesem Artikel seine große Bedeutung.

## UNTERSCHIEDE ZWISCHEN DEN WIRTSCHAFTSSYSTEMEN

„Das Wissen um die tatsächlichen Unterschiede zwischen den zwei Wirtschaftssystemen, die heute in der Welt bestehen, und die Berücksichtigung dieser Unterschiede sind eine wichtige Voraussetzung für die Verständigung zwischen Ost und West“ — diesem Satz Leontievs ist vorbehaltlos zuzustimmen, insbesondere wenn man an die Begriffsverwirrung in Artikeln und Stellungnahmen aus Ost und West denkt, die sich mit dem anderen System befassen und dabei Begriffe verwenden, welche ganz nach Belieben definiert und mit Gefühlen befrachtet werden können.

So erscheint auch die Kritik Leontievs an jenen „westdeutschen Wirtschaftswissenschaftlern“ berechtigt, die die sowjetische Wirtschaft durch die Schwarz-Weiß-Brille „Befehlswirtschaft — freie Marktwirtschaft“ be-

trachten. Auch sein Hinweis auf die keineswegs generell freie Preisbildung in westlichen Volkswirtschaften als Folge staatlicher Interventionspolitik und infolge des Ausmaßes der Monopolisierung in der Wirtschaft muß hier angeführt werden. Zweifellos ist die Erkenntnis, daß es sich weder bei gemischten Wirtschaften des Westens noch bei der sowjetischen Wirtschaft von heute um die reale Ausprägung von Idealtypen im Sinne Walter Euckens handelt, einer der Gründe für die unbefangene Einstellung der angelsächsischen Forschung auf diesem Gebiet. Das gleiche gilt für jene Betrachtungsweise, welche auf sowjetische Beobachter tatsächlich den von Leontiev wiedergegebenen Eindruck machen muß, man sammle „eifrig Mitteilungen über Fälle von Mißwirtschaft“. Die unbedenkliche Anwendung des Etiketts „Krise“ schließlich, eines der vieldeutigsten Begriffe der Wirtschaftstheorie, auf Vorgänge der sowjetischen Wirtschaft wird von Leontiev zu Recht kritisiert. Er hätte dasselbe freilich über den Sprachgebrauch in seinem Lande sagen können. In der Rede vor dem ZK-Plenum stieß Kossygin in das gleiche Horn, fast mit den nämlichen Worten.

Daß die Verfügung über den Gewinn (entsprechend der Eigentumsordnung) den entscheidenden Unterschied zwischen dem westlichen und dem östlichen System der Betriebsführung ausmacht, ist in der westlichen Forschung unbestritten. Weshalb aber besteht Leontiev auf einer „grundsätzlich anderen Beschaffenheit des Gewinns ... in der sozialistischen Wirtschaft ... seiner wirtschaftlichen Rolle nach“? Oskar Lange schreibt in seiner „Political Economy“: „Die Kategorie des Profits wird im sozialistischen Unternehmen beibehalten, hört aber auf, das unabdingbare Ziel seiner Tätigkeit zu sein und wird zum Mittel der Unterordnung unter das gesamtgesellschaftliche Planziel. Der Profit dient als Anreiz zur Erfüllung der Planziele und als ein Test dafür, inwieweit das ökonomische Prinzip eingehalten wird.“<sup>2)</sup> Sieht man davon ab, daß in der Realität des westlichen Wirtschaftslebens der Profit keineswegs das alleinige unabdingbare Ziel darstellt, so liegt der Unterschied für einen Systemvergleich in

<sup>1)</sup> Vgl. Lev Leontiev: Industrielle Betriebsführung in der UdSSR. In: WIRTSCHAFTSDIENST, 45. Jg. (1965), S. 581 ff.

<sup>2)</sup> Zitiert nach: Oskar Lange: Entwicklungstendenzen der modernen Wirtschaft und Gesellschaft. Wien 1964.

der vorrangigen Unterordnung unter das gesamtgesellschaftliche Planziel, in der Verfügung des Staates über den Gewinn. Das Gemeinsame ist die Funktion als Mittel der „Stimulierung“ und als Erfolgsindikator. Nicht einzusehen ist ferner, welche besonderen Funktionen dem Preis in der sozialistischen Wirtschaft zukommen. Die von Leontiev angeführten Aufgaben der Preisplanung unterscheiden sich in nichts von den Funktionen des Preises in einer westlichen Volkswirtschaft. Eine Postulierung von Unterschieden, die, genau besehen, keine sind, kann der sachlichen Diskussion zwischen östlichen und westlichen Wirtschaftswissenschaftlern ebenso unzutraglich sein wie die Verwischung tatsächlich bestehender Unterschiede. Ökonomische Kategorien sind sicherlich keine „reine technischen Instrumente“, wie Leontiev betont. Aber sie haben, wenn sie nicht nur gleich klingende Worte sein sollen, Aspekte und Funktionen gemeinsam, die im Rahmen der jeweiligen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnungen gleich wirken. Insofern sind sie auch technische Instrumente, deren Anwendung nicht zuletzt in diesem technischen Sinne den Gegenstand der Diskussion in der Sowjetunion bildete. Die Reformbeschlüsse<sup>3)</sup>, welche den ökonomischen Methoden der Wirtschaftslenkung mehr Gewicht gegenüber den administrativen verleihen, zielen darauf ab, die von der Eigentumsordnung unabhängigen Funktionen — etwa die des Gewinns als Stimulierungsmittel und Erfolgsindikator — den Erfordernissen der heutigen sowjetischen Wirtschaft anzupassen. Mögliche Rückwirkungen des veränderten Verhältnisses von ökonomischen und administrativen Methoden auf die Gesellschaftsordnung seien mit dieser Hervorhebung nicht gelegnet.

