Diener und Herr

Die Industrie gibt immer mehr Aufgaben ab, Dienstleistungsunternehmen profitieren von diesem Trend.

In der Münchner Schickeria hat der Name Peter Dussmann keinen Klang. Unternehmer Dussmann, 50, hat anderes zu tun, als in Szene-Restaurants zu speisen. „Wenn man arbeitet", sagt er, „ist man abends müde."

Der rastlose Schaffer, Schwabe von Geburt und Naturell, gebietet über ein Service-Imperium, wie es in diesem Land kein zweites gibt. Seine Pedus-Gruppe setzte im vergangenen Jahr über eine halbe Milliarde Mark um. Die Hälfte des Geldes, auch das ist einmalig in seiner Branche, macht Dussmann im Ausland.

Dussmanns vielfältige Geschäfte haben eines gemeinsam: Sie leben vom Dienst am Kunden. Der Service-Unternehmer läßt Gebäude reinigen, Belegschaften verpflegen und Unternehmen bewachen. Seit neuestem betreibt er Altersheime und Gemeinschaftsbüros. „Service aus einer Hand" will Dussmann den Kunden bieten.

Der Mann liegt voll im Trend. Industrieunternehmen lassen immer mehr Tätigkeiten, die mit ihrer Produktion direkt nichts zu tun haben, von aushäusigen Spezialisten erledigen.

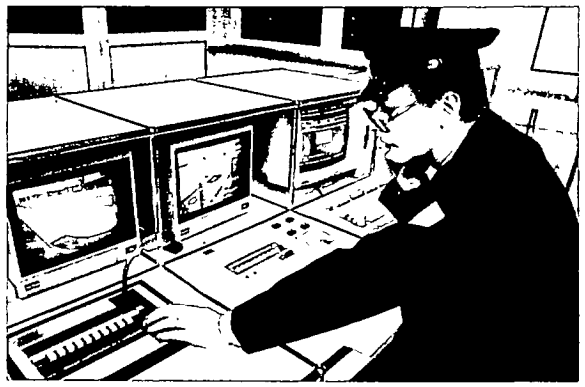
Für die Strategie sind die Unternehmensberater, für die Computer-Programme die Software-Häuser zuständig. Künftig werden Fremdfirmen Pförtnerdienste und Hausmeisteraufgaben übernehmen, sie werden die Maschinen warten und die Kantine betreiben.

Diese Entwicklung konnte Peter Dussmann nicht ahnen, als er sich 1963 selbständig machte. Der Verkäufer von Büroeinrichtungen, mit seinem Job und mit seinem Chef unzufrieden, las damals im Hohlspiegel des SPIEGEL von einem Heimpflegedienst für Junggesellen. So etwas, dachte er, müsse sich auch in München rechnen. Dussmann meldete ein Gewerbe an.

Das Geschäft lief tatsächlich, nur ließ die Zahlungsmoral der Junggesellen zu wünschen übrig. Deshalb spezialisierte sich Dussmann auf gewerbliche Kunden. 1966 setzte er über eine Million Mark um.

Dussmanns Erfolgsgeschichte ist kein Einzelfall. Der Aufstieg vom Tellerwäscher zum Millionär – in keiner anderen Branche ähnelt die Wirklichkeit so sehr dem Klischee.

Claus Wisser, 47, putzte vor 20 Jahren als Student der Betriebswirtschaftslehre eigenhändig Büros. Heute besitzt der ehemalige Juso-Vorsitzende von Neu-Isenburg, nach eigener Einsicht eine „schillernde Persönlichkeit", eine Unternehmensgruppe, die in diesem Jahr über eine Milliarde Mark umsetzen dürfte.



Wachdienst



Verpflegung im Seniorenheim



Reinigungsarbeiten

Dienstleistungen: „Wir haben ein Menschenproblem"

Kern seiner Aktivitäten sind, mit rund 270 Millionen Mark Umsatz, noch immer die Dienstleistungen. Doch Wisser hat, im Gegensatz zu Dussmann, einen Teil seines Kapitals in andere Bereiche investiert. Heute gehört ihm eine respektable Industriegruppe mit Maschinenbau-Firmen und einer Reihe von Textilunternehmen. Außerdem hat der Ex-Juso beträchtlichen Immobilienbesitz.

Wissers Aufstieg aber begann im Dienstleistungsgewerbe, nur hier war er möglich. Weil Kapital eine vergleichsweise geringe Rolle spielt, haben auch Mittellose eine Chance. Dussmann startete sein Geschäft mit 2000 Mark. Und die waren auch noch geliehen.

Anders als etwa in der Industrie scheitert die Geschäftsausweitung selten am Geld. „Wir haben", sagt Dussmann über seine Branche, „kein Kapital-, wir haben ein Menschenproblem."

