

Autobiografie eines bulgarischen
Flüchtlings in der USA - eine
Strategie, die den Geschäftserfolg
herausfordert

FILOSOPHIEN

FIL FILIPOV



NICHTS WÄHRT EWIG

FILOSOPHIEN

Fil Filipov ging am 1. Januar 2004 in den Ruhestand; seine Nachfolge trat sein 35-jähriger Sohn Filipov an. Fil Filipov war Präsident und CEO der Terex Lifting, einem Geschäftsbereich der Terex Corporation mit einem Umsatz von 1 Milliarde Dollar. Geboren in Bulgarien floh er mit 17 Jahren vor dem Kommunismus und musste einige Zeit in einem griechischen Flüchtlingslager verbringen, bevor er in die Vereinigten Staaten von Amerika auswanderte. In Chicago begann er 1966 als Hilfsarbeiter bei International Harvester Company, aber sein Ehrgeiz und seine Entschlossenheit prädestinierten ihn schnell für Führungspositionen. Fil Filipov war Vizepräsident der Construction Equipment Europe bei J.I. Case Co., bevor er 1993 zu Terex ging.

Seine Spezialität ist die Restrukturierung von Verlustunternehmen. Diese Herausforderungen hat er in Frankreich, Großbritannien, der Tschechischen Republik, Deutschland, Italien und den USA erfolgreich gemeistert.

Fil Filipovs berühmte Errungenschaften sind wohl bekannt. Seine erfolgreiche Reise über 35 Jahre war das Ergebnis der Anwendung seiner unkonventionellen und oft unpopulären Taktiken.

Lesen Sie weiter, um herauszufinden, welche Erfahrungen dieser Flüchtling... Außenseiter... Einzelgänger... machte und wie er denkt; finden Sie heraus, ob dies Ihnen helfen kann, die nächste Ebene zu erreichen.

Autobiografie eines bulgarischen Flüchtlings in der USA -
eine Strategie, die den Geschäftserfolg herausfordert

FILOSOPHIEN

von Fil Filipov

Einfache Dinge und harte Arbeit sind die Eckpfeiler
für eine erfolgreiche Geschäftsstrategie

**NICHTS WÄHRT EWIG
NISHTO NE E VECHNO**

E-Mail: filosophies@aol.com

Website: www.filosophies.com

Autor: Fil Filipov
The Construction History Makers Series – Philosophies
ISBN: 0-9530219-8-X © KHL Group Ltd

Die Originalausgabe erschien 2000 unter dem Titel
“Philosophies” bei KHL Group, Southfields
Southview Road, Wadhurst, East Sussex TN5 6TP, UK
Tel: +44 (0)1892 784088, Fax: +44 (0)1892 784086
Website: www.khl.com
Besuchen Sie uns im Internet: www.khl-bookshop.com

Editor: Chuck Muth (Fensholt Marketing
Communications, Inc., Brown Deer, WI, USA)

Editor des Nachdrucks: AM Studio Ltd.

*Alle Rechte vorbehalten. Der Nachdruck dieses Buches -
auch in Auszügen - sowie die Übermittlung in jeglicher Form,
elektronisch oder mechanisch, einschließlich Fotokopien,
Aufnahme und alle Arten der Informationsspeicherung
und Erfassung ist nur mit schriftlicher Genehmigung des
Herausgebers erlaubt.*

Dieses Buch ist meiner Frau Veronique und meinem Sohn Steve gewidmet – für ihr Vertrauen, ihre Unterstützung und die uneingeschränkte Unterstützung meiner Grundsätze, die alle unermesslich zu meinem Erfolg im Geschäftsleben, dem Familienfrieden und meiner Lebensfreude beigetragen haben.



Fil Filipov

- 1946 Geboren in Plovdiv, Bulgarien
- 1964 Flucht nach Griechenland
- 1965 Emigration in die USA
- 1965 Verschiedene Hilfsarbeiter-Tätigkeiten
- 1966 Eintritt bei International Harvester (IH) Chicago, Illinois
- 1972 Versetzt zu IH, Louisville, Kentucky
- 1979 Versetzt zu IH Europazentrale Paris, Frankreich
- 1980 IH Werk in Croix, Frankreich
- 1984 J.I. Case Company kauft IH
- 1987 Case Poclain, Le Plessis, französische Firmenzentrale
- 1988 Case Construction Equipment Europa
- 1990 Tenneco Inc., Türkei
- 1993 Koehring Cranes & Excavators, Terex Corporation, Waverly, Iowa
- 1995 Terex Cranes, Inc. Conway, South Carolina
- 1999 Terex Cranes, Inc./Terex Lifting Chicago, Illinois
- 2004 seit 1. Januar im Ruhestand



EINE EINFÜHRUNG VON FIL FILIPOV

Ron DeFeo, verschiedene Führungskräfte und ich haben seit 1993 gemeinsam daran gearbeitet, das diversifizierteste Maschinenbauunternehmen der Welt aufzubauen. Seine Führung und Unterstützung waren entscheidend dafür, dass wir das Unmögliche möglich gemacht haben. Ich bin äußerst dankbar für die Möglichkeiten, die mir gegeben wurden; meine besondere Wertschätzung und Dankbarkeit gilt der Terex Corporation, die mir ermöglicht hat, FILOSOPHIEN zu veröffentlichen.



Wie oft bekommt man im Leben die Chance, Erfolg zu haben? Für manche Menschen hängt es davon ab, wo sie geboren wurden, wer ihre Eltern sind, welche Schulen sie besucht haben usw.; die Möglichkeiten sind mannigfaltig. Für andere, wie Fil Filipov, waren die Chancen selbst bestimmt. Ich bin stolz darauf, mit Fil gearbeitet zu haben und an vielen dieser Chancen beteiligt gewesen zu sein.

Im Geschäftsleben arbeiten wir nicht mit vielen echten Charakteren, Fil aber ist einer – nicht wegen seiner ausgeprägten Arbeitsmoral oder Intensität, sondern wie gut er Verantwortung getragen hat. Wie oft habe ich Leute getroffen, die nach Autorität strebten, um Entscheidungen zu treffen, aber die Verantwortung für Fehler auf andere abwälzten. Fil ist bereit, die Verantwortung zu tragen.

Für Fil zu arbeiten ist schwierig. Aber ist wirklicher Erfolg nicht hart? Ich habe viele erlebt, die sich beschwerten und dem Druck nicht gewachsen waren und mit allem Negativen zu mir kamen. Wir aber hatten eine Mission zu erfüllen und hier Fil war unser Führer. Die Mission war, unser Hebezeuggeschäft zum Erfolg zu führen – selbst wenn andere aufgegeben hätten. Wir hatten Erfolg. Einige würden sagen, dass Fil am besten ist, wenn die Zeiten am schlechtesten sind. Darin liegt eine gewisse Wahrheit. Ich würde jedoch sagen, dass unter dieser rauen Schale ein Mann steckt, dem die Leute am Herzen liegen, der integer und fair ist und immer an das Geschäft denkt.

Es wäre zu oberflächlich, in Fil nur den harten Macher zu sehen, der er sicherlich ist. Seine Herkunft kann man nicht ändern; aber Fil Filipov ist eine komplexe und fürsorgliche Führungspersönlichkeit und in meinem Team immer willkommen.

Ron DeFeo

Vorstandsvorsitzender der Terex Corporation

Ich möchte all den Experten danken, die mit Beiträgen, Bemühungen und Geduld einem Novizen wie mir geholfen haben, dieses Buch zu schreiben. Dazu gehören mein Ghostwriter Chuck Muth, der die Bearbeitung übernommen hat, als es so aussah, als ob es sich zu einem Elefantenbaby entwickeln würde; und KHL Group, dem Herausgeber der Erstausgabe. Mein besonderer Dank gilt all dem, was andere über Fil Filipov zu sagen haben. Die ehrlichen Eindrücke von Kollegen, Mitarbeitern, Kennern der Industrie und Freunden und Familie sind enthalten, um den Weg, den ich gegangen bin, aus einer anderen Perspektive zu schildern.

1997 hatte ich begonnen, über dieses Projekt nachzudenken, und es hat – ungewohnt für mich – länger gedauert, als ich jemals erwartet hatte. Aber wie man sagt: unser Leben ist ein fortschreitender Prozess. Ich hoffe sehr, dass die Geschichte meiner Reise auch für andere von Nutzen sein wird.

Während all meiner Jahre im Bereich Marketing Kommunikation habe ich noch nie erlebt, dass der CEO eines Kunden derart in Botschaften und Grafiken involviert war. Aber wir sprechen hier von Fil Filipov. Er konzentriert seinen Einsatz und seine Ausdauer auf diesen Bereich genauso wie auf jede andere Funktion in seinem Betrieb. Daher ist es nicht verwunderlich, dass sich daraus oft einige unkonventionelle – man könnte sagen „provokative“ – Vorgehensweisen ergeben. Aber so ist Fil. Dieses Buch ist ein weiteres Beispiel; er wusste, was er sagen wollte. Wir hoffen, dass wir seine Botschaft auf eine gleich interessante und provokative Art dargestellt haben wie der Mann selbst ist.

Er wollte kein gebundenes Buch, denn es sollte für andere nicht zu teuer werden. Es wäre nicht vereinbar mit all dem, für das er steht. Das ist keine Überraschung.

Chuck Muth

Fensholt Marketing Communications, Inc.



Steve Filipov übernimmt von Fil bei Terex Cranes

CRANES TODAY – Am 17. November 2003 gab Terex bekannt, dass Fil Filipov zum Ende dieses Jahres als Präsident des Bereichs Krane ausscheiden und zum 1. Januar 2004 von seinem Sohn Steve abgelöst wird.

Fil Filipov wird weiterhin bei Terex als Berater tätig sein und in den nächsten drei Jahren mindestens 26 Wochen pro Jahr zur Verfügung zu stehen. Er hat seine eigene Beratungsfirma mit Schwerpunkt auf Restrukturierungsaktivitäten gegründet. Laut Terex wird Fil Filipov und seine Firma bei der Restrukturierung, Integration und dem Betrieb des tschechischen Herstellers Tatra, der nächsten Akquisition von Terex, unterstützend tätig sein. Als Teil dieser Aufgabe wird Herr Filipov weiterhin das Amt des Vorsitzenden des Aufsichtsrates von Tatra innehaben.

Ron DeFeo, Terex Vorstandsvorsitzender und CEO, kommentierte: „Fil war lange Zeit ein wichtiger Teil von Terex und ich erwarte, dass er als Berater weiterhin seinen bedeutsamen Beitrag zum Unternehmen leistet. Fil hat mir während der vergangenen 10 Jahre geholfen, Terex von einer kleinen und finanziell unter Druck stehenden Firma in ein erstklassiges Unternehmen zu verwandeln. Allein im vergangenen Jahr war er weitgehend verantwortlich für die erfolgreiche Integration unserer Akquisition von Demag Mobile Cranes in die Terex-Organisation. Er genießt hohes Ansehen in der Kranindustrie und bei jedem, der mit Terex verbunden ist.“

Fil Filipov (57) plant seinen Wohnsitz in die Schweiz zu verlegen, behält jedoch sein Luxus-Penthouse-Apartment in einem Wolkenkratzer in Chicago, falls das Leben in den Bergen für ihn zu langsam läuft.