Leontievs Artikel erzeugt an manchen Stellen ein schiefes Bild, da er die sowjetische Wirtschaft zu einem Zeitpunkt, wo die Diskussionen auf einem Höhepunkt angelangt waren, als geschlossenes System präsentiert. Ein solcher Eindruck kann trotz seiner Hinweise auf abzuschaffende Mängel entstehen. Viele Probleme bleiben ungeklärt, an mehreren Stellen sind Sein und Sein-Sollen, Gegenwart und Zukunftsvision schwer zu unterscheiden. Deshalb erscheint es angebracht, den Hintergrund aufzuhellen, auf dem der Artikel Leontievs entstanden ist, und die Probleme der beschlossenen Reform zu beleuchten.

### DIE REFORMDISKUSSION

Leontiev hebt hervor, daß sich das Verhältnis zwischen administrativen und ökonomischen Methoden ständig wandelt, auch in den westlichen Ländern mit ihrem bedeutsamen Anteil des staatlichen Sektors am Sozialprodukt.<sup>4)</sup> In der Sowjetunion jedenfalls hat der fortschreitende Industrialisierungsprozeß die Notwendig-

keit einer Reform in ständig zunehmendem Maße verschärft. Die Vervielfachung der Produktionsverfahren, vor allem die unvermeidlich zunehmende Bedeutung der Konsumnachfrage ließen die Wirtschaftsstruktur immer unübersichtlicher werden. Eine vollständige Erfassung des Wirtschaftsprozesses mit dem herkömmlichen System einander widersprechender Kennziffern durch einen schwerfälligen bürokratischen Apparat ist heute unmöglich geworden. Auch die Einschlebung weiterer Zwischeninstanzen in der Planungs- und Kontrollhierarchie konnte keine Abhilfe schaffen. Bereits 1963 stapelten sich Lager unabsetzbarer Verbrauchsgüter im Wert von 3,5 Mrd. Rubel.<sup>5)</sup> Diese Ziffer sei hier angeführt, um das Fiasko der bisherigen Planungsmethoden in seinem Ausmaß zu kennzeichnen. In Kossygin's Rede vor dem ZK-Plenum der KPdSU findet man das Eingeständnis: „Man muß feststellen, daß in den letzten Jahren ein gewisser Rückgang des Nationaleinkommens und der Industrieproduktion je Rubel Anlagefonds erfolgt ist. Das Wachstumstempo der Arbeitsproduktivität in der Industrie, ebenfalls ein wichtiger Gradmesser für die Effektivität der gesellschaftlichen Produktion, hat sich in den letzten Jahren etwas verlangsamt.“ Bereits 1959 hatte Lev A. Kantorovič die These vertreten, daß eine Verbesserung der Planungsmethoden das sowjetische Sozialprodukt um 35 bis 50 % steigern könnte.<sup>6)</sup>

Am 9. September 1962 erschien in der Pravda jener erste Artikel Libermans, der im Ausland solch große Beachtung fand. Darin wird vorgeschlagen, den Betrieben lediglich den Produktionsumfang nach Sortiment und Lieferfristen vorzuschreiben. Die übrigen Größen bleiben der Planung des Betriebsleiters überlassen. Liberman geht davon aus, daß die Kapazitäten voll ausgelastet werden, wenn nur der materielle Anreiz ausreichend ist. Dieser materielle Anreiz besteht in dem Fonds der an die Betriebsbelegschaft auszuschüttenden Prämien. Er richtet sich nach der Höhe der erreichten Rentabilität des Betriebs (Rentabilität definiert als Verhältnis von Gewinn zum Produktionsfonds, d. h. zum festen und umlaufenden Kapital).<sup>7)</sup> Das bedeutet eine radikale Bedeutungswandlung des Begriffs „Rentabilität“, der bisher auf die Erfüllung einer oder mehrerer Kennziffern bezogen war und das eingesetzte Kapital unberücksichtigt ließ. Für jede Branche wird eine langfristige Rentabilitätstabelle ausgearbeitet, auf der wieder die Prämientabelle beruht. Voraussetzung für eine Prämienzahlung ist in jedem Fall, daß Produktionsumfang, Sortiment und Lieferfrist eingehalten sind. Für die Einführung neuer Produkte und Verfahren werden Zuschläge gezahlt. „Alle grundlegenden Hebel der zentralen Planung werden nun zentral festgelegt“<sup>8)</sup>, Liberman nennt u. a. die Preise sowie große Investitionsprojekte.

3) Vgl. Pravda vom 3. 10. 1965.

4) Für eine Exegese der „Formierten Gesellschaft“ Ludwig Erhards gibt es gewiß breiten Raum. Wenn Leontiev sie aber als eine Spielart der Planifikation interpretiert, so hat er die Gedankenwelt ihres Schöpfers gründlich verkannt!

5) Vgl. RFE-Research vom 4. 1. 1965: Two Years of Liberman on the March.

6) *Ekonomičeskij rasčet naučičesko ispolzovanija oborudovanija*, Akademie der Wissenschaften, Moskau 1959, zitiert nach: *The ASTE-Bulletin*, University of Pennsylvania, Vol. VI (1964), S. 17.

