

Ein Stück von Lenins Träumen

Salamander hilft beim Aufbau eines Schuhkonzerns in Leningrad

Der Großvater war Direktor einer Schuhfabrik in Moskau und mußte wegen der Oktoberrevolution das Land verlassen. Der Vater kam mit dem Gewehr in der Hand und kehrte schwerverletzt nach Deutschland zurück. Nun ist auch der Sohn da, in Leningrad, und er hofft, noch lange zu bleiben.

Das allerdings hängt nicht nur von ihm ab. Gerhard Nilsson ist Stellvertreter Generaldirektor in einem Unternehmen, das sich auf ein Abenteuer eingelassen hat – ein Joint-venture, ein Gemeinschaftsunternehmen mit den Sowjets. Und venture bedeutet eben auch Wagnis.

Lenwest heißt die Firma, und sie produziert Schuhe. Sie gehört zu 60 Prozent einem Leningrader Werk mit dem schönen Namen „Proletarischer Sieg“, zu 40 Prozent dem Schuhhersteller Salamander in Kornwestheim.

„Das kann eine Bonanza werden“, sagt Nilsson. Das Unternehmen macht bereits Gewinn – in Rubel, die wieder investiert werden. Deutsche Mark verdient Salamander an den Lizenzen.

Aber natürlich, sagt Nilsson, geht es bei Lenwest nicht nur um Geld. Das gemeinsame Wagnis ist für ihn auch ein Versuch menschlicher Annäherung.

Nilsson tut das Seine dazu. Der 51jährige lernt Russisch, er sucht den Kontakt zu den Leningradern, geht auf Märkte und Fußballplätze. Und wenn er eine Besuchergruppe zu einem der beiden Lenwest-Schuhgeschäfte in Leningrad begleitet, dann bleibt er am liebsten draußen und drückt sich still zur Seite: Es ist ihm zu beschämend, an Hunderten von Leuten, die vor dem Laden Schlange stehen, einfach vorbei hineinzugehen.

Die Menschen warten geduldig, bis zu vier Stunden, einen kleinen Zettel in der Tasche, auf dem „Einladung“ steht – dieser Bon allein berechtigt zum Betreten des Ladens. Einzeln werden die Kunden hereingelassen, dann schließt sich die Tür wieder, bis einer mit seinem neuen Paar Schuhe unter dem Arm durch die zweite Tür das Geschäft verläßt.

„Es lebe der Marxismus-Leninismus“ – trotzige Parolen wie diese im Stadtbild von Leningrad erinnern mehr denn je an die Beschwörungsformeln von Geisterheilern. Bei Lenwest jedenfalls ist von Lenin nicht mehr viel übrig.

Der russische Revolutionsführer, so lehrt es die Politische Ökonomie, hat wissenschaftlich bewiesen, daß wirtschaftlich zurückgebliebene Länder den



Lenwest-Manager Gorodny, Kolowai
Parteibuch und Dienst-Mercedes

Sozialismus aufbauen können, ohne das brutale System des Kapitalismus zu durchlaufen. Doch der wissenschaftliche Beweis hilft dem Menschen nicht, der dringend ein Paar ordentliche Schuhe braucht.

„Für uns“, sagt Wladimir Kolowai, Vorsitzender des Lenwest-Verwaltungsrates, „gibt es keine sozialistische oder kapitalistische Denkart, nur eine wirtschaftliche.“ Die Sowjetunion suche noch nach dem rechten Weg, und eine der Möglichkeiten seien Gemeinschaftsunternehmen mit westlichen Firmen.

Salamander war eine der ersten westlichen Firmen, die sich auf das Experiment einließ. Die Schuhhersteller aus der schwäbischen Provinz – Markenzeichen: der Lurch im Kreis – sind auch nach zwei Jahren mühsamer Arbeit davon überzeugt, daß ihre Entscheidung richtig war.

Wie der Andrang vor den Lenwest-Geschäften beweist, kann die Firma gar nicht soviel produzieren, wie gebraucht wird. In mehreren Stufen soll die Kapazität ausgebaut werden. In diesem Jahr wird gut eine Million Paar Schuhe produziert, im nächsten sind es mehr als zwei Millionen. Irgendwann in den neunziger Jahren sollen Lenwest und das Schwesterunternehmen Belwest in Witebsk 10 Millionen Paar fertigen.