Filipov wurde im kommunistischen Bulgarien geboren, flüchtete jedoch im Alter von 17 Jahren nach Griechenland. Nach einigen Monaten in einem Flüchtlingslager kam er im Januar 1965 in New York an und sprach kein englisch. Er arbeitete als Tellerwäscher und Hilfsarbeiter, bevor er 1966 bei International Harvester anfang. Er begann als Hilfsarbeiter und stieg in die Geschäftsleitung auf.

Dann war er fünf Jahre bei Case, bevor er 1993 bei Terex eintrat. „Ich verbrachte 15 Jahre bei International Harvester, wo ich lernte, was ich tun muss, fünf Jahre bei Case, wo ich lernte, was ich NICHT tun sollte, und 10 Jahre bei Terex, wo ich alles angewendet habe,“ sagt er.

Seine Nachfolge als Präsident von Terex Cranes tritt sein 35-jähriger Sohn Steve Filipov an, der dem Unternehmen seit 1995 angehört, seit kurzem als Präsident des Geschäftsbereichs Terex Cranes International.

Inhaltsverzeichnis:

VORWORT	19
I. EINE FLÜCHTLINGSGESCHICHTE	23
II. HARTE ARBEIT HAT NOCH NIEMANDEN UMGEBRACHT	37
III. NISHTO NE E VECHNO (NICHTS WÄHRT EWIG)	49
IV. EIN NEUER ANFANG – WAVERLY	59
V. EINFACH, VERFÜGBAR UND KOSTENGÜNSTIG	73
VI. QUALITÄT UND TENDENZWENDEN	83
VII. ELEMENTARE GRUNDSÄTZE – DIE ACHT M'S	101
VIII. VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN UND FÜHREN	109
IX. SIE KÖNNEN DIE WAHRHEIT VERTRAGEN	115
X. MEINE ENGSTEN VERBÜNDETEN	121
XI. SOFIA, BULGARIEN – JAHRE SPÄTER	129
NACHWORT	139
ANHANG	
Beobachtungen aus der Industrie	141
Vorgehensplan – die ersten 100 Tage Beispiel - Aktionsplan für 100 Tage „Ohne Fleiß kein Preis“	145

ODE AN FIL

Männer mit 50 reflektieren,
sind weise, nehmen Abstand, Philosophieren
über getroffene Auswahl, Entscheidungen gefällt,
Krisen bewältigt, durch Intuition erhellt.

Filister so mancher nennt ihn gern,
doch wir kommen ihn zu feiern.
Die Damen verfallen seinem Charme so leicht,
die Kollegen wünschten sie wären's Filleicht.

Das erschreckende Temperament,
das kämpferische Sprechen.
Eine Fassade nur für Freunde zu brechen?
Nicht immer! Denn wenn er die Fassung verlöre,
wünschten sie, er steckte in noch in der Fillopischen Röhre!

Mit all seinem Charme, gutem Aussehen
und Sex Appeal – oder so geht die Mär
ist er ein monogamer Mann, kein Filanderer.
Für ihn ein Muss – wie Veronique weiß seit dem ersten Kuss.

Filtert nicht eure Gefühle, Freunde, und keine Furcht,
denn ein Filibuster wird nicht gesucht.
Bei den nächsten 50 wünschen wir alle das Beste.
Hoch lebe Filipov, unserem Freund Fil zum Feste!

*Geschrieben von Stuart Anderson anlässlich Fil Filipovs 50. Geburtstag
am 18. Oktober 1996.*

VORWORT

Fil Filipov sitzt in einem gemütlichen Cafe in Paris mit Veronique, seiner geliebten französischen Frau und ständigen Begleiterin; er hat sich endlich die Zeit genommen zu entspannen. Nur einige Wochen vorher hatte er Kunden besucht und Werke in neun verschiedenen Ländern geprüft. Das war eine geschäftliche Höllenfahrt – es sei denn, man ist Filipov. Diese atemberaubende Geschwindigkeit passt perfekt zu seiner Tatkraft, einem Fass ohne Boden, die seine Konkurrenten in den Wahnsinn treibt und selbst denjenigen, die ihm nahe stehen, ein Kopfschütteln abverlangt – vor Neid und Ärger – denn sie wissen, was er von ihnen verlangt. Entspannung auf einer Geschäftsreise? Für Fil ist das tabu. Aber wenigstens in diesem Augenblick tut er, was für die meisten Leute normal ist: er lehnt sich zurück und schwelgt in Erinnerungen.

In Gedanken geht er als 30 Jahre zurück. Er ist wieder in Europa, nur dieses Mal befindet er sich in einer engen Gefängniszelle in Griechenland. Er ist erschöpft und schlammverkrustet und es ist erstaunlich, dass der 17 Jahre alte Filip Stoyanov Filipov noch am Leben ist, denn in der Nacht davor ist er im Kugelhagel aus seinem bulgarischen Heimatland geflüchtet. Aber alles, an das er denken kann, sind seine Mutter, Vater und Schwester, die weiterhin im kommunistischen Bulgarien leben werden. Haben sie verstanden, warum er gegangen ist, ohne es ihnen zu sagen? Haben sie gewusst, warum es für ihn so wichtig war, sein Leben in die eigenen Hände zu nehmen, und dass dies nicht möglich war unter einem Regime, das Wohlstand noch wirksamer verhindert hat als die Flucht über die Landesgrenze?

Übernimm die Kontrolle. Gehe Risiken ein. Habe Erfolg. Das ist die Geschichte von Fil Filipov. Er war ein Gewinner bei allem, was er tat – vom Hilfsarbeiter in einer Fabrik in Chicago bis zum Experten zur Rettung gefährdeter Unternehmen. Er hat all dies erreicht ohne Universitätsabschluss, förmliche Management-Ausbildung und ohne populäre Management-Theorien zu befolgen, nur durch Verstand und Entschlossenheit. Er glaubt an harte Arbeit, gesunden Menschenverstand, strikte Ausgabenkontrolle und das absolute Einhalten des Leitsatzes *„Einfach, verfügbar und kostengünstig“*.

Filipov begann seine Karriere 1966 als einfacher Arbeiter bei der International Harvester Company in Chicago und ging 1972 für ein Management Training nach Louisville, Kentucky. Kontinuierliche Beförderungen und sein aggressiver Managementstil gaben ihm die Gelegenheit, Firmen für International Harvester und deren Nachfolger J.I. Case Company zu managen und danach für Tenneco, Inc. in deren Glanzzeit. Seine größten Erfolge hatte er dann jedoch bei der Terex Corporation. Während seiner 35-jährigen Karriere auf dem Investitionsgüter-Sektor war es Filipov, der Betriebe am Rande des Ruins in Frankreich, Großbritannien, Deutschland, Italien und häufig in den Vereinigten Staaten zu neuem Leben erweckt hat. Oft sagt er: „Während meiner 15 Jahre bei Harvester habe ich gelernt, was ich tun muss, in den 5 Jahren bei Case habe ich gelernt, was ich NICHT tun sollte, und in den mehr als 10 Jahren bei Terex bekam ich die Freiheit umzuset-

zen, was ich gelernt hatte.

„Filosophien“ erzählt von Filipovs Lebensweg und den Geheimnissen seines Erfolgs. Wenn Sie Filipov kennen, erkennen Sie auch seinen direkten, manchmal sarkastischen Stil. Wenn Sie ihn nicht kennen, werden Sie vielleicht überrascht sein von seiner Aufrichtigkeit und Einstellung, aber diese sind echt und sie funktionieren. Ausgelöst zum Teil durch die harten Erfahrungen aus seiner Jugend ist er aggressiv, wenn nicht sogar rücksichtslos in seiner Art, wie er im Geschäftsleben vorgeht. Und er macht hier keine Ausflüchte.

„Mein Geschäftsmodell ist nicht kompliziert“, sagt er. „Man nimmt einen bekannten Volumenmarkt, produziert ein Qualitätsprodukt, das man aber einfach genug hält, um den Preis mindestens 20 Prozent unter dem der Konkurrenz zu halten, und – das Wichtigste – man arbeitet bis zum Umfallen und erwartet das gleiche auch von seinen Mitarbeitern“.

Filipov war verantwortlich für ein Geschäft mit einem Umsatz von über einer Milliarde Dollar, das er in weniger als 10 Jahren aufgebaut hat. Aber er hat keine Geschäftsleitungsassistentinnen und beruft nur sehr wenige Meetings ein. Er hält einvernehmliches Management, bei dem sich alle wohl fühlen, für Zeitverschwendung. Er verachtet alle Berufe, deren Funktion darin besteht, Dinge unnötig zu komplizieren, und dazu zählt er auch Berater, Verkäufer von Computer Software und Ingenieure.

So wie Filipov erzählt, ist „Filosophien“ kurz und auf den Punkt gebracht. Das erste Kapitel gibt einen Eindruck von seiner Vergangenheit: seine Jugend in Bulgarien, seine gewagte Flucht in die Freiheit und seine frühen Jahre in den Vereinigten Staaten von Amerika, wo er als einfacher Arbeiter die elementaren Grundsätze entdeckt und praktiziert hat, die er auch jetzt als Firmenchef anwendet. Ohne diesen Hintergrund könnte der Leser Filipov leicht für einen weiteren manikürten leitenden Angestellten halten, der über ein beeindruckendes Spiel referiert, ohne tatsächlich die echten Härten oder das wahre Leben eines Arbeiters zu kennen. Im

Rest des Buches erklärt Filipov seine „Philosophie“ gespickt mit Beispielen aus seinem Privat- und Berufsleben. „Filosophien“ ist kein „praktisches Handbuch“ und es dient auch nicht dazu anzugeben oder zu sagen, wie man reich wird.

Reich ist er nicht, denn für ihn bedeutet „reich sein“, eine Person Vollzeit einzustellen, damit sie sich um sein Geld kümmert.

Es ist die Geschichte eines Menschen, der weiß, welcher Anstrengung es bedarf, etwas aus dem Nichts aufzubauen und phänomenale Erfolge zu erzielen. Und bei jedem Schritt dieses Weges bleibt er seinen persönlichen Grundsätzen treu. Umgeben von einigen Getreuen, hat Fil es geschafft, sich die Loyalität und das Engagement seiner Mitarbeiter zu verdienen. Er erkennt an, dass er nur schwer zufrieden zu stellen ist, aber er glaubt auch fest daran, dass ehrgeizige Mitarbeiter sich nicht auf den Lorbeeren der Vergangenheit ausruhen.