7) Pravda vom 9. 9. 1962, zitiert nach: *Ost-Probleme*, 1962/21, S. 661.

8) Ebenda, S. 662.

Dieses System versprach entscheidende Vorteile gegenüber der alten Regelung: Planungsvereinfachung, größtmögliche Kapazitätsausnutzung bei gleichzeitiger Reduzierung der Anforderungen von Investitionsgütern und Material sowie eine bessere Berücksichtigung des technischen Fortschritts. Gegen den Vorwurf, es werde wieder nur eine neue Kennziffer eingeführt, setzte sich Liberman zur Wehr: „Planen und abrechnen können wir alle Kennziffern, doch dürfen wir sie weder zum Maßstab einer Belohnung noch einer Bestrafung machen. Belohnen müssen wir die Betriebe nach ihrer Rentabilität ... Wichtig ist es, ein System zu haben, das zum Ansporn, ... zum Katalysator wird, der alle Seiten der Planung verbessert.“<sup>9)</sup>

Nemčinov warf die Frage einer verbesserten Kapitalrechnung auf. Sich mit Amortisationen zu begnügen, bedeute ein Beharren bei den Kategorien der einfachen Reproduktion<sup>10)</sup>, einer stationären Wirtschaft also. Im übrigen unterstützte er Libermans Vorschlag. Im Mai 1964 veröffentlichte er sein eigenes Modell, in welchem dem Betrieb noch größerer Spielraum eingeräumt wird. Er schreibt: „Das schriftlich bekräftigte Einverständnis des Betriebs, die entsprechende Planaufgabe zu übernehmen, macht die Planaufgabe zum Planauftrag.“<sup>11)</sup> Das heißt nichts anderes, als daß der Betrieb in der Lage sein sollte, ungünstige Planaufgaben zurückzuweisen, daß er zum Vertragspartner der Zentrale würde. Die Preise will Nemčinov in drei Klassen gliedern: 1. feste bzw. limitierte Preise für Konsumgüter des täglichen Bedarfs, 2. „kontrollierte Preise“, welche von den unteren Instanzen, den Wirtschaftsvereinigungen und Verwaltungen ausgearbeitet, von der Zentrale aber bestätigt werden müssen, und 3. Preise, die nach bestimmten Kalkulationsvorschriften von den Betrieben selbst festgelegt werden können. Die Produktionskosten sollen „obligatorische Normativabgaben für Grund- und Umlaufsfonds“ einschließen, wodurch die Betriebe zu einer Mindestrentabilität für das eingesetzte Kapital verpflichtet würden. Damit wäre der Kapitalknappheit der sowjetischen Wirtschaft durch Zinszahlungen Rechnung getragen. Ein einheitliches System der Informationsübermittlung sollte schließlich den Einsatz elektronischer Rechenanlagen und damit die laufende Kontrolle des Wirtschaftsablaufs sicherstellen.

Auch Trapesnikov forderte im August 1964, den Gewinn zur Hauptkennziffer zu erheben. Die Lohnzahlungen will er — wie Liberman — unter die Regie des Betriebs stellen. Während Liberman bei Lieferverzögern die Prämien streichen wollte, sollte der Betrieb nach Trapesnikov Vertragsstrafen zahlen. Die Preisfestsetzung sollte Neuentwicklungen und Verbesserungen fördern. Auch wird die Einführung von Zinsen auf Umlauf- und Grundfonds verlangt, hier unter der re-

9) In: *Ekonomičeskaja Gazeta*, Moskau 1962/46, zitiert nach: *Ost-Probleme*, 1963/3, S. 183.

10) In: *Voprosy Ekonomiki*, Moskau 1962/11, zitiert nach: *Ost-Probleme*, 1963/3, S. 181.

11) In: *Kommunist*, Moskau 1964/5, zitiert nach: *Ost-Probleme* 1964/14, S. 421.

volutionären Bezeichnung „Kapitalzins“.<sup>12)</sup> Im März 1965 schließlich sprach Leontiev von einer „allgemein anerkannten Notwendigkeit, die Rolle des Gewinns als Hauptkennziffer aufzuwerten.“<sup>13)</sup>

Ausgeklammert müssen hier jene Vorschläge bleiben, die die Lösung in vermehrtem Einsatz datenverarbeitender Maschinen erblickten. Trapesnikov bezeichnete es als Selbstbetrug, „anzunehmen, daß man die Aufgaben einer optimalen Planung lediglich mit Rechenmaschinen lösen“ könne.<sup>14)</sup> Als Grundlage müßten in jedem Fall „richtige ökonomische Kriterien“ dienen. A. G. Aganbegian, einer der eifrigsten Verfechter mathematischer Methoden, betonte selbst, daß deren Einsatz sinnlos sei, solange nicht die wichtigsten theoretischen und praktischen Probleme der Planung gelöst seien.<sup>15)</sup> Die durch eigens entwickelte Algorithmen gefundenen Lösungen partieller Optimierungsaufgaben werden keineswegs so selbstverständlich in die Praxis umgesetzt, wie es Leontievs Artikel glauben lassen möchte. So blieb der 1961 von A. L. Lur'e aufgestellte Transportalgorithmus, der eine optimale Lösung für die Belieferung von Kraftwerken mit Kohle bot, graue mathematische Theorie. In Kossygin's Rede vor dem ZK-Plenum wird diese Möglichkeit zur Verbesserung der Planungsmethoden mit keinem Wort erwähnt.