Hinter den häßlichen alten Mauern in der Leningrader Zwetotschnaja Straße, das haben die Leningrader längst ge-

merkt, tut sich Erstaunliches. In die düsteren Fabrikhallen, in denen der „Proletarische Sieg“ seit 80 Jahren fast unverändert Schuhe herstellte, ist Licht gekommen. Gestanzt und gesteppt wird an modernen Maschinen aus Deutschland, gearbeitet nach Kornwestheimer Normen, kontrolliert mit deutscher Gründlichkeit. Rauchen und Saufen sind verboten.

Die Arbeiter, sagt Lenwest-Manager Kolowai, sind in die „volle materielle Verantwortung“ genommen. Das heißt: Wer Mist macht, verdient weniger. Jeder muß 41 Wochenstunden arbeiten, Leistung am Samstag wird doppelt bezahlt. Eine Stepperin kann 250 oder 300 Rubel im Monat verdienen. Ein Paar Damenschuhe kostet im Lenwest-Laden 48 Rubel.

Wer zur Lenwest-Mannschaft zählt, darf nicht nur öfter zum halben Preis ein Paar der begehrten Lederschuhe aus eigenem Hause erwerben. Die Firma tut was für ihre Leute. Das Essen in der Kantine ist kostenlos. Das Unternehmen zahlt für Kindergarten und Urlaub, gibt den Mitarbeitern langfristige Darlehen zum Erwerb von Schrebergärten, Wohnungen oder Autos. Da wird ein Stück von Lenins Träumen Wirklichkeit – mit Hilfe seiner Gegner.

Was bei Lenwest geschieht, sieht so normal aus, daß es im Umfeld einer knirschenden und ächzenden Staatswirtschaft schon wieder erschreckend wirkt. Lenwest ist, wie andere Joint-ventures auch, bislang noch ein Fremdkörper im sowjetischen Wirtschaftssystem – wie ein transplantiertes Organ, mit dem der



Lenwest-Schuhgeschäft in Leningrad: Vier

Körper noch seine Schwierigkeiten hat. Immer wieder reiben sich die Manager der Gemeinschaftsfirmen an den Ecken und Kanten der starren Planwirtschaft. Werden Maschinen gebraucht, muß mit den Behörden verhandelt werden. Fehlt es an gutem Leder oder Garn, sind die sowjetischen Zulieferer wegen ihrer Planverpflichtungen oft nicht in der Lage, die gewünschten Mengen in gewünschter Qualität zu liefern. Soll ein Schulungszentrum für Führungskräfte gebaut werden, weiß in der Moskauer Bürokratie niemand, wer das Grundstück zur Verfügung stellen darf.

Wie soll ein Unternehmen, das nach marktwirtschaftlichen Grundsätzen arbeitet, seine Produkte in einem System absetzen, in dem es zwar einen Plan gibt, aber so gut wie nichts mehr funktioniert? Rund 20 Prozent der Lenwest-Schuhe werden im Ausland gegen gute Devisen verkauft; alle anderen werden im Lande des Mangels nach skurrilen Prinzipien gegen Geld verteilt.

Ein Teil der Produktion wird der Belegschaft verkauft, ein weiterer den Lieferanten. Und der Rest wird für Geschäfte ganz eigener Art mit anderen Firmen gebraucht.

So ist zum Beispiel das Baukombinat, das aus den alten Fabriken moderne Produktionsstätten machen soll, leichter zu gewinnen, wenn es für seine Arbeiter Schuhe bekommt. Auch das Lada-Werk in Togliatti hat für eine Million Rubel Lenwest-Schuhe gekauft, dafür erwirbt dann die Schuhfirma für 300 000 Rubel Autos, die sie ihren Beschäftigten verkauft.

Kapitalistisches Wirtschaften ist das nicht, aber das soll es ja auch nicht sein. Funktionieren kann das Joint-venture an der Newa überhaupt nur, weil der gute Wille der Salamander-Leute auf gleichgesinnte Partner traf.

„Das Denken in unseren wirtschaftlichen Kategorien haben wir hier von Anfang an erlebt“, sagt Salamander-Vorstandsmitglied Werner Rost, der als Stellvertreter des sowjetischen Vorsitzenden dem Lenwest-Verwaltungsrat angehört. Die Deutschen haben es mit einer neuen Generation von Managern zu tun, die mit größter Selbstverständlichkeit und Offenheit über alles reden, was in der sowjetischen Wirtschaft ansonsten vernebelt wird: Investitionen, Kosten, Profit – und Probleme.