Filipov teilt die Welt in drei Arten von Menschen ein: diejenigen, die Dinge geschehen machen, diejenigen die zusehen, wie Dinge geschehen und diejenigen, die keine Ahnung haben, was überhaupt passiert. „Diejenigen, die keine Ahnung

haben, wollen nur am Monatsende ihr Gehalt. Die Leute, die zusehen, wie Dinge geschehen, gehen im Leben den unteren Weg und lassen andere die Last tragen, nur um sich dann über den Erfolg oder Misserfolg der anderen zu beschweren und zu jammern. Sie verlangen mehr Geld und einen eindrucksvollen Titel, wollen aber nichts tun, um diese zu verdienen. Diejenigen, die die Dinge geschehen machen, wollen Ergebnisse erzielen. Sie wachen nicht morgens auf und denken darüber nach, was sie tun könnten, um ihren Chef zu beeindrucken, sondern sie wollen dazu beitragen, Probleme zu lösen. Vielleicht mag man sie vielleicht nicht und betrachtet sie als gefühllos und überaktiv, aber sie drängen nach vorn, übernehmen die Zügel und tun den Job. Sie konzentrieren sich auf die Ziele und sind willens, alles zu tun, um diese zu erreichen. Sie sind die Gewinner.“

Wenn Sie dies lesen, mögen Sie denken, dass Filipovs Erwartungen und Methoden genau richtig, aber leider völlig unrealistisch sind. Dass innerbetriebliche Politik, wie zum Beispiel starke Gewerkschaften oder die Angst, gute Mitarbeiter zu verlieren, diesen hohen Leistungsdruck zu risikoreich oder ganz unmöglich machen. Filipov lässt dieses Argument nicht gelten. Wenn harte Arbeit dazu führt, dass ein Mitarbeiter kündigt, so sagt er: „Reisende soll man nicht aufhalten“. Der einzige Beliebtheitswettbewerb, der für ihn zählt, ist der bei den Kunden. Er betont jedoch gleichzeitig in seinen elementaren Grundsätzen, den „Acht Ms“, dass für ihn eine humane Vorgehensweise wichtig ist, wenn er den Personalbestand reduziert. Er fragt: „Warum erhält ein Vorstandsvorsitzender, der wegen schlechter Geschäftsergebnisse ausscheidet, einen „goldenen Fallschirm“ im Wert von einigen Millionen Dollar, während ein Arbeiter, der aufgrund eines unfähigen Managements entlassen wird, nichts bekommt?“

„So hart wie sie sind – wir müssen den Tatsachen ins Auge sehen“, sagt Filipov. „Ein modernes Geschäft kann nur wachsen, wenn man die „Kuschellösungen“ zerschlägt. Die Zeiten sind vorbei, in denen leitende Angestellte das Tagesgeschäft ignorieren und die Verantwortung dem mittleren Management überlassen können, die eher ‚zurückzucken‘ als Dinge verändern, die lieber mit denen, die ihnen unterstellt sind, befreundet sein wollen statt als Führungskräfte bessere Ergebnisse zu verlangen.“

Machtspiele sind es nicht, die das Geschäft ausmachen – in der Vergangenheit, jetzt oder in 50 Jahren. Unglücklicherweise ist Jammern so etwas wie ein Nationalsport in vielen Firmen geworden. Es ist an der Zeit, dass wir unsere politisch korrekten Scheuklappen abnehmen und der Realität ins Auge sehen.“

I GESCHICHTE EINER FLUCHT

BEHERRSCHE DIE REGELN, DAMIT DU WEISST, WIE MAN SIE KORREKT BRICHT

Man könnte sagen, dass ich am falschen Ort zur falschen Zeit geboren wurde. Plovdiv, die zweitgrößte Stadt Bulgariens mit einer Einwohnerzahl von einer viertel Million, war eine Stadt in Not – früher einmal wunderschön war sie inzwischen aber düster und herunter gekommen, sowohl physisch als auch emotional. Unter der kommunistischen Herrschaft kam persönlicher Wohlstand nicht infrage. Es gab wirklich keinen Grund, sich auf die Zukunft zu freuen – es sei denn, man hatte den Mut zu versuchen, das Land zu verlassen.

Meine Eltern lebten auf dem Dorf; die Familie ging ihnen über alles und sie haben unvorstellbar hart gearbeitet. Meine Mutter, die mit 78 noch immer in Bulgarien lebt und sich um ihre Urenkeln kümmert, tat die damals für ihre beiden Kinder und in ihrer freien Zeit verdiente sie sich als Näherin so viel Geld wie möglich hinzu. Meine ältere Schwester verstarb vor nicht langer Zeit im Alter von 55 Jahren an der Addisonschen Krankheit.

Mein Vater war Schneider. Als er 14 Jahre alt war, verließ er sein Zuhause und lief 50 Meilen, um eine Schneiderlehre zu beginnen – eine Abmachung, die mein Großvater mit dem Schneider gegen eine Gebühr getroffen hatte. Wenn mein Großvater mit meinem Vater etwas Wichtiges zu besprechen hatte - zum Beispiel wenn er Geld brauchte – lief auch er diese 50 Meilen und schlief am Straßenrand, wenn er müde wurde.

Bulgarien war ein Land mit starken Kontrasten. Es war größtenteils ländlich und litt unter dem enormen Druck weit verbreiteter Armut. Obwohl es über ein Straßennetz von tausenden von Meilen verfügte, waren nur 25 Prozent davon asphaltiert. Sie können sich das etwa so vorstellen, als ob in den USA nur die Schnellstraßen asphaltiert wären und, sobald man die Ausfahrt erreicht, es nur noch Feldwege gäbe. Arbeitsplätze waren rar und die Löhne der wenigen Glücklichen, die einen Job hatten, waren niedrig. In vielen Regionen des Landes gab es weder fließendes Wasser noch Zentralheizung.

Heutzutage sind 80-85 Prozent der Straßen asphaltiert, von denen einige in schlechtem Zustand sind, und ein Großteil sind Schnellstraßen. In einigen Regionen des Landes gibt es jedoch noch immer kein fließendes Wasser oder Zentralheizung.

Obwohl sie ein stolzes Volk sind, haben fast tausend Jahre Unterdrückung den Bulgaren einen Lebensstil mit harter Arbeit für geringen Lohn aufgezwungen, der sie im Endeffekt noch stärker gemacht hat. Um Ernest Hemingway zu zitieren: „Unterdrückung bricht jeden, aber manche sind danach an den gebrochenen Stellen um so stärker.“ Dieses Zitat trifft auf niemanden mehr zu als auf das bulgarische Volk. Ich möchte nicht zu sehr in unnötige Details gehen, aber ich

denke, eine kurze Geschichte meiner Vorfahren wird Ihnen dabei helfen, meine Botschaft besser zu verstehen. Diese Geschichte, so wie ich sie in Erinnerung habe, lässt sich in drei verschiedene Epochen einteilen: das Goldene Zeitalter der bulgarischen Kultur, die Unterdrückung durch das Osmanische Reich und das kommunistische Regime.



Fil mit seinem Vater und seiner Mutter, Stoyan und Paza, bei seinem ersten Besuch in Bulgarien 20 Jahre nach seiner Flucht.

Der erste bulgarische Staat wurde 681 gegründet und 864 traten die Bulgaren zum Christentum über. Die Schaffung einer unabhängigen bulgarischen Kirche und das kyrillische Alphabet, das die Brüder Cyril und Methodius schufen, ermöglichten es den Bulgaren, Angelegenheiten des Staates, der Verwaltung und Religion in ihrer eigenen Sprache zu regeln. Darauf gründete sich das Goldene Zeitalter der bulgarischen Kultur unter der Herrschaft von Zar Simeon (893-927). Simeon, der selbst ein sehr gebildeter Mann war, verbrachte 28 Jahre damit, den kulturellen Fortschritt voran zu bringen. Während dieser Periode wurden viele Schulen gegründet, von denen viele Meisterstücke der bulgarischen Literatur und Malkunst hervorbrachten.

Im Jahre 1014 wurde Bulgarien von den Byzantinern erobert und blieb während der folgenden 170 Jahre ein Vasallenstaat. 1185 begannen die beiden Bojaren Assen und Peter einen landesweiten Aufstand gegen die Byzantiner, der erfolgreich endet und zur Gründung des Zweiten Bulgarischen Staates führte. Zar Ivan Assen II (1218-1241) begründete ein zweites Goldenes Zeitalter der bulgarischen Kultur. Wundervolle literarische Werke wurden zu dieser Zeit geschaffen. Künstler und Handwerker statteten das Land mit großen Kunstwerken und prächtiger Architektur im byzantinischen Stil aus, unter anderem einige der

Atem beraubendsten Kirchen der Welt. Entlang der Donau erstreckten sich Millionen Morgen fruchtbaren Ackerlandes und das majestätische Gebirge bildete die perfekte Kulisse für eine große Kultur.

Auch dieses Goldene Zeitalter endete in Gewalt. Die Horden des Osmanischen Reiches fielen 1362 in den Balkan ein und hatten innerhalb von dreißig Jahre Bulgarien völlig erobert. In den folgenden fünf Jahrhunderten führten die Leute ein elendes Leben unter den Invasoren. Eigentum und Land wurden beschlagnahmt, die mageren Einnahmen wurden hoch besteuert und jeder, der es wagte aufzubegehren, wurde auf der Stelle hingerichtet.

Das Jahr 1762 war der Beginn des Bulgarischen Nationalen Erwachens, einer Ära, die wahrscheinlich sogar noch wichtiger war als die Goldenen Zeitalter. Sie war gekennzeichnet durch den Kampf um nationale und religiöse Unabhängigkeit und löste einen großen kulturellen Aufschwung aus. Handelsbeziehungen wurden mit den Hauptstädten Europas geknüpft. Im 16., 17. und 18. Jahrhundert brachen immer wieder Aufstände gegen die Türken aus, die aber alle scheiterten. Die brutale Unterdrückung des April-Aufstandes von 1876 erregte den Zorn ganz Europas. Russland erklärte dem Osmanischen Reich den Krieg und bulgarische Freiwillige zogen Seite an Seite mit den russischen Truppen in den Kampf. Am 3. März 1878 wurde der Friedensvertrag von San Stefano unterschrieben, in dem ein bulgarischer Staat gegründet wurde. Unter dem Abkommen von Berlin wurde das Land jedoch in drei Teile zerrissen und einige seiner Gebiete blieben unter türkischer Herrschaft. Am 16. April 1879 trat die erste Nationalversammlung in Veliko Turnovo zusammen, um sich eine Verfassung zu geben und Alexander Battenberg, einen deutschen Prinzen, zum König zu wählen. Eine revolutionäre Bewegung formte sich, die am 6. September 1885 zur Vereinigung von Ost-Rumelien und dem Fürstentum Bulgarien führte (den beiden anderen Gebieten, in die Bulgarien durch das Abkommen von Berlin geteilt worden war). Am 22. September 1908 erklärte Bulgarien seine völlige Unabhängigkeit von osmanischer Kontrolle.

Wenig später begann für Bulgarien eine Periode neuer Konflikte. Erst kamen die Balkankriege, wo Bulgarien sich mit anderen Balkanländern verbündete, um die Osmanen aus Europa zu vertreiben. Obwohl es den Sieg errang, verlor Bulgarien wesentliche Teile seines Territoriums in den Nachkriegswirren. In der Hoffnung, zurück zu gewinnen, was wir verloren hatten, kämpften wir in beiden Weltkriegen auf der Seite Deutschlands. Aber statt Land zu bekommen, haben wir jedes Mal mehr verloren. Am Ende marschierte die Sowjet Union am 8. September 1944 in Bulgarien ein. Aber das Schlimmste stand uns noch bevor.