## EXPERIMENTE

Der Vorbereitung einer Generalreform dienten zwei Experimente, welche im Mai und im Dezember 1964 anliefen. Der am 1. Mai begonnene Versuch umfaßt zwei Textilwerke in Moskau und Gorki mit Namen „Bolševička“ und „Majak“. Er geht auf einen im September 1963 erschienenen Artikel von B. Mochalov mit dem bezeichnenden Titel „Güterangebot und Nachfrage der Bevölkerung“ zurück.<sup>16)</sup> Die Direktoren können in diesen Betrieben nach den vom Einzelhandel ermittelten Konsumentenwünschen autonom ihre Produktion in Quantität und Qualität planen. Darüber hinaus bestimmen sie Produktionsmethoden, Lohnhöhe und Input. Während das alte Sortiment weiter zu festen Preisen verkauft werden muß, können die Preise für verbesserte und neue Modelle von der Unternehmung selbst festgesetzt werden. Die Konsumentenwünsche und natürlich das Interesse der Betriebe an der Fixierung eigener Preise führten bald zu einem Überwiegen der neuen Produkte und damit der freien Preise.

Obwohl sich die Umstellungszeit von zwei Monaten als zu kurz erwies und besonders auf der Inputseite

12) In: *Pravda* vom 17. 8. 1964, zitiert nach: *Ost-Probleme* 1964/22, S. 623.

13) In: *Pravda* vom 7. 3. 1965, zitiert in *RFE-Research* vom 25. 3. 1965, S. 3.

14) Zitiert bei Wolfgang Leonard: *Prozente auf das Kapital*. In: *Die Zeit* vom 4. 9. 1964.

15) In: *Literaturnaja Gazeta* vom 14. 5. 1964, zitiert nach: *The ASTE-Bulletin*, University of Pennsylvania, Vol. VI (1964), S. 7.

16) Vgl. *RFE-Research* vom 4. 1. 1965, S. 4.

erhebliche Schwierigkeiten wegen der nach wie vor zentralgeplanten Produktion der Zulieferer auftraten, wurde das Experiment als erfolgreich bezeichnet. Am 1. April 1965 folgten weitere Unternehmen der Bekleidungsindustrie zusammen mit ihren direkten Zulieferern. Nach Ablauf der Vorbereitungszeit arbeiteten am 1. Juli etwa 400 Betriebe der sowjetischen Konsumgüterindustrie nach den Wünschen der Konsumenten, eine weitere Ausdehnung des Experiments wurde zeitweise erwogen. Einzige Verbindung zu den zentralen Instanzen stellt in diesem Experiment die Pflicht der Betriebe dar, ihre örtlichen Volkswirtschaftsräte zu informieren sowie 96 % des Gesamtgewinns abzuführen. Die verbleibenden 4 % werden zum überwiegenden Teil für Modernisierungsmaßnahmen und betriebliche Sozialleistungen verwendet, nur ein geringer Teil bleibt für die Ausschüttung an die Belegschaft. Die Freiheit der Unternehmen in der Gestaltung des Prämiensystems garantiert jedoch ausreichende materielle Anreize. An Hand der Ergebnisse der Werke „Bolševička“ und „Majak“ ließ sich sogar ein den Produktivitätszuwachs übersteigendes Wachstum der Lohnsumme feststellen. Weiter wurden Verbesserungen der Absatzorganisationen eingeleitet, u. a. durch firmeneigene Einzelhandelsläden. Deren Verkaufsergebnisse überstiegen bald die geplanten Ziffern. Auch die Gewinne, welche im Gegensatz zum alten System nur für tatsächlich verkaufte Waren berechnet werden, stiegen nach einem durch die Umstellung hervorgerufenen Rückschlag rasch wieder an.<sup>17)</sup>

Dieses System hat wenig oder nichts mit dem Modell Libermans zu tun, denn hier wird den Betrieben die Produktion nicht einmal mehr dem Umfang nach vorgeschrieben. Insbesondere die Preisfestsetzung durch die Betriebe übersteigt bei weitem die Befugnisse der Direktoren nach dessen Vorstellung.

Das zweite Experiment, das seit Dezember 1964 im Oblast Lvov mit zwei Betrieben der Investitionsgüterindustrie und drei der Konsumgüterindustrie läuft, steht unter der Leitung Libermans. Die Konsumgüterbetriebe arbeiten nach direkten Vereinbarungen und auf Bestellung der Handelsorganisationen, die Betriebe des Investitionsgüterbereichs ebenfalls auf Bestellung ihrer Abnehmer, jedoch im Rahmen des Staatsplans. Dem Volkswirtschaftsrat bleibt allein die Aufgabe der Kontrolle über die Einhaltung von Kalkulationsvorschriften und Preisen.<sup>18)</sup> „Die Einschätzung erfolgt nach der Rentabilität, die Stimulierung aus dem Gewinn.“<sup>19)</sup> Was die Betriebe des Investitionsgütersektors betrifft, so stimmt die hier getroffene Regelung völlig mit Libermans Modell überein. Die Kompetenzen der drei Konsumgüterbetriebe wurden demgegen-

über erweitert und dem ersten Modell angenähert. Die betriebliche Preisfestsetzung blieb dabei ausgeklammert.

Kossygin erwähnt in seiner Rede vor dem Plenum des ZK der KPdSU<sup>20)</sup> ein weiteres Experiment, das nach seinem Urteil sehr erfolgreich verlaufen ist. Es handelt sich um Kraftverkehrsbetriebe (drei in Moskau, zwei in Leningrad), bei denen grundlegende Mängel (zu großer Anteil der Leerfahrten, zu hohe Reparaturkosten, zu lange Wartezeiten) durch Erweiterung der Kompetenzen für die Betriebsführung und materielle Anreize für die Belegschaft beseitigt werden konnten.