Im Schnitt sind sie um die Vierzig. Verwaltungsrat-Chef Kolowai und sein Generaldirektor Wladimir Gorodny wollen Erfolg und Anerkennung. Das KPdSU-Parteibuch verbietet ihnen weder den lockeren Umgang mit Westmenschen noch den Dienst-Mercedes. Ihre Pläne lassen sie sich durch ideologische Ehrpusselei nicht verderben.

Kolowai und seine Kollegen wollen die Probleme ihres Unternehmens ganz pragmatisch lösen, nicht anders als ihre westlichen Kollegen auch. Um unabhängig von den Launen der Planung und dem chronischen Devisenmangel produzieren zu können, will das Lenwest-Management sich andere Betriebe, insbesondere Lieferanten, angliedern. „Die Versorgung mit Vorprodukten in hinreichender Menge und guter Qualität“, sagt Verwaltungsrat Rost, „entscheidet über Erfolg oder Mißerfolg der meisten Gemeinschaftsunternehmen.“

So entsteht inmitten einer zentral gelenkten Wirtschaft ein Konzern, der sich an Kosten und Gewinnen orientiert, der sich aus den Fesseln der Planungsbürokratie befreien will.

Kolowai wird dann der Präsident der Holding. Die Macht der Manager wächst auch in der Sowjetunion. Und der „Proletarische Sieg“ ist nur noch ein Erinnerungsposten.

Gorbatschow-Mann im Politbüro, den KGB-Chef Wladimir Krjutschkow.

Das neue Wahlverfahren, das als Verfassungsänderung noch vom Kongreß der Volksdeputierten beschlossen werden muß, soll schon für die ab Dezember fälligen Neuwahlen von Kommunal- und Regionalvertretungen sowie der Parlamente der Bundesländer („Unionsrepubliken“) gelten. Die Partei-Apparatschiks rechnen „zu 100 Prozent“ damit, diese Volksabstimmung zu verlieren, offenbar ein ZK-Mitglied.

Noch einen revolutionären Akt empfahl der Oberste Sowjet: den Länderparlamenten freizustellen, ob sie künftig ihre Vorsitzenden direkt vom Volk wählen lassen. Dann gäbe es in der UdSSR 15 Republik-Präsidenten, die alle dem Gesamtstaatspräsidenten gegenüberstünden.

Weil sich im Moskauer Machtkampf beide Flügel Hoffnungen machen zu gewinnen, waren sowohl die konservativen Breschnewisten wie die linksradikalen Jelzin-Anhänger im Obersten Sowjet für die Neuerung, welche die UdSSR personell in eine Konföderation verwandeln könnte. Nur 85 der 405 anwesenden Sowjet-Abgeordneten stimmten dagegen.

Die plebiszitär gewählten Länderchefs wären demokratischer legitimiert als der nur um drei Ecken (vom Politbüro, den Volksdeputierten, dann dem Obersten Sowjet) gewählte Präsident Gorbatschow. So erklärt sich, daß Gorbatschow vor dem Parlament die Gefahr einer zu großen Machtkonzentration in der Hand der neuen Präsidenten beschwor – ob schon er selbst Parlament, Partei, Staat und Verteidigungsrat vorsitzt.

Am Mittwoch äußerte sich der noch nach alter Art gebildete Oberste Sowjet des größten Bundeslandes im Vielvölkerstaat: der Russischen Föderation. Deren Delegierte lehnten die Direktwahl eines Präsidenten ab – die Reformer ihrem Gorbatschow zu Gefallen, die Konservativen dem derzeitigen Rußland-Vorsitzenden Witalij Worotnikow zuliebe. Und auch der Chef der chauvinistischen „Arbeiterfront Rußlands“, Weniamin Jarin, war dagegen – er fürchtet „Wirkwarr“.

Gorbatschows Getreue wünschen sich unterdes angesichts von Wirtschaftschaos und Separatismus, die rasch zum Staatsnotstand eskalieren könnten, alle Macht für Gorbatschow. Zwei Mitarbeiter aus seiner Denkfabrik, dem Moskauer Institut für die Wirtschaft des sozialistischen Weltsystems, schlugen ein „Komitee der nationalen Rettung“ unter einem starken Führer vor.

Der Weg „vom totalitären Regime zur Demokratie“ führte „über die Diktatur“, sagten der Philosoph Igor Kljamkin und der Historiker Andranik Migranjan der *Literaturnaja gaset*a; das Land brauche eine „eiserne Hand“.



Stunden warten mit einer „Einladung“ in der Tasche