Am 9. September 1944 übernahm eine Koalition von Widerstandsgruppen mit dem Namen „Vaterländische Front“ die Macht. Der Koalition gehörten Kommunisten, Agrarier und Sozialdemokraten an und, obwohl sie in der Minderheit waren, gelang es den Kommunisten, die Kontrolle der Schlüsselministerien für Justiz und Inneres zu übernehmen. Die Front errang im November 1945 den Wahlsieg und die Kommunisten unterminierten ihre Koalitionspartner, um die neue Versammlung unter ihre Kontrolle zu bringen – und so bündelte sie ihre Kräfte

beim Griff nach der Macht. Sie unternahm sofortige und brutale Schritte, um an die Macht zu gelangen. Jede Person, die kein Parteimitglied war, wurde aus dem Amt entfernt, und viele wurden umgebracht oder in Strafgefangenenlager getrieben. Persönliche Freiheiten waren verboten. Alles Privateigentum wurde zum Nutzen des Staates beschlagnahmt.

Obwohl auch mein Vater irgendwann sein Geschäft an die Kommunisten verlor, hat er immer für uns gesorgt – auf einem Stand, der ein wenig über dem der allgemeinen Masse lag. Unsere Familie lebte in einem kleinen Haus und der Großteil unserer täglichen Sorgen drehte sich darum, genug zu essen zu haben, Kleidung, Obdach und Brennstoff. Wenigsten mussten wir unser Haus nicht mit anderen Familien teilen, aber auch wenn unser Standard gerade über dem der Masse lag, hatten wir keine Toilette im Haus sondern mussten in den Verschlag nach draußen gehen.

Die meisten Häuser – einschließlich des unseren – hatten weder Bad noch Dusche. Wir alle mussten die öffentlichen Bäder benutzen – und das natürlich nicht täglich, wie Sie sich vorstellen können. Das ist wahrscheinlich der Grund, warum die Bulgaren sich nach einem Besuch der öffentlichen Bäder gegenseitig gratulierten. Unser Haus hatten keine Zentralheizung, kein fließendes Wasser und keinen Kühlschrank oder Fernseher. Ich kann mich noch immer daran erinnern, dass wir einen heißen Stein benutzt haben, um die Laken zu wärmen, bevor wir schlafen gingen. Es gab praktisch keine Automobile in Privatbesitz – ich hatte nicht einmal ein Fahrrad.

Die negativen Auswirkungen des Kommunismus trieben unser Land weiter in den Abstieg. Die Armut grassierte bereits überall, aber jetzt begann sie, auch bei den besser gestellten Kreisen der Gesellschaft um sich zu greifen. Geschäfte, Ackerland und Fabriken – im Grunde alles, was genutzt werden konnte, um Werte zu schaffen – gingen in Staatsbesitz über. Die Partei forderte absoluten Gehorsam, egal wie schlimm die Leute litten. Den Offiziellen der Regierung war dies gleichgültig und obwohl es unserm Land noch hätte gut gehen können, ließen Misswirtschaft und Apathie auf Seiten der Kommunisten unseren Lebensstandard ins Bodenlose stürzen.

Die meisten Leute träumten davon, „den Westen“ zu besuchen. Es gibt einen alten Spruch in Bulgarien, der sagt, dass manche mit offenen Augen sterben, weil sie Amerika noch nicht gesehen hätten. Nach meiner Flucht schrieb mein Vater mir Briefe und alle endeten mit „Glaubst Du, ich werde mit offenen Augen sterben?“ Viele Jahre später erfüllte sich der Traum meines Vaters, als er mich in meinem Haus in Louisville, Kentucky, besuchte. Als er einige Jahre später im Alter von 70 Jahren starb, waren seine Augen geschlossen.

Ich verachtete den Kommunismus. Alles im täglichen Leben war streng kontrolliert. Aller Individualismus wurde langsam und methodisch ausgemerzt, Religion war absolut verboten. Im Endeffekt forderte der Staat nicht nur das Monopol auf unser Leben sondern auch auf unsere Träume – und das Grundübel lag im totalen Fehlen jeglicher Motivation.

Die kommunistische Philosophie gibt dem Staat die absolute Kontrolle sämt-

tlicher Produktionsmittel, bis hin zu den Mengen, Quoten, Preisen und dem Ort, wo Waren verkauft werden dürfen. In der Theorie hört sich diese Idee gut an, denn die Zentralregierung kann so das Angebot der Nachfrage anpassen und die Preise so festlegen, dass diejenigen, die etwas brauchen, auch Zugang dazu haben. In der Realität funktioniert dies jedoch nicht, denn es ist unwirtschaftlich. Die Verbrauchernachfrage hat kaum einen Einfluss auf die Qualität und den Preis, wenn es nur eine Quelle für die Waren gibt. Ohne einen entsprechenden Anreiz gibt es keine hohe Produktivität. Wenn gleicher Lohn gezahlt wird, egal ob eine oder 100 Tonnen Getreide produziert werden, wird eher die kleinere Menge produziert werden – wenn überhaupt! Da die Preise durch den Staat festgelegt werden, und zwar in einer Höhe, die nicht den tatsächlichen Herstellkosten entspricht, erzeugt das System erheblichen Ausschuss. Wenn die Grundbedürfnisse nach Nahrung und Obdach kaum befriedigt werden können, klingt die unaufhörliche Propaganda sehr hohl – gleichgültig, was die Regierung sagt; die harten Zeiten beweisen das Gegenteil und die Glaubwürdigkeit der Kommunisten ist zerstört.

Genauso destruktiv ist das Monopol auf Privilegien. In Bulgarien war es so: je höher man in der Hierarchie der kommunistischen Partei stieg, desto mehr Privilegien genoss man. Zum Beispiel konnten nur Kinder von Parteimitgliedern spezielle Universitäten besuchen – ein weiterer entscheidender Grund für meinen Entschluss zur Flucht. Ich war ein ehrgeiziges Kind und ein sehr guter Schüler – immer bemüht, in allem der Beste zu sein. Obwohl ich studieren wollte, war mir das durch die ungeschriebenen Regeln des harten kommunistischen Kurses verwehrt. Danach besaßen Schulnoten keinen Wert; Leistung spielte keine Rolle; die Einstellung zählte nicht. Alles, was zählte, war der politische Einfluss, der auf der Begeisterung für den Kommunismus und der Partezugehörigkeit basierte – etwas, was weder für meinen Vater noch für mich jemals infrage kam. Dies war ein schwerer Schlag für mich, da mein größter Wunsch war, Maschinenbauingenieur zu werden. Ich liebte die Mathematik. Ich war begeistert von der Präzision, Dinge beim ersten Mal richtig zu machen, indem man sie richtig plante. Aber in diesem Umfeld war das nicht möglich. Da ich im Voraus wusste, dass die Universität nicht in Frage kam, besuchte ich im zarten Alter von zwölf eine Technische Schule für Textilherstellung.

Textilien waren eines der führenden bulgarischen Exportgüter. Unglücklicherweise kann eine Textilfabrik eine extrem schmutzige, lärmende und nervtötende Umgebung sein. Die bulgarischen Textilfabriken der 1960er Jahre waren den Einrichtungen nicht unähnlich, die in Amerika im frühen 20. Jahrhundert per Gesetz verboten wurden – völlig unsicher und ohne Rücksicht auf die Gesundheit und das Wohlergehen der Arbeiter.

Anfang 1964 hatte meine Frustration die Grenze erreicht und es war nicht überraschend, dass ich meine Gedanken nicht für mich behalten konnte. Ich murmelte etwas über die staatliche Misswirtschaft in meinem Land und dass die Dinge nicht so rosig seien. Ich wusste, dass es dumm war, so etwas zu tun, aber es war die Wahrheit, und ich war immer dafür, die Wahrheit zu sagen, egal was

es kostete. Ich wurde auf eine Polizeistation zitiert und das dort folgende Verhör war wie eine Szene aus einem drittklassigen Mafiamovie. Ein massiger glatzköpfiger Mann stieß mich in einem Zimmer herum, bombardierte mich mit Phrasen marxistischer Philosophie und beschimpfte mich als antisozialen Unruhestifter. Er pries die Errungenschaften des Kommunismus, die „einzig wahre Form der Regierung durch das Volk“ und „das Beste, um Brot auf den Tisch zu bringen“. Das einzige Problem war, dass auf meinem Tisch nur sehr selten Brot war – oder auf dem der anderen.

Etwa zu dieser Zeit sah ich im Kino den preisgekrönten Film „Room at the Top“, die Geschichte eines jungen Mannes, der sich aus einem harten Umfeld trotz aller Hindernisse zäh seinen Weg zum Erfolg erkämpfte. Er war entschlossen, Erfolg zu haben, egal was dazu nötig war. Das mächtige Gefühl für Abenteuer und kapitalistische Denkweise dieses Films entfachte in mir das brennende Verlangen, Bulgarien zu verlassen. Ich bin sicher, dass andere, die den Film gesehen hatten, genauso dachten. Bis heute kann ich immer noch nicht verstehen, warum die Filmzensur erlauben konnte, diesen Film in Bulgarien zu zeigen. Lag es an der Tatsache, dass er, nachdem er sein Ziel in einer reichen Gesellschaft erreicht hatte, unglücklich war, oder war es ihnen schlicht entgangen? Zu dieser Zeit wurden die meisten Filme in der Sowjet Union produziert und selbstverständlich haben in den Geschichten die Russen immer gewonnen. Typischerweise gab es darin immer ein Pferd und einen Zug. Von Zeit zu Zeit, so erinnere ich mich, durften wir auch ein paar französische Komödien sehen.

Die Konfrontation und der Film gaben den Ausschlag für meinen Entschluss. Obwohl ich wieder in die Fabrik ging mit ihren gefährlichen Arbeitsbedingungen und demoralisierter Arbeiterschaft, begann ich ins geheim, Fluchtpläne zu schmieden. Sie müssen verstehen, dass es in einem Land, wo jeder Zweite ein staatlicher Spion war, klüger war, alle Gedanken an eine Flucht in ein besseres Leben vor anderen geheim zu halten. Ich habe nicht einmal mit meinen Eltern darüber gesprochen.

Ich hatte einen entfernten Cousin, der in der Nähe der bulgarisch-griechisch-türkischen Grenze wohnte. Mein Plan war, ihn zu besuchen. Danach würde ich einen kleinen Ausflug in den Westen unternehmen.

GROSSE LIEBE UND GROSSE ERRUNGENSCHAFTEN BERGEN IMMER AUCH EIN GROSSES RISIKO

Während ich auf die Genehmigung der Reiseanträge wartete, was etwa einen Monat dauerte, erzählte ich meinem besten Freund, dass ich weggehen würde, worauf er darauf bestand mitzukommen. Ein entfernter Bekannter von uns, der unser Gespräch zufällig mitbekam, drohte, uns der Polizei zu verraten, wenn wir ihn nicht mitnahmen. In Bulgarien brauchte man für alles Papiere, einschließlich einer Sondergenehmigung in eine Stadt in Grenznähe zu reisen.

Am 17. Mai 1964 gingen wir drei auf die zweieinhalbstündige Zugfahrt

von der Landesmitte zweieinhalb Stunden zur bulgarischen Grenze. Es ist ein seltsames Gefühl, aus dem Fenster die heimatische Landschaft vorbeiziehen zu sehen und zu wissen, dass man sie vielleicht nie wieder sieht. Wie oft hatte ich Zeit damit verbracht, mich an den einfachen Dinge des Lebens zu erfreuen – Dingen, die nicht viel Geld kosteten, wie Bergsteigen und Wanderungen durch die Wälder – alles das wäre vorbei. In der Bibel gibt es einen Spruch darüber, „kindische Dinge zurückzulassen“ und das ist sicherlich, was wir taten.

