UNTERNEHMEN

Kehrwoche in St. Petersburg

In Russland verfallen Millionen städtischer Wohnungen, jetzt sollen erstmals private Dienstleister die Immobilien verwalten. Die deutsche Dussmann-Gruppe hofft auf ein Riesengeschäft.

Wahrscheinlich war noch nie ein Unternehmer schneller vom eigenen Geschäft desillusioniert, als Peter Dussmann nach seinem Besuch des St. Petersburger Stadtteils Admiraltejski.

Eben noch hatte der Eigentümer des weltweit größten Konzerns für private Dienstleistungen, der in 26 Ländern 50 500 Menschen als Reinigungskräfte, Hausmeister, Klempner oder Krankenschwester beschäftigt, einen Vertrag mit dem St. Petersburger Vize-Gouverneur und Putin-Nachfolger Oleg Wirolainen unterzeichnet. Darin regelten die beiden feierlich, dass Dussmann künftig in einem Drittel der Fünf-Millionen-Metropole die kommunalen Wohnungen bewirtschaften wird.

Der Vertrag läuft über zehn Jahre und soll den Deutschen in dieser Zeit etwa eine halbe Milliarde Euro Umsatz bescheren. Wenn alles nach Plan läuft, werden fünf Prozent davon nach Abzug aller Kosten vor Steuern als Gewinn hängen bleiben. Ein gewichtiger Posten also bei einem Unternehmen, das pro Jahr knapp 1,2 Milliarden Euro umsetzt. Doch vieles deutet darauf hin, dass es keine Planerfüllung gibt.

„Genosse Vorsitzender“, begann Dussmann seine Rede, noch nicht so ganz mit den postsozialistischen Anreden in Russland vertraut, „die Bewohner von St. Petersburg werden sehr schnell die Ergebnisse unserer Arbeit zu spüren bekommen.“ Zu diesem Zeitpunkt hatte der Unternehmer noch keines seiner zu betreuenden Objekte gesehen. Sonst hätte er sich wohl kaum zu solch einer kühnen Aussage hinreißen lassen.

Dussmann soll die Versorgung mit Strom und Wasser, die Reinigung, Müllabfuhr und Sicherheitsdienste für zunächst 104 Häuser gewährleisten. Doch vor allem muss er sich um die Sanierung der Bauten kümmern. Weil die Stadt kein Geld hat und das Geld, das sie von den Mietern und Eigentümern bislang bekam, irgendwo versickerte, verkommen in der ansonsten so prachtvollen Stadt ganze Wohnbezirke.

Kaum war der Vertrag besiegelt, machte sich die Dussmann-Delegation auf nach Admiraltejski – jenem Stadtteil, den sich Bernd Eichinger aussuchte, um die Berliner Trümmerszenen für seinen Film „Der Untergang“ zu drehen.

„Was?“, fragte der 66-jährige Dussmann erschrocken. „Hier leben Menschen?“ Schon von weitem sieht man, wie Fassaden bröckeln. Die Hinterhöfe versinken bei Regen im Morast. Fensterscheiben sind eingeschlagen und notdürftig durch Pappen ersetzt. Die Hausflure graffitiverschmiert und feucht, die Heizkörper im Treppenhaus abmontiert und geklaut, die Wohnungstüren gleichen Verschlägen.

Drinnen schälen sich die Tapeten von den Wänden, Wasserrohre sind verrostet oder geplatzt, und bei den Lecks klaffen riesige Löcher in den Böden, weil das Wasser den Mörtel ausgespült hat. Manchmal versammeln sich schon mittags um zwölf Brigaden von Wodkatrinkern an den Straßenecken. „Hier fehlt jegliches Bewusstsein, wie man sein Umfeld in Ordnung hält“, schimpft Dussmann. „Können wir da nicht Seminare anbieten?“, fragt er seinen russischen Geschäftsführer.

Schnell stellt sich heraus, dass das Übernahmeabenteuer vor allem Sozialarbeit bedeutet. Ganz nach dem Motto: Große Kehrwoche für St. Petersburg.

Wohnquartiere dieser Sorte gibt es in der ganzen Stadt, und dennoch glaubt das russische Dussmann-Management, ein gutes Geschäft gemacht zu haben. Denn die Stadt hat ihre Häuser den Deutschen quasi geschenkt. Im November 2004 wurde eigens eine „Reform der kommunalen Wohnungswirtschaft“ eingeleitet und ein Gesetz auf nationaler Ebene geändert, um ausländischen Privatunternehmen wie Dussmann den Einstieg zu ermöglichen. Erstmals wurde die Entscheidungsbefugnis dezentralisiert und auf die Bezirksbürgermeister übertragen, erstmals dürfen sich so etwas wie Haus- und Eigentümergemeinschaften bilden, die selbst bestimmen, wie ihre Häuser verwaltet werden.