Ob bis zur Durchführung der Reform eine Übergangsregelung für diese zum Teil doch recht stark von den Reformbeschlüssen abweichenden Modelle vorgesehen ist, wurde bisher nicht bekanntgegeben.

### GRUNDZUGE DER BESCHLOSSENEN REFORM

Die folgende kurze Darstellung der Reformbeschlüsse des ZK der KPdSU vom 2. Oktober 1965<sup>21)</sup> wird von vornherein eingeschränkt durch zwei Tatsachen. Zum einen stehen noch entscheidende Durchführungsgesetze und Verordnungen aus (so das angekündigte „Gesetz über den sozialistischen staatlichen Produktionsbetrieb“, das sich auch auf Betriebe der Landwirtschaft, des Transport- und Fernmeldewesens bezieht). Zum anderen werden sich die umfangreichen organisatorischen Vorbereitungsarbeiten nach Kossygins Aussage bis zum Jahre 1967 hinziehen, bevor die gesamte Wirtschaft gemäß den Beschlüssen arbeiten wird. Während der Übergangszeit bleiben die vorhandenen Institutionen (die Volkswirtschaftsräte sowie die staatlichen Komitees für die Industriezweige) bestehen.

In der betrieblichen Sphäre ist eine Reduzierung der zentral geplanten und für den Betrieb verbindlichen Kennziffern vorgesehen sowie eine bessere Abstimmung der Kontrollziffern zwischen Perspektivplan und Jahresplan. Die Dauer des Perspektivplans wird von sieben auf fünf Jahre verkürzt. Zentral geplant sind:

- der Umfang der abgesetzten Warenproduktion (bisher die Bruttoproduktion)
- die Hauptnomenklatur der Produktion (mit zunehmendem Ausbau der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit durch ein Vertragssystem ist der Übergang zu einer Gruppen-Nomenklatur vorgehen)
- der Lohnfonds (an Stelle von bisher vier Arbeitskennziffern: Arbeitsproduktivität, Zahl der Arbeitskräfte, Durchschnittslohn und Lohnfonds)
- Abführungen an den Staatshaushalt und Zuwendungen aus dem Staatshaushalt

<sup>17)</sup> Vgl. Keith Bush: The Bolshevicka and Mayak Experiment Spreads Rapidly. In: Daily Informational Bulletin, München, vom 25. 1. 1965.

<sup>18)</sup> Vgl.: The Lvov Economic Experiment. In: Daily Informational Bulletin, München, vom 28. 1. 1965.

<sup>19)</sup> Liberman in der Pravda vom 20. 9. 1964, zitiert nach: Ost-Probleme 1964/22, S. 627.

<sup>20)</sup> Vgl. Pravda vom 28. 9. 1965.

<sup>21)</sup> Wesentliche ergänzende Daten verdanke ich K. Bush: Kossygin's Reform of Industrial Planning and Management. In: Daily Informational Bulletin, München, vom 12. 10. 1965.

- Gewinn und Rentabilität (neu ist die Berücksichtigung des Produktionsfonds, auf den der Gewinn bezogen wird)
- der Umfang der zentralisierten Investitionen und die Inbetriebnahme von Produktionskapazitäten und Grundfonds
- Hauptaufgaben zur Einführung der neuen Technik
- Kennziffern der materiell-technischen Versorgung

Die Bedeutung der materiellen Stimulierung, d. h. der Mobilisierung des Gewinnstrebens, soll auf drei Ebenen gesteigert werden. Der Betrieb wird über einen höheren Anteil am Gewinn verfügen dürfen, wobei freilich „die Summe der Stimulierung für Planübererfüllung ... relativ geringer sein (wird) als die für die Erreichung der im Plan vorgesehenen Kennziffer gezahlte Summe“<sup>22)</sup>, ein Gedanke, der bereits in Liber-mans erstem Artikel vom 9. 9. 1962 enthalten war. Auf diese Weise wird das betriebliche Interesse an der größtmöglichen Auslastung der Produktionskapazitäten geweckt. Daneben soll die Qualität der produzierten Güter und das eingesetzte Kapital für die Bemessung des Gewinnanteils eine Rolle spielen. Die dem Betrieb damit zur Verfügung stehenden Mittel sind zur Selbstfinanzierung von Investitionen, für betriebliche Sozialleistungen (Wohnungsbau, Kindergärten, Sanatorien etc.) und für zusätzliche Prämienzahlungen an die Belegschaft zu verwenden. Auf der Ebene der zwischenbetrieblichen Beziehungen wird das System der Wirtschaftsverträge ausgebaut. Dabei ist für Liefer- und Zahlungsverzug eine Pflicht zum Schadensersatz vorgesehen, in die auch die Transportorganisationen mit einbezogen sind. Diese Regelung folgt als logische Konsequenz aus der Einführung der Hauptplankennziffer „Abgesetzte Warenproduktion“.<sup>23)</sup> Den Betriebsbelegschaften schließlich werden nicht nur persönliche Prämien für besondere Arbeitsleistungen, sondern auch jährliche Zahlungen in Form einer Ergebnisbeteiligung in Aussicht gestellt, wobei die Dauer der Betriebszugehörigkeit in die Bemessungsgrundlage eingeht. Auf diese Weise hofft man die erhebliche Fluktuation von Arbeitskräften einzudämmen.