№ 102 / 16.V. 1964г.

До др. Началник на Бургаски
управление на МВР
гр. Пловдив 21

ЗАЯВЛЕНИЕ

И-Т-№ 030934

Фамилия Симеонов Симеонов
Име Иван Иван
гр. Пловдив Пловдив

Физич. Лице № 185 в серия РС № 806160
Др. Пловдив
Дата на 15.V. 1964г. в Първо улич. № 100

Ино положение Кметски
заведение Кметски

заведение Училище Техникум по текстилна
дипломност дипломност

търговска ДНДС
целност Кмет

Моля да ми се издаде открит лист за гр. (с) Генералово окр. Свиленградски
с следните причини: отивам на гости
к милому Никола Георгиев Гурев
в Бургаски № 17-визово отделение
на 20 май 1964г.

Дата 15.V. 1964 г. год.

34-17 Подпис: Иван Симеонов

Filip Filipovs Antragsdokument für die Reise an die Grenze

Als wir bei meinem Cousin ankamen, stellte sich heraus, dass er keinesfalls zurückbleiben wollte. Da waren wir also, vier junge Männer in der heißesten Phase des Kalten Krieges, zwei Jahre nach dem Bau der Berliner Mauer; wir standen an der Grenze zwischen Bulgarien und Griechenland – zwischen dem Bollwerk des Kommunismus und dem Geburtsland des Freien Denkens. Nach einigen Fehlstarts gingen wir im Regen los.

Innerhalb von acht Sekunden lernten wir, was manche Menschen ihr Leben lang nicht lernen: eine Entscheidung zu treffen und den ersten Schritt zu machen ist einfach; was danach kommt, kann die Hölle sein, aber es ist der einzige Weg zum Erfolg. Um uns herum brach Gewehrfeuer los, Leuchtraketen wurden abgeschossen und überall waren berittene Truppen. Auf unserem Fluchtweg mussten wir einen breiten Fluss durchqueren; dahinter war nur düsteres sumpfiges Gelände. In der einen Minute sprinteten wir über den unsicheren Boden einer Flussinsel, in der nächsten schwammen wir um unser Leben.

Wir wollten gar nicht wissen, was diese klatschenden Geräusche waren – unsere eigene Hände, die nach der Freiheit griffen, oder Gewehrschüsse, die auf das Wasser auftrafen. Endlich, nachdem wir alle Rekorde für das Rennen im Schlamm gebrochen hatten, erreichten wir vier, was wir für Griechenland hielten.

Wir sahen einen älteren Mann, der eine Herde Kühe hütete; aber als wir ihn auf Griechisch begrüßten, antwortete er uns in reinem Bulgarisch „Wo wollt ihr Jungs denn hin?“. Wir nahmen an, dass die Kommunisten eine doppelte Grenze eingerichtet hatten, um Flüchtlinge zu verwirren, deshalb rannten wir sofort wieder los. Endlich, als wir ein Auto sahen, dessen Kennzeichen nicht bulgarisch waren, wussten wir, dass wir im richtigen Land waren.

Zuerst waren wir uns nicht sicher, ob unsere Entscheidung zur Flucht richtig war. Die griechische Polizei nahm uns als potentielle Spione fest; wir wurden getrennt und ins Gefängnis geworfen. Damals kamen unter dem Deckmantel des „politischen Asyls“ eine erhebliche Zahl kommunistischer Spione aus Bulgarien und anderen Grenzstaaten, und die Griechen – zusammen mit der CIA – hatten allen Grund zur Vorsicht. Heute kann ich ihre Befürchtungen verstehen; aber als ich mich auf der „Empfängerseite“ befand, war das nicht angenehm. Wir durften einander nicht sehen. Wir saßen in Gefängniszellen und wurden jeden Tag verhört.

Man stellte uns immer wieder die gleichen Fragen und beobachtete, ob wir einen Fehler machten und etwas sagten, was uns als KGB-Agent verriet oder – noch schlimmer – als Mitglied der bulgarischen Geheimpolizei, einer der meist gehassten Organisationen und Schlägertruppen der Geschichte. Unsere Aufseher konnten nicht vorsichtig genug sein.

Nachdem die griechischen Behörden zufrieden waren, dass wir keine Spione waren, und nachdem wir uns geweigert hatten, Spione zu werden und zurück nach Bulgarien zu gehen, wurden wir in ein Flüchtlingslager für politische Asylanten verlegt. Obwohl ich schon an schöneren Orten war, so hatte dieser doch einen gewissen Charme, und er gab mir die Gelegenheit, neue Kulturen und Sprachen kennen zu lernen – etwas, was mir in meinem späteren Leben sehr dienlich war.



Drei der Entflohenen (links nach rechts), Fil Filipov, Bozidar Talaganov und Dimitar Manolov (inzwischen verstorben) in einem Flüchtlingslager in Griechenland. Dieses Foto war ursprünglich von den kommunistischen Behörden konfisziert worden, die die Personen zur Identifizierung nummerierten. Der vierte Entflohenene (Nickola Grozev) ist nicht auf dem Bild.



Griechisches Flüchtlingslager, 1964. Fil Filipov steht links direkt neben dem bulgarischen Exilkönig Simeon (Mitte, im Anzug) und Ihrer Majestät Margarita.

Ich lernte Griechisch und etwas Spanisch und außerdem noch einige andere Sprachen zumindest gut genug, um mich zu verständigen. Nach einigen Monaten fragte man uns, wohin wir emigrieren wollten, und wir sollten drei Länder nennen. Unsere Wahl – aus den verschiedensten Gründen – fiel auf Frankreich, Belgien und die Vereinigten Staaten. In Belgien würden wir in den Bergbau gehen, hart arbeiten und reich werden. Frankreich war unsere Wahl, denn wir träumten von den hübschen französischen Frauen, die wir treffen und heiraten würden – eine Hoffnung, die sich später für mich noch erfüllte. Von den Vereinigten Staaten träumten alle. Doch um der Wahrheit die Ehre zu geben, waren meine Freunde ziemlich zögerlich, was die USA betraf, wo die Wahrscheinlichkeit persönlichen Erfolgs – und Versagens – allein bei jedem Einzelnen lag. (Der Einfluss der kommunistischen Propaganda war offensichtlich doch nicht zu verleugnen.) Nach einigem Nachdenken und nachdem Frankreich und Belgien uns Visa erteilt hatten, entschieden wir uns für die USA. Wir verstanden, dass dies der großartigste Ort der Welt war, das Land der unbegrenzten Möglichkeiten, wo wir mit harter Arbeit Erfolg und Wohlstand erreichen könnten.

Wir flogen nach New York City – bestimmt in der Economy Class, aber so genau weiß ich es nicht mehr. Es war das erste Mal, dass einer von uns überhaupt in einem Flugzeug saß.

Ich kam am 6. Januar 1965 in Amerika an, dem Tag vor dem orthodoxen Weihnachtsfest, und besaß nur einen Beutel mit ein paar Habseligkeiten. Am Flughafen wurden wir von Vertretern der Weltkirchenvereinigung (WCO) abgeholt und bekamen ein Zimmer in einer Pension in Harlem, 40 Dollar und die ermunternde Aufforderung, uns Arbeit zu suchen. Dann waren wir auf uns selbst gestellt.

New York City war atemberaubend – die Gebäude, der ganze Verkehr und die Autobahnen. Dann wurde ich von der schieren Größe überwältigt. Als ich etwas später am Rockefeller Center spazieren ging, war ich wahrscheinlich der unglücklichste Mensch dort. Ich stand da in meinen dünnen Moccasins und sah all die Geschäfte und die Weihnachtsbeleuchtung, ohne Geld und ohne Arbeit, und die Furcht begann in mir hochzusteigen. Ich bekam Zweifel, ob es richtig gewesen war, nach Amerika zu kommen. Ich war allein, ein Flüchtling ohne einen Freund, mit dem ich reden konnte; aber dann dachte ich wieder daran, warum ich hierher gekommen war.

In der Zwischenzeit erfuhren meine Eltern von den bulgarischen Behörden kaum Einzelheiten darüber, wo ich mich befand, und was sie hörten, waren Lügen und Gerüchte. Wie ich bereits erwähnte, hatte ich meinen Eltern nicht gesagt, dass ich fortgehen wollte – meine größte Furcht war, dass sie versuchen würden, es mir auszureden. Außerdem: welcher junge Mensch zwischen 15 und 25 will schon zuhören – und ich war erst siebzehn.

Die Ängste meiner Eltern ausnutzend brachte die Geheimpolizei Geschichten in Umlauf, dass mehrere Leichen von Teenagern gefunden worden waren, die während einer Flucht um Leben gekommen waren. Jahre später erfuhren wir, wie widersinnig diese Erzählungen waren; die meisten Grenzsoldaten hatten

tatsächlich Sympathien für die Flüchtlinge, die manchmal sogar Verwandte waren, und haben oft absichtlich nur in die Luft geschossen.

Wie mir Nasko Tchervenkov, ein Klassenkamerad, später erzählte, wurden nach meiner Flucht alle Schüler zu einer Versammlung gerufen, wo man ihnen sagte, dass ich Bulgarien verlassen hatte. Ich wäre ein Staatsfeind, ein Spion usw. Die Schüler, die meine Freunde waren, wurden einer nach dem anderen zum Schuldirektor gerufen. Sie wurden kritisiert, weil sie nicht aufmerksam genug gewesen waren zu sehen, was ich vorhatte, und dies nicht gemeldet hatten. Es war eine traurige Zeit der Spannung, aber nach zehn Tagen hörte es glücklicherweise auf. Monate nach meiner Flucht schrieb ich einen Brief an Nasko und darin teilte ich ihm in kurzen Worten mit, was mich getrieben hatte, Bulgarien zu verlassen. Ich sagte, dass mein Hauptgrund nicht Hass gegen Bulgarien sondern der Wunsch nach einem erfüllteren Leben war. Einige Tage nachdem er den Brief erhalten hatte, wurde er vom Staatsicherdienst vorgeladen. Der Kriminalbeamte fragte ihn, ob er von mir gehört hatte. Nasko dachte sofort, dass die Frage mit dem Brief zu tun hatte. Sie wussten bereits davon. Als er ihnen von dem Brief erzählte, sagte sie ihm, es sei nicht ratsam, dass wir uns weiterhin Briefe schrieben, und befahlen ihm, ihnen den Brief auszuhändigen.

Obwohl ich weiß, dass meine Eltern letztendlich mit meiner Fluchtentscheidung einverstanden waren, bedauere ich, welche Sorgen ich ihnen und anderen bereitet habe. Meinetwegen verlor mein Vater seine Arbeit und beschloss sein Arbeitsleben als einfacher Arbeiter. Meine Mutter wurde bei der Arbeit ständig unterdrückt. Verschiedene entfernte Verwandte litten auch unter Verhören. Ein oder zwei Tage nach meiner Flucht trafen sich Schüler meiner Schule und warfen Steine auf ein grobes Abbild von mir und nannten mich einen Verräter. Ja, ich war ein Verräter am Kommunismus und stolz darauf.