Dienstleistungen lassen sich nicht, wie industrielle Waren, an einem zentralen Ort herstellen, lagern und verteilen. Sie werden von Menschen erbracht – zu dem Zeitpunkt, zu dem sie gebraucht werden.

Die Service-Unternehmen müssen über die ganze Republik hinweg Stützpunkte unterhalten; und sie müssen, ebenso verstreut, Tausende von Mitarbeitern führen. „Die Ausbreitung von Dienstleistungen", sagt Dussmann, „ist ein Zeit- und ein Schulungsprozeß."

Begonnen haben die meisten Service-Unternehmen bei der Gebäudereinigung. Da gibt es heute nicht mehr viel zu holen. Wer in diesem Geschäftszweig noch wachsen will, muß andere verdrängen.

In diesem Gewerbe arbeiten rund 5000 Firmen, und sie tun das nicht immer mit sauberen Mitteln. Manche beschäftigen Mitarbeiter doppelt und dreifach, jeweils unter anderem Namen, immer aber mit weniger als 450 Mark Monatslohn. Erst von dieser Grenze an werden Sozialabgaben fällig.

Einer, der gegen diese Methoden kämpft, ist Hartwig Piepenbrock, 51, der Eigentümer des größten bundesdeutschen Gebäudereinigers. Mit politischer Lobby-Arbeit und in Anzeigenkampagnen kämpft der Eigner der Osnabrücker Piepenbrock-Gruppe für die Aufhebung der 450-Mark-Grenze – bislang vergebens.

Piepenbrocks Motiv ist klar: Die Tricks und Machenschaften der Rowdys unter den Gebäudereinigern schädigen nicht nur den Ruf der Branche, sie machen auch die Preise kaputt.

Auf der Suche nach lukrativen Marktnischen entdeckten Unternehmer wie Dussmann und Piepenbrock zunächst die Krankenhäuser. Dort ist die Reinigung so anspruchsvoll, daß billige Schmutzkonkurrenz nicht zum Zuge kommen kann.

Die Erweiterung des Angebots schließt sich logisch an: Die Dienstlei-

ster übernehmen auch die Verpflegung der Patienten, sie betreiben inzwischen an vielen Orten „den gesamten Hotelbereich im Krankenhaus" (Dussmann).

Solch ein Komplett-Service hat für den Kunden einen Vorteil: Er muß sich nicht um Bereiche kümmern, von denen er selbst nichts versteht. Und er hat dafür nur einen einzigen Ansprechpartner.

Die Vorteile für das eigene Geschäft entdeckte Pionier Dussmann, als er in Brasilien einstieg und, wie dort üblich, ein Gesamtpaket anbieten mußte. „Das war", erinnert er sich, „unsere Spielwiese."

Der Lerneffekt ist im klassischen Land der Dienstleistungen, in den USA, noch größer. Nirgendwo sonst ist die Konkurrenz härter, die Kalkulation schärfer. Dussmann macht heute rund 30 Prozent seines gesamten Umsatzes in den Vereinigten Staaten. Das zahlt sich für die deutschen Geschäfte aus.

Sein neuestes Unternehmen, Pedus Office genannt, hat der Münchner aus den USA importiert. Die Idee ist simpel. Für eine vergleichsweise niedrige Pauschale kann sich ein Geschäftsmann in ein Pedus-Büro, ausgestattet mit allen technischen Geräten, einmieten. Das Sekretariat meldet sich unter dem Namen des zeitweiligen Insassen, das Schreibbüro erledigt die Korrespondenz.

Das erste Büro eröffnete Dussmann 1985 in München. Heute, mit mehr als 1000 Büros in 20 Städten, bezeichnet er sich als weltweiten Marktführer in diesem Gewerbe.

Die stürmische Expansion der Pedus-Büros beflügelt die übrigen Geschäfte. Geschickt nutzt Dussmann die Anmietung ganzer Etagen in besten City-Lagen. Mit sanftem Druck bringt er die Vermieter dazu, Bewachung und Reinigung der Gebäude an sein Unternehmen zu vergeben. So kommt er mit seinem Pedus Service in prestigeträchtige Vorzeige-Objekte und in neue Städte, wo bisher Referenzen fehlten.

Längst nicht jede Dienstleistung, die in den USA selbstverständlich ist, rechnet sich auch in Deutschland. Privatpersonen lassen sich hierzulande nicht wie in Amerika mit Service-Leistungen beglücken. Die Löhne sind hoch, und so auch die Preise der Dienstleister.

Der Gesundheitssektor, in den USA ein dynamischer Markt für neue Dienstleistungen, ist in Deutschland fest in staatlicher oder kirchlich-karitativer Hand. Private Anbieter kommen nicht auf ihre Kosten.