Investitionen, welche die Möglichkeiten der Betriebe zur Selbstfinanzierung übersteigen, werden nicht mehr durch Zuteilung nichtrückzahlbarer Mittel aus dem Staatshaushalt, sondern durch langfristige Kredite finanziert. An die Stelle der gleichfalls nichtrückzahlbaren Zuschüsse zu den Umlaufmitteln treten kurzfristige Kredite. „Zahlungen für die Grund- und Umlaufmittel“ durch die Betriebe (dies ist die offizielle Umschreibung für Zinsen) sollen künftig den Hauptteil der Staatseinnahmen ausmachen. Als Folge der zunehmenden Bedeutung der Selbstfinanzierung muß sich ja die Haupteinnahmequelle (d. h. zwei Drittel) des Staatshaushalts, nämlich die Gewinnabführungen der Betriebe, beträchtlich verringern.

<sup>22)</sup> K o s s y g i n vor dem ZK-Plenum am 27. 9. 1965.

<sup>23)</sup> Eine Anpassung des Versicherungsrechts erscheint hier unvermeidlich.

Im gesamtwirtschaftlichen Leitungssystem sind eine Reihe institutioneller Veränderungen vorgenommen worden. Als wichtigste ist die Abschaffung der Volkswirtschaftsräte anzuführen. Diese hatten als zuständige regionale Instanzen bereits im Verlauf der oben geschilderten Experimente einen eher hemmenden Einfluß ausgeübt und waren daher heftigen Angriffen der betroffenen Betriebsdirektoren ausgesetzt. Aber auch für die gleichmäßige Einführung des technischen Fortschritts und die Koordinierung überregionaler Lieferbeziehungen zwischen Betrieben und Branchen hatten sie sich als untauglich erwiesen. Kossygin verkündete: „Die notwendige Konzentration und Zentralisation der Leitungskräfte für die Industrie ist unter Bedingungen des sozialistischen Wirtschaftssystems lediglich bei Anwendung des Leitungsprinzips nach Zweigen (Hervorhebung des Verf.) möglich.“<sup>24)</sup> Für neun Zweige des Maschinenbaus werden Ministerien auf Unions-Ebene errichtet. Andere Industriezweige werden der Unions- und der Republikkompetenz unterstellt. Regionale Entwicklungsaufgaben sind durch die Unterstellung der Republikministerien unter die Ministerräte der Republiken in die Planung einbezogen. Diese haben z. B. das Recht, Vereinigungen (Trusts) zu bilden, und sollen darüber hinaus bei der Planung von Investitionen, Finanzierung, Arbeit und Löhnen erweiterte Rechte zugesprochen bekommen. Die Staatliche Plankommission (Gosplan) als Organ der Union und der Republiken wird dem Ministerrat der UdSSR unterstellt. Ihre Aufgabe ist die „Sicherung der richtigen volkswirtschaftlichen Proportionen und Zusammenhänge ...“. Die Plankommissionen der Republiken arbeiten die Planaufgaben für die Industrien ihres Gebiets aus, wodurch „Erscheinungen von Ressortgeist“ (das Grundübel des Ministerien-Systems vor der Einführung der Volkswirtschaftsräte 1957) vermieden werden sollen. Die Staatlichen Komitees für die Koordinierung der wissenschaftlichen Forschungsarbeiten und für Bauwesen der UdSSR werden dem Ministerrat der UdSSR unterstellt. Dazu kommt ein Staatliches Komitee des Ministerrats der UdSSR für materiell-technische Versorgung als Organ der Union und der Republiken. Den Betriebsvereinigungen sollen von den Republik-Ministerien operative Funktionen übertragen werden. Für die Abgrenzung der Kompetenzen gilt der (freilich verschwommene) Grundsatz: „Die Ministerien werden ihre Tätigkeit auf die Hauptrichtungen der Entwicklung ihres Zweiges konzentrieren. Die Betonung wird auf den ökonomischen Hebeln, auf der realen Hilfe für die Betriebe und Vereinigungen bei der Verbesserung ihrer Arbeit und der konsequenten Einführung der vollständigen wirtschaftlichen Rechnungsführung liegen.“<sup>25)</sup>

Die Preise sollen „immer besser den gesellschaftlich notwendigen Arbeitsaufwand“ widerspiegeln und sicherstellen, daß „normal arbeitende Betriebe durch

<sup>24)</sup> Rede vor dem ZK-Plenum. Vgl. Pravda vom 28. 9. 1965.

<sup>25)</sup> Ebenda.

den Verkauf ihrer Produktion zu Großhandelspreisen Gewinn erzielen und die Möglichkeit haben, entsprechende Fonds zur Stimulierung zu bilden ...<sup>26)</sup> Bei Qualitätsverbesserungen sollen die zusätzlichen Ausgaben der Betriebe und auch der zusätzliche Nutzen für den Verbraucher im Preis Berücksichtigung finden. Dieser Gedanke wurde offensichtlich aus dem „Bolševička“-„Majak“-Experiment übernommen, ohne daß man jedoch den Betrieben selbst die Preisfestsetzung überließ. Ein neu gebildetes Preiskomitee bei der Staatlichen Plankommission der UdSSR wurde beauftragt, bis zum 1. Januar 1966 die Grundlagen für eine Reform der Industriegroßhandelspreise zu erarbeiten. Mit der Einführung der neuen Preise ist erst in den Jahren 1967-1968 zu rechnen.