Zu dieser Zeit einen Job in New York City zu finden, war nicht einfach, besonders wenn die Person kein englisch sprach und sich in der Gegend absolut nicht auskannte. Nach etwa zwei Wochen fragte ich mich, ob Kapitalismus in seiner Reinform die beste Lösung war. Es schien niemanden zu interessieren, ob wir lebten oder tot waren; keiner schien überhaupt zu merken, dass wir da waren. Das war so anders als in meinem Heimatland, wo persönliche Beziehungen viel mehr ein Bestandteil der Kultur sind, als das in den Vereinigten Staaten der Fall ist. Da keiner von uns irgendwo Arbeit finden konnte, gingen wir wieder zur WCO und bekamen Zugfahrkarten für eine einfache Fahrt nach Chicago, denn wir hatten gehört, dass es dort überall Arbeit und andere bulgarische Flüchtlinge gab. Wenn ich mich recht erinnere, ist dies das erste und einzige Mal, dass ich in den Vereinigten Staaten mit dem Zug gefahren bin. Oft frage ich mich, warum nicht mehr Leute in den USA mit dem Zug fahren?

Eigentlich hätte uns jemand in Chicago treffen sollen, aber er tauchte nie auf. Nachdem wir zwei Nächte und einen Tag auf dem kalten unbequemen Bahnhof verbracht hatten, holte uns eine Gruppe bulgarischer Immigranten aus dem Bahnhof und einige bulgarisch-amerikanische Familien nahmen uns bei sich zuhause auf.

Obwohl es eine riesige Erleichterung war, etwas Stabilität zu haben, war ich immer noch entschlossen, es alleine zu schaffen. Mein Griechisch, das ich im Flüchtlingslager gelernt hatte, half mir, einen Job als Tellerwäscher in einem griechischen Restaurant zu bekommen. Das war kein glänzender Job. Die Bezahlung war minimal. Aber damit hatte ich einen weiteren kleinen, aber wichtigen Schritt nach vorne getan. Ich habe einige der einflussreichsten Leute der Geschichte studiert und festgestellt, dass sie willens waren, alles zu tun, was nötig war, um Erfolg zu haben – Schritt für Schritt, immer weiter vorwärts.

Ja, es mag sein, dass ich am falschen Ort zur falschen Zeit geboren wurde. Erst von den Osmanen überrannt, danach vom kommunistischen Regime behandelt wie eine Sache, verfielen viele Bürger Bulgariens in Depression. Manche Leute gaben einfach auf. Ich war nicht bereit, das geschehen zu lassen. Vielleicht lag es an meiner Jugend, vielleicht waren es die Werte, die mir meine hart arbeitenden Eltern vermittelt hatten. Ich glaube jedoch, dass es eine Kombination all dieser Faktoren war, einschließlich meines einfachen festen Glaubens daran, dass Erfolg eine Sache von Einsatz und einiger wohl überlegter Risiken ist. Wenn ich bereit war zu tun, was nötig ist, glaubte ich, fast alles erreichen zu können.

Es ist erwähnenswert, dass von den vier jungen Männern, die an diesem grauen, regnerischen Nachmittag aus Bulgarien geflüchtet sind, nicht alle die Gelegenheit beim Schopfe genommen haben. Der eine Bekannte, der gesagte hatte, er würde uns bei den Behörden verpfeifen, wenn wir ihn nicht mitnahmen, starb jung in Amerika, ohne einen Penny in der Tasche, denn er hatte alles verspielt. Es bestärkt meine Ansicht, dass man voran gehen und Dinge bewegen muss und sich nicht auf andere oder pures Glück verlassen darf. Er hat es nicht getan und dafür bezahlt. Möge er in Frieden ruhen.

WAS ANDERE SAGEN...

Nasko Tchervenkov

Klassenkamerad aus Bulgarien Plovdiv, Bulgarien

Es ist nicht leicht, einen Mann mit einem solch bewegten Leben wie Fil Filipov mit wenigen Worten zu beschreiben. Ich kenne ihn seit vielen Jahren als einen großartigen Menschen und guten und großzügigen Freund. In den vergangenen zehn Jahren habe ich Fil jedoch nicht nur als Menschen sondern auch als Industrialisten kennen gelernt. Er ist ein wahrer „Architekt“ der Maschinenbauindustrie. Er verzeichnet große Erfolge bei der Reorganisation und Kultivierung vieler Industrieunternehmen in der ganzen Welt. Durch ihn war es mir möglich, einige seiner Errungenschaften in Europa zu sehen, und dafür bin ich ihm sehr dankbar. Ich möchte ihm auch dafür danken, dass er mir die Gelegenheit gegeben hat, wenn auch nur mit einigen kleinen Projekten, ein Teil seiner präzisen und kreativen Industrielwelt zu werden. Fil Filipov macht nicht

viele Worte, ist bescheiden und verfügt über einen Schatz an Lebensweisheiten und industriellem Wissen. Ich wünsche ihm ein langes Leben und allen Erfolg in der harten Welt des Metalls.

Uri Toudjarov

Sales Manager Terex Cranes Waverly, Iowa USA

Fil Filipov inspiriert, motiviert, führt und treibt Menschen dazu, Ergebnisse zu erreichen, die sie selbst nicht für möglich gehalten hätten. Seine Energie, Charisma und „joie de vivre“ machen ihn zu einem Übermenschen. Die meisten Leute haben nie die Chance, ihre Helden zu treffen oder zu sprechen. Ich schätze mich glücklich, einen Helden zu haben, den ich als einen Freund fürs Leben betrachte. Fil hat die Fähigkeit, in die Zukunft zu schauen. Mit seiner außerordentlichen Intuition denkt er zehn Schritte weiter als jeder andere. Während der vergangenen 25 Jahre habe ich auf Fils „Philosophie“ gehört und sie befolgt. Fil Filipov ist ein Erneuerer, der die Hebezeugindustrie auf ewig revolutioniert hat.

Bozidar (Bob) Talaganov

(Der mir geholfen hat, durch den Fluss zu schwimmen.)

Eigentümer der Transportation Company Chicago,
Illinois USA

Ich wurde etwa eine Meile von Fils Elternhaus entfernt geboren und kenne ihn länger als jeder andere. Selbst seine Eltern haben nicht so viel Zeit mit ihm verbracht wie ich.

An dem Tag Anfang 1964, als er mir die Neuigkeit mitteilte, dass er plante, aus Bulgarien nach Griechenland zu flüchten, waren wir dabei, Schnecken für etwas Taschengeld zu sammeln. Auf keinen Fall würde ich meinen Freund alleine gehen lassen. Den Rest der Geschichte unserer Flucht kennen Sie sicherlich bereits.

Ich bin sicher, dass es nur wenigen Menschen vergönnt ist, eine Freundschaft wie die unsere zu erleben – oder besser gesagt – zu genießen. Wir haben es nie zugelassen, dass ein kleiner Streit unsere großartige Freundschaft beeinträchtigte, und Gott weiß, dass wir harte Zeiten durchgemacht haben.

Fils Vater war ein hoch angesehener Schneider, der seinen jungen Sohn gelehrt hat, wie man eine Nähmaschine bedient und sich tatsächlich ein Paar Hosen zu nähen. Die Kommunisten erlaubten keinerlei Einfluss aus dem Westen und Blue Jeans gab es in Bulgarien nicht zu kaufen. Trotzdem – Fil nutzte seinen Einfallsreichtum und seine Fähigkeiten, um für seinen Freund seine eigene Version der Blue Jeans zu schneiden. Das war meine erste Begegnung mit dem westlichen Stil.

Selbst zu dieser Zeit war Fil bereits ein Unternehmer. Persönliche Dinge

waren schwer zu bekommen und ich erinnere mich, dass er einige besondere Krawatten nach eigenem Entwurf nähte und diese an die Abschlusschüler verkaufte. Es würde mich nicht überraschen, wenn er noch immer ein Konto mit offenen Forderungen über die Summen hätte, die Leute ihm schuldeten als wir gingen. Damals hätten wir nie gedacht, dass er eines Tages für sein Motto „einfach, verfügbar und kostengünstig“ in einer völlig anderen Industrie bekannt sein würde.

Im Jahre 1965 bekamen etwa zwölf von uns – allesamt bulgarische Flüchtlinge – Arbeit bei der International Harvester Company in Chicago. Aber nur Fil hat dort durchgehalten. Der Rest von uns wollte sehr schnell reich werden und suchte nach anderen Erfolg versprechenden Einsatzfeldern. Fil blieb mehr als 25 Jahre in der Baumaschinenindustrie und hat dort sehr erfolgreich Karriere gemacht.

Seine Hartnäckigkeit ist wohl bekannt. Er hat in seiner Karriere und seinem Leben eine Ebene erreicht, auf die es die meisten Flüchtlinge niemals schaffen, aber er vergisst nie, wo er herkommt, und er ist immer da, um einem Freund zu helfen.

Ich war derjenige, der ihn in dem schmutzigen Fluss, der durch unsere Heimatstadt fließt, schwimmen gelehrt hat. Ich habe ihm geholfen, auf unserer Flucht den Fluss zu durchschwimmen. Im Gegenzug hat er mich gelehrt, in der Geschäftswelt zu schwimmen.

Meine Hoffnung ist, dass junge Menschen, die in dieses Land kommen, nicht die gleichen Fehler machen wie wir in unseren frühen Tagen. Fils Initiative, dieses Buch über unsere Erfahrungen und seinen Erfolg zu schreiben, wird hilfreich sein für andere junge Menschen, meine Kinder eingeschlossen.

Er hat jeden auf die gleiche Art in den Wahnsinn getrieben – morgen können wir Dinge besser machen als gestern – und wenn ich wie er klinge nach einer 40-jährigen Freundschaft, dann bin ich stolz darauf. Wir alle sind stolz auf seine Erfolge.

Marko I. Rachev

Präsident, Marken Tool Co., Inc. Mundelein, Illinois USA

Ich habe Fil 1964 in Griechenland kennen gelernt. Er war gerade aus Bulgarien geflüchtet, so wie ich vor ihm. Obwohl er noch so jung war, hatte er schon damals diese Anziehungskraft auf Leuten und die Führungsqualitäten und war begierig darauf, die Welt zu erobern. Und das hat er in der Tat geschafft: in der Hebezeugindustrie, wo er dank seines überragenden Geschäftssinns der Konkurrenz immer einen Schritt voraus ist. Er nahm die Herausforderung an und hat die Hebezeugindustrie in aller Welt verändert. Ich bin stolz darauf, sein Freund zu sein.

II

HARTE ARBEIT HAT NOCH NIEMANDEN UMGEBRACHT

Ich habe Bulgarien nicht verlassen, um Playboy zu werden. Da der Geschäftserfolg mein Ziel war, erkannte ich, dass ich hart arbeiten musste. So einfach war das. Harte Arbeit erfordert, dass man sein Augenmerk auf ein Ziel richtet und persönlich auch darauf ausgerichtet bleibt. Sie hindert Sie daran, in Bürointrigen verwickelt und in die Gerüchteküche hinein gezogen zu werden. Wichtiger jedoch ist: sie schafft Ergebnisse.

Wie falsch liegen doch so viele Leute, die denken, dass man nur aufwachen muss und die Dollarscheine von den Bäumen pflücken kann. Amerika ist absolut nicht so wie sie denken! Amerika bedeutet: unbegrenzte Möglichkeiten und harte Arbeit.