Dussmanns Kursana-Residenzen machen da keine Ausnahme. Die „Seniorenhotels" (Dussmann) kaufte der Dienstleister aus der Konkursmasse einer Bauträgergesellschaft, um das Service-Geschäft in diesen Wohnstiften nicht zu verlieren.

Barrieren für die Ausbreitung von Dienstleistungen bilden aber nicht nur Löhne und Kosten. Überaus hinderlich sind starre Regelungen, vor allem die Handwerksordnung. Einen kompletten Service für das gesamte Haus, von der Reinigung bis zur Wartung von Klimaanlage und Fahrstuhl, läßt sie nicht zu.

„Die Entwicklung verläuft schaumgebremst", meint Dussmann. Er hält das Gerede von der Dienstleistungsgesellschaft für übertrieben.

In einer solchen Gesellschaft, in der die Dienste dominieren, sahen Soziologen wie der Franzose Jean Fourastié „die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts". Die „postindustrielle Gesellschaft" wurde zum Schlagwort.

Tatsächlich, das zeigt ein Blick in die Statistik, schrumpft der Anteil der Industrie; der sogenannte tertiäre Sektor, der Dienstleistungen im weitesten Sinne umfaßt, breitet sich aus. Dienstleistungen, so urteilt deshalb die Bundesbank, sind der Wachstumsmotor der Konjunktur.



Dienstleistungsunternehmer Dussmann
Start mit 2000 Mark

Expandiert haben vor allem Banken und Versicherungen, die Säulen des tertiären Sektors. Der große Rest kam eher mühsam voran. Mit einer Ausnahme: Dienstleistungen, die für die Produktion erbracht werden – Planung und Beratung, Datenverarbeitung und Leasing.

Da liegt für die Service-Unternehmen das Wachstum der Zukunft. Die Industrie zieht sich immer mehr auf ihre eigentliche Aufgabe, die Produktion, zurück. Was im Betrieb sonst noch anfällt, wird fremden Unternehmen übertragen.

Die Arbeitszeitverkürzung ist einer der Gründe für diesen Trend. Ein Facharbeiter, der nur noch 35 Stunden im Betrieb ist, soll auch 35 Stunden produzieren. Die Wartung der Maschinen können andere übernehmen, nach Feierabend oder am Wochenende.

Der Kostendruck, unter dem die Firmen stehen, treibt die Entwicklung voran. Externe können, zum Beispiel, die Kantine besser bewirtschaften: Sie kommen mit weniger Personal aus, weil sie weniger Reserven vorhalten müssen – fällt jemand aus, können sie woanders eine Kraft abziehen. Und sie kaufen, weil sie in vielen Küchen kochen, weit günstiger ein.

Bisher werden nur rund drei Prozent der Betriebskantinen von Fremdköchen bewirtschaftet. In den USA dagegen sind die sogenannten Caterer schon in 90 Prozent der Betriebskantinen vertreten, in der Schweiz, in England und in Frankreich immerhin in 40 Prozent.

Insgesamt, so hat die Lieblang-Dienstleistungsgruppe aus Mannheim errechnet, geben die deutschen Unternehmen zwischen 8 und 15 Prozent ihres Umsatzes für Tätigkeiten aus, die sie besser von Externen erbringen ließen.

In diesen Markt wollen alle rein, Dussmann, Piepenbrock, Wisser und die anderen. Bis sie das geschafft haben, wird es dauern. Noch müssen sich die Unternehmen das Know-how erwerben und Fachkräfte einkaufen; noch sträuben sich viele Firmenchefs und noch mehr Belegschaften gegen die Eindringlinge.

Mit dem Einzug der Dienstleister in die Werke wird sich die Statistik ändern: Sie weist dann einen niedrigeren Anteil der Industrie und einen noch höheren der Dienstleistungen aus. Die Bundesdeutschen sind dann, scheinbar, auf dem Weg zur Dienstleistungsgesellschaft wieder ein Stück vorangegangen.

In Wirklichkeit hat sich kaum etwas verändert. Die Wirtschaft ist arbeitsteiliger geworden, aber nicht gewachsen. Ob die Putzfrau, der Kantinenkoch oder der Wartungsingenieur bei einem Industrieunternehmen oder beim Dienstleister beschäftigt sind, macht keinen Unterschied – außer in der Statistik.

Vielleicht aber verändert sich mit der weiteren Verbreitung der Dienstleistungen doch etwas: das Ansehen der Service-Unternehmen, das zumindest in der Bundesrepublik nicht übermäßig groß ist.

Peter Dussmann (Hausphilosophie: „Dienstleistung kommt von Dienen") ist da eher skeptisch. „Der Diener", meint er, „hat schon immer ein anderes Image gehabt als der Herr." ◆