### „QUADRATUR DES KREISES“

Eine Gegenüberstellung der Skala der seit 1962 diskutierten Vorschläge mit den Beschlüssen des ZK zeigt, daß deren größter Teil berücksichtigt worden ist, freilich mit Abwandlungen und Einschränkungen. Das bis jetzt vorliegende Material erlaubt noch keine detaillierte Analyse des veränderten Systems. Einige grundsätzliche Überlegungen aber können die bereits erkennbaren Schwierigkeiten und Chancen des neuen sowjetischen Systems der Wirtschaftslenkung andeuten.

Leontiev formuliert das Grundproblem: „Lassen sich die Methoden der Direktivplanung mit den Methoden des ökonomischen Anreizes vereinbaren? Ist eine harmonische Verknüpfung dieser beiden Prinzipien überhaupt möglich? Ist sie nicht vielleicht eine Art Quadratur des Kreises?“<sup>27)</sup> Sicher gibt es kein Patentrezept für ein System, das allen Ansprüchen einer hochindustrialisierten Volkswirtschaft genügen soll. Dies gilt nicht minder für die Wirtschaftspolitik westlicher Länder — etwa bei der Aufgabe, die Interessen der Gesamtwirtschaft mit denen der Einzelwirtschaften abzustimmen. Leontiev hat in seiner Frage das Grundproblem jeder Wirtschaftspolitik aufgeworfen. Nun weist das zweifellos gut durchdachte Gefüge von Kompetenzen in den Reformbeschlüssen des ZK der KPdSU jedoch einige unübersehbare Nahtstellen zwischen den Verantwortungsbereichen der zentralen Planung einerseits und der Betriebsleitungen andererseits auf. In der Diskussion war von verschiedenen Seiten vorgeschlagen worden, den Lohnfonds dem Betrieb nicht mehr vorzuschreiben. In den Beschlüssen gehört er jedoch zu den acht zentralgeplanten Kennziffern. Damit ist die Kontrolle der Zentralinstanzen über Beschäftigung und Massenkaukraft in ihrer direkten, d. h. administrativen Form erhalten geblieben, wodurch der betriebliche Spielraum zur Stimulierung wiederum eingeeengt wird. Die Berechtigung dieser Maßnahme ist angesichts der bei weitem nicht gedeckten Nachfrage

nach Konsumgütern unmittelbar einsichtig. „In der Zukunft, wenn es gelingen wird, die Produktion von Gebrauchsgütern bedeutend zu erweitern und die notwendigen Reserven von Gebrauchsgütern anzulegen, wird man auf die Festlegung des Lohnfonds für die Betriebe verzichten können.“ Mit diesen Worten kennzeichnet Kossygin selbst die getroffene Regelung als aus der Sicht der Betriebe inkonsequent. Direkte Vereinbarungen zwischen Lieferanten und Abnehmern, wie sie in dem Experiment von Lvov getestet worden waren, sind nicht vorgesehen. Nach wie vor kann somit das Staatliche Komitee für materiell-technische Versorgung mit seinem riesigen Apparat regionaler Organe zum Engpaß für das Bemühen der Betriebe werden. Auch dieses Problem ist deutlich angesprochen in der Zusicherung Kossygins: „Später muß man auf dem Gebiet der materiell-technischen Versorgung die direkten Beziehungen zwischen Hersteller- und Verbraucherbetrieben stärker entwickeln. Es ist notwendig, allmählich zum Großhandel mit einzelnen Materialien und Ausrüstungen durch die territorialen Versorgungs- und Absatzbasen in den Verbrauchsgebieten überzugehen.“ Die Errichtung eines eigenen Staatlichen Komitees sieht freilich nicht wie eine bloße Übergangsregelung aus. Damit scheint dieses „Später“ in die fernere Zukunft verwiesen. Hinsichtlich der den Betrieben zugesprochenen Teile der Gesamtinvestition aus Gewinnen hatten schon Libermans Gegner in der Diskussion geltend gemacht, diese müßten zu Disproportionen in der Produktionsstruktur führen. Nun sind noch keine verbindlichen Zahlen für die Höhe des dem Betrieb verbleibenden Gewinnanteils genannt worden, zu dem auch noch ein Teil der Abschreibungen kommt. Aber selbst wenn den Betrieben nur 4% des Gesamtgewinns bleiben sollten, können deren nichtgeplante Bestellungen von Investitionsgütern zu einem bedeutenden Störungsfaktor werden. Vielleicht sind unerwünschte Veränderungen in der Produktionsstruktur sogar hinreichend kontrollierbar, dann werden immer noch die durch Kennziffer Nr. 8 (materiell-technische Versorgung) betroffenen Verwaltungsorgane einer erheblich gesteigerten Belastung ausgesetzt.

Sehr allgemein gehaltene Bemerkungen über die Preisreform zeigen zwar, daß die fundamentale Bedeutung richtiger, d. h. die volkswirtschaftlichen Knappheitsrelationen widerspiegelnder Preise, für das Funktionieren eines auf Gewinn und Rentabilität abgestellten Systems erkannt wurde. Wie freilich die Rentabilität in den Industriezweigen „wissenschaftlich begründet“ und damit zur Grundlage eines neuen Preissystems werden soll, bleibt abzuwarten. Die Frage, ob Zinszahlungen für Staatskredite in den Preis eingehen, wurde bisher nicht geklärt. Beträchtliche Skepsis erscheint begründet angesichts des Vorhabens, die Einführung der neuen Preise über zwei Jahre (1967-1968) auszudehnen. Hier werden die Auswirkungen der allgemeinen Interdependenz übersehen. Denn wie will man verhindern, daß bereits in Kraft getretene Preis-

<sup>26)</sup> Ebenda.