Wie ich anfangs erwähnte, war mein erster Job in den Vereinigten Staaten Tellerwäscher. Es ist seltsam, wie viele Leute sich schämen würden, so anzufangen, aber ich hatte damit überhaupt kein Problem. Ich habe hart gearbeitet und getan, was immer der Boss von mir verlangte, obwohl die Arbeit – wenn ich ehrlich bin – nicht so schwierig war. Mir ist es immer schwer gefallen, still zu sitzen. Innerhalb weniger Wochen wurde eine Position frei in einer Firma, die Elektronikteile, zum Beispiel Bildröhren für Fernseher, verpackte. Mir schien dies eine hervorragende Gelegenheit, mein eigenes Schicksal zu beeinflussen.

Es gab kein Limit für die Stunden, die ich arbeiten konnte; ich habe daher 12-15 Stunden am Tag gearbeitet – sechs Tage die Woche und 10 Stunden am Sonntag. Ich habe alles getan, was der Job verlangte, und auch alles andere, was getan werden musste. Eines Tages ging mein Boss durch den Betrieb und verteilte Lohnerhöhungen so, dass es jeder hören konnte. Die meisten Leute bekamen zwischen 20 und 30 Cent pro Stunde mehr. Als er zu mir kam, sagte er, ich bekäme einen Nickel (5 Cent) mehr pro Stunde. Ich war so wütend. Da stand ich: ich hatte härter und besser gearbeitet als die meisten anderen Leute dort und bekam nur einen Bruchteil von deren Erhöhung. Wenn das alles war, was er mir geben konnte, dann musste ich dort nicht arbeiten. Ich warf die Kiste, die ich gerade packte, in die Ecke und sagte ihm unmissverständlich, dass ich auch ohne seine Erhöhung zurecht käme und ohne seinen Job. Natürlich rief er mich in sein Büro und versuchte mich zu überreden, zurück zu kommen – mit einer sehr viel größeren Erhöhung. Aber in solchen Situationen kann man nie zurückgehen: das Glas war zerbrochen. Ich musste wieder einmal für mich selbst eintreten. Nichts währt ewig.

Ich habe immer daran geglaubt, dass Ehrlichkeit und harte Arbeit ihres Lohnes wert sind; immer, wenn ich mich in einer Situation befinde, wo die Belohnungen in keinem Verhältnis zu der getanen Arbeit stehen, gehe ich. Zu bleiben wäre scheinheilig. Ich versuche immer, im Umgang mit allen Leuten meine Linie einzuhalten, mir selbst und anderen gegenüber ehrlich zu sein und meine Versprechen zu halten. Das ist nicht immer einfach, besonders, wenn

man sein Geld leicht verdienen kann, indem man sein Mäntelchen in den Wind hängt. Solche Erfolge sind jedoch nie von langer Dauer, und irgendwann verliert man Freunde und kann auch niemanden mehr beeinflussen, denn man hat deren Vertrauen verloren. Glaubwürdigkeit ist absolut wichtig im Leben und im Geschäft. Scheinheiligkeit zerstört die Glaubwürdigkeit und Arroganz tötet.

Harte Arbeit hat sich für mich immer ausgezahlt, wenn auch manchmal nur durch die erzielten Resultate und die Freiheit zu arbeiten. Auf der anderen Seite: wenn wir unsere produktivsten Mitarbeiter nicht belohnen, wird der Wettbewerb dies tun und wir leiden dann darunter. Erfolg hat nichts mit glücklichen Zufällen zu tun – nur mit harter, intelligenter, ehrlicher Arbeit und sorgfältiger Zeitplanung. Obwohl ich abergläubisch bin, glaube ich nicht an das Glück – es liegt dort, wo harte Arbeit und die Chancen aufeinander treffen. In einem Land wie Amerika, wo die Freiheit unbegrenzte Möglichkeiten eröffnet, hat der glückliche Zufall nichts zu suchen. Der richtige Zeitpunkt bestimmt alles.

Es ist schade, dass so viele Leute den einfachen Weg suchen und am Ende ihr Herz an Dinge verlieren, die sie herabziehen: Drogen, ausschweifendes Trinken, zu viel essen, rauchen, Abhängigkeit in Beziehungen und die ultimative Ablenkung: Fernsehen. Sie suchen nach schneller Befriedigung, um ihrem Leben Sinn zu geben, nur um herauszufinden, dass das nicht die Lösung ist. Ich erinnere mich noch gut an die Zeit als ich das Rauchen aufgegeben hatte: die Entzugserscheinungen, die ich bekam, nachdem ich über 30 Jahre zwei bis drei Packungen am Tag gepafft hatte. Es war nicht einfach, aber nach gründlicher Betrachtung dessen, was ich mir selbst antat, und der Zeit, die ich damit vergeudete, habe ich einfach aufgehört – Ende der Geschichte. Die meisten Leute glauben nicht, dass sie diese Stärke besitzen; aber wenn etwas anderes wichtiger ist, motiviert Sie das zur Veränderung. Bis zum heutigen Tage denken die Leute, dass es der Verdienst meiner Frau ist, dass ich das Rauchen aufgegeben habe – sie irren sich, ich kann das bezeugen.

Etwas an Amerika, das mich ernsthaft beunruhigt, ist unsere sklavische Abhängigkeit von Krediten. So viele Leute vergessen, dass ein Kredit Geld ist, für das man noch nicht gearbeitet hat; wenn man also Schulden macht, verpflichten wir uns zu harter Arbeit im Nachhinein. Das Ärgerliche ist, dass die Leute nie ihre Rechnungen durch die damit verbundene harte Arbeit begleichen. Einige wählen stattdessen den einfachen Weg aus der Misere und melden persönliche Insolvenz an. Ich persönlich bin dankbar dafür, dass die Regierung gegenüber diesen Praktiken hart durchgreift. Es mag sich grausam anhören, aber die Leute müssen für ihre Dummheit und für ihren Mangel an Selbstkontrolle geradestehen.

In der gesamten Vergangenheit wurden ganze Städte um eine einzige Industrie oder Firma herum errichtet, wobei der Arbeitgeber für alles sorgte. Die Leute zogen in diese Städte, angelockt durch das Versprechen hoher Löhne und vieler Überstunden. Dort angekommen fanden sie die hohen Löhne, aber sie fanden auch heraus, dass ihr Arbeitgeber das Monopol auf das Überleben hatte. Sie mussten Häuser und Wohnraum von ihrem Arbeitgeber weit über

dem tatsächlichen Marktwert erwerben und Lebensmittel und andere notwendige Dinge im firmeneigenen Kaufhaus zu überhöhten Preisen kaufen. Durch Anwendung dieser Methoden holten die Unternehmen einen Großteil ihrer Lohnkosten wieder herein und zahlten ihren Arbeitern tatsächlich nur einen Hungerlohn. Viele amerikanische Volkslieder aus dem späten 19. und frühen 20. Jahrhundert erzählen davon: „Ich schulde meine Seele dem Firmenkaufhaus“. Dank der Rechtsprechung und den Fortschritten der Kommunikations- und Transportsysteme sind diese Praktiken inzwischen größtenteils abgeschafft.

Heutzutage wurde der Kredit zu einer neuen und wirksamen Methode, sich die Löhne zurückzuholen. Banken und Kreditinstitute wurden zum „Lohnrücker stattungs-zweig“ vieler großer Unternehmen, indem sie die Konsumenten ermutigen, ihr Einkommen weit im Voraus auszugeben, um Dinge anzuschaffen, die sie nicht wirklich brauchen. Diese zurück geflossenen Löhne werden dann als Gründungskapital für Unternehmen benutzt oder um bestehenden Unternehmen große Kredite zu gewähren.

Unnötige Schulden zerstören. Es ist ironisch, dass der bekannte Unternehmer P. T. Barnum – der einst sagte: „Jede Minute wird ein Trottel geboren“ – die Leute gewarnt hat, Schulden um jeden Preis zu vermeiden. Einige Kapital später werde ich darüber sprechen, wie negativer Cash Flow ein Unternehmen umbringt. Das Gleiche gilt für Personen, und Kredite führen oft zu negativem Cash Flow. Leute nehmen willentlich eine Hypothek auf das Einkommen vieler zukünftiger Jahre auf, nur um sich etwas jetzt schon zu gönnen, und diese Geister werden sie meist nicht mehr los.

Ich will nicht sagen, dass es Kredite nicht geben sollte, denn, wenn diese richtig eingesetzt werden, sind sie ein außerordentlich wertvolles Werkzeug. Aber es gibt einen solch einfachen Weg, sie zu vermeiden: Man wartet einfach, bis Geld an die Seite gelegt wurde, um sich die Dinge zu leisten, die einem wirklich Freude machen. Dann – wenn überraschend eine wirkliche Notsituation auftritt – müssen Sie sich nicht von Freunden Geld leihen, um die Reise zu unternehmen. Sie können ganz einfach Ihre Kreditkarte einsetzen. Jeder, der weiß, wie man als Geschäftsmann im Wettbewerb besteht, versteht, wann und wo er sich verschulden darf. Wenn man jedoch nicht vorsichtig damit umgeht, ist es, als wenn man seine Zukunft beim Würfeln einsetzt: sie basiert auf der naiven oder arroganten Idee, dass das gegenwärtige Einkommen immer zur Verfügung stehen wird. Diese Einstellung kann mörderisch sein, denn „nichts währt ewig“. Ich versuche, daran zu denken, dass Kapitalismus bedeutet, dass man es alleine schafft, indem man persönliche harte Arbeit umwandelt in realen bedeutsamen Nutzen und eine bessere Lebensqualität. Kredit- und Werbefirmen und die Gewerkschaften haben ein Zerrbild erschaffen dessen, was harte Arbeit bedeutet, und als Ergebnis daraus vermitteln sie den Leuten den Eindruck, dass Mittelmass und Geldausgeben, so schnell wie man es verdienen kann, belohnt werden sollte. Das ist jedoch nicht so.

HARTE ARBEIT WIRD BELOHNT

Ich habe versucht, einen anderen Ansatz für den Erfolg zu finden. In meinen Organisationen basiert die Entlohnung auf der Einhaltung des Programms, wer lange arbeitet, damit der Job getan wird, und wer sich besonders engagiert. Wenn Sie mehr erreichen, werden Sie auch besser bezahlt. Wir mögen vielleicht keine Freunde sein, unser Kontakt untereinander mag unvorhersehbar sein, aber wenn Sie den Job erledigen, werde ich Sie belohnen und Punkt. Was die Leute sagen, bedeutet mir nur sehr wenig. Was sie tun, bedeutet alles. Alles dreht sich darum, Kompetenz zu beweisen. Tatsächlich hat der Beweis der Kompetenz verhindert, dass ich ins Armenhaus kam, nachdem ich meinem Boss bei der Verpackungsfirma gesagt hat, was er mich kann.