„Wir können hier durchaus Geld verdienen“, macht sich Dussmann Mut, nachdem er sich vom ersten Schock erholt hat. So überlässt ihm die Stadt St. Petersburg nicht nur die Wohnungen, sondern auch zahlreiche Gewerbeflächen, für die die Dussmann-Gruppe Mieter suchen soll. Deren Pacht kann sie behalten. Außerdem will der Konzern nach der sukzessiven Modernisierung der Gebäude Energieeinsparungen in Millionenhöhe erzielen. „Es ist doch klar: Wenn ein Wasser- oder Heizungsrohr leckt, verbrauchen die Bewohner mehr. Ist es in Ordnung brauchen sie weniger. Die Differenz fließt in unsere Kassen“, sagt Dussmann. Zudem will er den örtlichen Energieversorgern als Großabnehmer Sonderkonditionen abringen und die Differenz zum gegenwärtigen Preis ebenfalls selbst einstreichen. „Effizienz war hier doch bislang ein Fremdwort“, sagt der gebürtige Schwabe.

Doch genau vor dieser Effizienz schrecken die St. Petersburger zurück. Anfänglich waren sowohl die Bevölkerung als auch die Medien strikt gegen das deutsche Unternehmen – obwohl es unter städtischer Verwaltung auch nicht besser klappte. Nachdem Anfang der neunziger Jahre unter Boris Jelzin viele profitable Unter-

JEREMY NICHOLL / LAIF

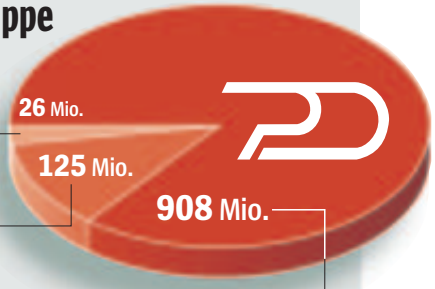
Dussmann-Mitarbeiter, Dussmann-Mieterin: *„Wir können hier durchaus Geld verdienen“*

LEM / IMAGO

Dussmann-Zentrale in Berlin: *Keine Ausschreibung, keine Konkurrenz*

Die Dussmann-Gruppe

Umsatz nach Geschäftsbereichen 2003 in Euro



KulturKaufhaus
Medien-Einzelhandel

Kursana
Betreuung und Pflege von rund 6000 Senioren

Pedus Service
Gebäudetechnik, Catering, Sicherheits- und Empfangsdienste, Gebäudereinigung, Kaufmännisches und Energie-Management

DER SPIEGEL

nehmen der russischen Wirtschaft mit fragwürdigen Methoden in die Hände privater Investoren gelangten, sind die Menschen generell skeptisch, wenn Staatseigentum privatisiert wird.

Zudem nimmt man Dussmann übel, dass er sich nicht gegen einheimische Wettbewerber durchsetzen musste. Es gab keinerlei Ausschreibung, der geschlossene Vertrag wurde als „Pilotprojekt“ deklariert und sichert Dussmann zu, auf Jahre hinaus kalkulieren zu können und keine Konkurrenz fürchten zu müssen. Normalerweise haben Verträge dieser Art Laufzeiten von zwei, drei, höchstens fünf Jahren.

„Und Sie sind sich sicher, dass Sie nicht nur kurzfristig nach St. Petersburg kommen, um hier das schnelle Geld zu machen?“, fragte argwöhnisch der Fernsehmoderator des landesweit ausgestrahlten Senders NTW den deutschen Unternehmer in einer Talkshow.

Mitunter zweifelten russische Medien sogar gänzlich die Existenz des deutschen Unternehmens an und sahen in Dussmann lediglich einen Strohmann für Moskauer Oligarchen, die sich bereichern wollen.

JEREMY NICHOLL / LAIF

Unternehmer Dussmann: *„Njet war Gromyko!“*

Auch die Bewohner fürchten, dass sich für sie wenig ändert, außer den Kosten vielleicht. „Uns wird eine Freisprechanlage in Rechnung gestellt, die es noch gar nicht gibt“, sagt beispielsweise Jelena Tscherjawskowa, eine Bewohnerin in einem der neuen Dussmann-Häuser. Auch Walentina Wnutschkowa, Inhaberin eines kleinen Lebensmittelgeschäfts im Admiraltejski-Rayon, wurde die Miete bereits von 2000 auf 3000 Rubel erhöht, auf umgerechnet 85 Euro.