<sup>27)</sup> Vgl. Lev Leontiev: a. a. O., S. 587.

korrekturen der einen Gütergruppe nicht durch nachfolgende Änderungen anderer Güterpreise Makulatur werden? Ein derartiges etappenweises Vorgehen ist angesichts des erweiterten Aktionsspielraums für die Betriebe alles andere als sinnvoll. Aber auch eine schlagartige allgemeine Preisreform könnte nur für den Zeitpunkt ihres Inkrafttretens richtige Preisrelationen garantieren (vorausgesetzt, die Berechnungsunterlagen entsprechen dem tatsächlichen Stand zu diesem Zeitpunkt!). Leontiev nannte Stabilität und Flexibilität als Prinzipien der Preisplanung, ohne zu erklären, wie dieser formale und sachliche Gegensatz überbrückt werden sollte.<sup>28)</sup> Kossygin jedoch kündigt nur eine einmalige Korrektur der Großhandelspreise an. Nicht einmal der Wunsch nach größerer Flexibilität des Preissystems wird ausgesprochen, abgesehen von der Regelung, bei Qualitätsverbesserungen Preiszuschläge zu gewähren. Damit wurde die alte crux des sowjetischen Wirtschaftssystems konserviert; in der Frage der Preisbildung haben sich die „Konservativen“ durchgesetzt, ganz im Gegensatz zur CSSR und DDR, wo die Reform ein gestaffeltes System von freien, limitierten und festen Preisen vorsieht.

#### DIE NEUE ROLLE DER WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

Bedeutsam ist eine Neuerung, welche freilich nur das logische gesellschaftspolitische Korrelat zur zunehmenden Bedeutung der materiellen Stimulierung darstellt. Es handelt sich um die Rolle der Betriebsbelegschaften. Sie sollen durch öffentliche Diskussion der Kollektivverträge (die zwischen Wirtschaftsleitern und Gewerkschaftsorganisationen abgeschlossen werden) auf die Betriebsführung Einfluß nehmen können. Daß hier wirklich Veränderungen zugunsten der Belegschaften zu erwarten sind, kann den Worten Kossygins entnommen werden: „Die Kollektivverträge müssen mit den Arbeitern und Angestellten der Betriebe eingehend und sorgfältig erörtert werden, wobei zu beachten ist, daß ihr Interesse an der Verbesserung der Gesamtergebnisse der Arbeit bedeutend wächst.“<sup>29)</sup>

<sup>28)</sup> Vgl. Lev Leontiev: a. a. O., S. 584.

<sup>29)</sup> Rede vor dem ZK-Plenum. Vgl. Pravda vom 28. 9. 1965.

Hier deutet sich eine grundsätzliche Modifikation des sowjetischen Systems durch die Wandlung des Begriffs „gesellschaftliches Eigentum“ an.

Nach Kossygins Rede geht man vielleicht nicht fehl in der Annahme, daß sich im Verhältnis der sowjetischen Führung zu den Wirtschaftswissenschaftlern eine Änderung anbahnt. Diese Rede und Leontievs Aufsatz haben eine wohlthuende Bereicherung des Wortschatzes an ideologisch neutralen ökonomischen Termini gemeinsam. Die veränderte Einstellung läßt sich ohne ein Übermaß an Spekulation aus der Kritik Kossygins an den Wirtschaftswissenschaftlern und den Worten schließen: „Eine rasche Entwicklung unserer sozialistischen Wirtschaft wird auch in Zukunft unweigerlich immer neue Probleme der Vervollkommnung der Leitung der Volkswirtschaft aufwerfen. Das erfordert eine entschiedene Überwindung des Zurückbleibens der wissenschaftlichen Forschungen auf diesem Gebiet und eine gründliche Ausarbeitung der wissenschaftlichen Grundlagen für die Organisation der Leitung der gesellschaftlichen Produktion.“<sup>30)</sup> Hier wird den Wirtschaftswissenschaftlern, die bisher weitgehend mit der Apologie des bestehenden Systems beschäftigt waren, eine konkrete Aufgabe in der Wirtschaftspolitik gestellt.

Insgesamt gesehen sind die Erfolgchancen der Reform in ihrer bisher beschlossenen Fassung keineswegs gering — vorausgesetzt freilich, daß es gelingt, die Klippen des Ministerialsystems, wie sie vor Chruschtschows Reform 1957 zutage getreten waren, zu umschiffen und die Brüche zwischen den Kompetenzbereichen von Zentralinstanzen und Betrieben zu kitten. Damit wären die Brüche aber nur gekittet, nicht beseitigt. Libermans Postulat: „Was für die Gesellschaft in Gestalt des Staates von Vorteil ist, muß auch für jede Betriebsbelegschaft und jedes ihrer Mitglieder vorteilhaft sein“<sup>31)</sup> wird sich in dieser naiven Formulierung als Aufforderung erweisen, die zitierte „Quadratur des Kreises“ zu verwirklichen. Der Ausgleich mikro- und makroökonomischer Interessen bleibt als Aufgabe bestehen — für jedes Wirtschaftssystem, nicht nur für das sowjetische.

<sup>30)</sup> Ebenda.

<sup>31)</sup> In: Pravda vom 20. 9. 1964, zitiert nach: Ost-Probleme 1964/22, S. 627.