Doch da erste Erfolge sichtbar werden, zeigt sie sich besänftigt. „Ich verbinde mit einem deutschen Unternehmen Qualität und Sauberkeit. Dann zahle ich auch gern mehr“, sagt die Einzelhändlerin. Schon im März haben mehr als 60 russische Mitarbeiter im firmeneigenen rot-blauen Overall die Arbeit aufgenommen. Dachrinnen wurden erneuert, erste Wasserrohre ersetzt, neue Heizsysteme installiert. Auch nehmen die Bewohner erstmals wahr, dass ihre Hausflure gereinigt werden.

„Eine Sanierung nach dem Vorbild Prenzlauer Berg wird es hier trotzdem nicht geben“, sagt Dussmann. „Wir fangen klein an.“ Er ist wild entschlossen, das Geschäft zu einem Erfolg zu führen. Als ein russischer Dussmann-Manager einen seiner Vorschläge mit einem „Njet“ abbügelt, blafft Dussmann zurück: „Was heißt hier njet? Njet war Molotow! Njet war Gromyko! Jetzt ist Dussmann!“

Das kostet vor allem Geld. Einer Reinigungskraft bezahlt er 6000 Rubel (171 Euro), einem Hausmeister 18 000 Rubel (514 Euro) im Monat. Gerätschaften mussten angeschafft werden, Material für die Sanierung. „In den ersten drei Monaten haben wir eine halbe Million Euro mehr ausgegeben als eingenommen“, sagt Lutz Galonska, Dussmann-Geschäftsführer International. Bei etwa 1500 Rubel (43 Euro) Mieteinnahmen für eine durchschnittliche 60-Quadratmeter-Wohnung ist auch nicht absehbar, dass sich das schnell ändert.

Dass der Einstieg in dieses heikle Geschäft überhaupt geklappt hat, verdankt Dussmann vor allem seinem prominenten Mitarbeiter Gerhard Schürer. Bis zum Untergang der DDR saß der heute 84-Jährige im Politbüro und im Zentralkomitee der SED und war jahrzehntelang Chef der Staatlichen Planungskommission. Heute kommt er noch täglich für vier Stunden in sein Dussmann-Büro an der Berliner Friedrichstraße. Seine alten Seilschaften machten den Trip nach Russland erst möglich.

So besetzte Dussmann sein Moskauer Büro auf Empfehlung Schürers mit einem ehemaligen Mitarbeiter der russischen Botschaft in Ost-Berlin. Der wiederum bestellte den St. Petersburger Statthalter Alexander Wolodkow, ehemaliger Direktor des Rüstungskombinats Arsenal und Herrscher über 12 000 Mitarbeiter. Dieser wiederum pflegte beste Kontakte zur heutigen St. Petersburger Gouverneurin Walentina Matwienko, zu Sowjetzeiten Komsomol-Sekretärin in Leningrad und Trägerin des „Roten Arbeiter Banners“.

„Ohne diese Kontakte wäre es sicher nicht so schnell zu den Gesetzesänderungen gekommen“, sagt Galonska. Nun hofft das Dussmann-Management, dass es mit dem Einstieg ins Immobiliengeschäft auch weitere Aufträge im russischen Riesenreich an Land ziehen kann. Denn im Stammgeschäft gingen die Umsätze von 2002 auf 2003 um 9,9 Prozent zurück. Auch der Umsatz von 2004 reicht noch nicht an den von 2003 heran. Am stärksten vom Abwärtstrend betroffen: Deutschland. Der Auslandsmarkt soll die Trendwende herbeiführen. Wie in Deutschland will das Unternehmen auch in Russland an lukrative Reinigungs- und Cateringaufträge gelangen, will eigene „Kursana“-Altenheime betreiben, eigene „Pedus“-Fertigbüros in Filetlagen anbieten. Doch dafür muss Dussmann im Markt bekannt sein und Vertrauen erworben haben. Das Gebäudemanagement soll dazu beitragen.

Gar zu weit will Dussmann mit seinem Wohlwollen aber nicht gehen. Er hat Risikobereitschaft bewiesen, jetzt sollen doch die Stadtväter auch mal Courage zeigen. Warum denn hier überall noch der Lenin rumstehe, fragt der Unternehmer mit Ordnungsfimmel. Das müsse doch nicht sein. „Nun, das liegt an unserer besonderen Geschichte. Hier war unter Lenin die Keimzelle der Revolution“, wird ihm beschieden. „So ein Quatsch“, sagt Dussmann. „Wir haben Ulbricht und Honecker doch auch abmontiert.“

JANKO TIETZ