Als ich an diesem Tag wutentbrannt gegangen war und wie üblich die 15 Kilometer nach Hause lief (ich besaß damals kein Auto), sah ich an einer Werkstatt ein Schild „Aushilfe gesucht“. Mein Englisch war damals nicht so gut, aber ich wusste, wie man einen Antrag ausfüllt. Die Werkstatt wirkte klein und freundlich, also nahm ich das Schild mit hinein und suchte den Eigentümer. Als er mich fragte, was ich konnte, hinderte mich mein begrenzter Englischwortschatz, erklären zu können, dass ich in Bulgarien bereits eine technische Ausbildung genossen hatte. Da kam mir eine Idee: ich zeigte ihm, was ich konnte. Der Eigentümer verstand meine Bitte und gab mir einen Overall, eine Zeichnung und ein Stück Stahl.

Was für eine Gelegenheit! Ich begann gleich mit der Arbeit. Das Werkstück, das ich machen sollte, war kein einfaches Teil, daher dauerte es auch etwa sechs Stunden, bis ich es fertig hatte, und ich verwendete verschiedene Maschinen in der Werkstatt. Das war gut, denn es gab mir die Möglichkeit zu beweisen, dass ich eine Reihe verschiedener Bearbeitungstechniken kannte. In diesen sechs Stunden arbeitete ich ohne die geringste Pause. Ich wollte, dass er wusste, wie wertvoll dieser Job für mich war, daher arbeitete ich so schnell wie ich konnte und mit äußerster Präzision. Als das Teil fertig war, zeigte ich es dem Eigentümer und er sagte mir, wie schnell und akkurat das Teil gefertigt war. Ich bekam den Job. Nach der Bezahlung habe ich nicht gefragt. Für jemanden zu arbeiten, der harte Arbeit und wirkliche Kompetenz zu schätzen weiß, ist viel mehr wert, und irgendwie war es mir auch nicht wichtig. Ich wusste, dass er mich gerecht behandeln würde. Außerdem sind Arbeitgeber, die harte Arbeit wirklich zu schätzen wissen, immer für eine angenehme Überraschung gut, wie ich nur einige Wochen später herausfinden sollte.

Da ich gewohnt war, Zwölfstundentage zu arbeiten, machte ich in meinem neuen Job einfach damit weiter. Ich liebte die Idee, dass ich durch meiner eigenen Hände Arbeit weiterkam. Als ich meinen ersten Lohn erhielt, dachte ich, es handelte sich um einen Fehler, denn der Stundenlohn war \$3,50 – 50 Prozent mehr als ich in meiner vorherigen Position verdient hatte. Aus meiner Perspektive wurde ich ein reicher Mann. Ich nahm gutes Geld ein und gab nur wenig aus, legte es beiseite und dachte an die Zukunft. Nach etwa 30 Tagen, fiel mir auf, dass

meine Lohnabrechnung zu hoch war. Ich kalkulierte den Bruttobetrag und kam auf \$4 pro Stunde. Ich ging sofort zu dem Eigentümer, um ihm zu sagen, dass es sich da um einen Fehler handelte. Als ich ihn fragte, sagte er einfach: „Oh, das habe ich vergessen Ihnen zu sagen – ich habe Ihnen eine Lohnerhöhung gegeben“. An diesem Punkt gab ich jegliche Kindheitsideen über das Scheitern des Kapitalismus auf.

In diesem Zusammenhang möchte ich etwas erwähnen: Es ist entmutigend zu sehen, dass es vielen Amerikanern daran mangelt, ihr Potential auszuschöpfen, oder – noch schlimmer – es gar nicht erst zu versuchen. Ich kenne einen Mann, der fast 40 ist und alles hat, was man braucht, um Erfolg zu haben. Er hat einen großartigen Job bei einer der führenden Computerfirmen des Landes. Wenn er sich anstrenge, würde er innerhalb eines Jahres befördert werden und wahrscheinlich am Ende das Unternehmen führen. Er arbeitet auch an einem zusätzlichen Projekt, mit dem sein Leben lang ausgesorgt haben könnte.

Ich rief ihn eines Tages an und er sah gerade fern und schimpfte, dass er seinen Vater anrufen müsste, um sich ein paar hundert Dollar zu leihen, um über die Runden zu kommen. Er hatte alle möglichen Ideen, um Geld zu verdienen, tat aber nichts. Noch schlimmer: der Rest der Familie hatte die gleiche gleichgültige Einstellung wie er, sah fern und tat nichts, um zu helfen. Sein Auto war kaputt, also hatte er eine teure Limousine gemietet, weil seine Frau kein kleineres Modell haben wollte und nicht einmal in Betracht zog, mit dem Bus zu fahren. Er machte sogar den größten Teil der Hausarbeit. Hier war er – mit einem Einkommenspotential in Millionenhöhe – und machte die Hausarbeit, weil seine Familie ihre Lieblingssendungen im Fernsehen nicht versäumen wollte. Er hatte keinen Plan. Er hatte keine Ziele – weder kurz- noch langfristig. Er tat nur das Notwendigste, mit dem sein Boss, seine Familie und er selbst auskamen.

Ich habe ihm richtig meine Meinung gesagt. Ich sagte ihm, dass er aufwachen und seine Talente nutzen sollte. Er musste aufhören, sein Geld zu verschleudern, den Fernseher ausmachen und seine Probleme in Angriff nehmen statt sie zu verdrängen. Ich bot ihm an, ihm zu helfen aus der Klemme herauszukommen, aber nur unter der Bedingung, dass er exakt tat, was ich sagte. Das bedeutete, früh im Büro zu sein (statt nach 9 Uhr zu erscheinen) und sofort an seinem profitabelsten Projekt zu arbeiten; mit dem Bus zu fahren; sein Augenmerk auf seine Karriere gerichtet zu halten; und zur Abwechslung einmal jemand anderen einen Teil der niederen Arbeiten übernehmen zu lassen. Im Grunde musste ich ihn aus seiner Faulheit herauszerren – und ich habe hart gezerzt.

Eine Weile später sprach ich mit ihm und erfuhr, dass es begonnen hatte, bei ihm gut zu laufen. Er war selbst überrascht, denn nach seinen neuen Standards musste er sich kaum anstrengen. Seine Kollegen waren so faul wie er früher, also führte seine Bereitschaft, länger zu arbeiten und die schwierigen, uninteressanten Probleme zu lösen, dazu, dass er bei seinen Vorgesetzten sofort populär wurde. Gehen Sie samstags oder sonntags durch einen Betrieb und sehen Sie sich an, wer da ist. Dies sind die Leute, die erfolgreich sind und es immer sein

werden – falls sie sich weiterhin so viel Mühe geben.

Obwohl es mir wirklich Freude machte, in der Werkstatt zu arbeiten, realisierte ich, dass Kapitalismus bedeutet, nach der nächsten Ebene zu streben. Mein Mitbewohner zu dieser Zeit war Künstler, der in Old Town Chicago Skizzen machte und die Geburt der Hippiebewegung dokumentierte. Das war eine besondere Erfahrung. Ich schloss mich den Hippies nie an, obwohl ich direkt im Zentrum war. Auch ich war ein Rebell, aber ich habe mich nie hinreißen lassen, Nichtkonformität im Extrem zu leben, denn die Regeln haben über uns die gleiche Kontrolle – ob wir uns gegen sie wehren oder sie befolgen. Es war jedoch klar, dass diese Widerstandsbewegung bestehen bleiben würde, deshalb dachten sich mein Mitbewohner und ich einen Plan aus. Wir begannen, Bilder und Rahmen zu kaufen, und eröffneten gemeinsam ein Studio. Ich arbeitete nachts in der Werkstatt, damit ich tagsüber das Studio leiten konnte, und mein Freund übernahm die Nachtschicht dort. Da viele unserer Kunden keine normalen Tagesablauf hatten, hatten wir oft bis 2 Uhr morgens geöffnet. Mir machte dieses Arrangement wirklich Freude, aber unglücklicherweise fand die Werkstatt keine Versicherung, um die Nachtschicht weiterzuführen. Daher nahm ich einen Job in der dritten Schicht in einem Herstellungsbetrieb für Kapitalgüter an. Jobs gab es zu dieser Zeit genug. Es war sogar so, dass die Firmen eine Provision zahlten, wenn man ihnen Arbeitskräfte vermittelte – sogar Hilfsarbeiter –, wenn die Leute einen Monat im Job blieben. So sah es aus, als ich den Job annahm, mit dem meine Karriere wirklich begann.

1966 begann ich, indem ich die Böden fegte bei International Harvester Company in Chicago – zu der Zeit ein führender Hersteller von landwirtschaftlichen und Baumaschinen. Vom Arbeits- und Entlohnungsstandpunkt aus gesehen war es nicht so gut wie in meinem vorherigen Job, aber es gab mir die Zeit, die ich brauchte, um tagsüber um in unserer Kunstgalerie sein. Zwei Schritte vorwärts, einer zurück ist immer auch ein Schritt nach vorne. Ich arbeitete hart in drei Jobs, 20 Stunden am Tag und sieben Tage die Woche und war überzeugt, dass mein Traum, an die Spitze zu gelangen, wahr werden würde. Ich leitete das Studio am Nachmittag, machte Bilderrahmen, half den Kunden und fertigte Tonmasken für Keramikformen an. Wenn 23 Uhr nahte, ging ich direkt zur Arbeit bei International Harvester, damals Ecke 26. Straße und California Avenue. Nach Beendigung der Nachtschicht verkaufte ich Staubsauger an der Türe und nahm Besen in Zahlung. Ich erinnere mich an die vielen Male, die ich an der Vordertür gewartet habe, während die Hausfrau nach hinten ging, um irgendeinen Besen zu finden, oder in das nächste Geschäft lief, um einen zu kaufen. Es war ein Inzahlungnahme-Trick, aber das wussten die Leute nicht.

Es dauerte nicht lange, bis mein Eifer bei International Harvester mir Ärger mit der Gewerkschaft einbrachte. Damals war die Arbeit in diesem speziellen Industriezweig ölig und schmutzig. Nach der Schicht dachte man nicht daran, ins Auto zu steigen und direkt nach Hause zu fahren. Stattdessen hatte die Firma eigene Duschen, so dass die Bandarbeiter sich waschen konnten, bevor sie den Betrieb verließen. Am Ende der Schicht sprach der Gewerkschaftsvertreter mich

in der Dusche an und beschwerte sich – über einen Dolmetscher –, dass ich zu hart arbeitete und mich mehr zurücknehmen müsste. Mann, hat mich das wütend gemacht. Hier war ich: dem Kommunismus und Gewehrschüssen entkommen für die Chance, meinen eigenen Weg in der Welt zu gehen, und da sagt mir einer, dass ich faul werden müsste, damit alle anderen auch faul sein könnten. Ich habe ihm geradeheraus gesagt, dass ich mich nicht ändern würde. Ich kam aus dem größten Gewerkschaftsstaat – der Sowjetunion – und ließ mir von ihm nicht sagen, was ich zu tun hatte. Dabei ging ich durchaus ein Risiko ein, denn die Gewerkschaften hatten damals hinterhältige Möglichkeiten, um Leute zur Kooperation zu zwingen. Doch es stellte sich heraus, dass er mich nie wieder belästigte und ich arbeitete so hart wie ich wollte.

Auch hier schob ich nicht nur den Besen. Beim Mittagessen und während meiner Pausen beobachtete ich die Maschinenführer, um alles zu lernen, was sie taten und wie sie es taten. Als ich eines Abends einen Bereich fegte, hörte ich den Vorarbeiter schimpfen, weil einer der Maschinenführer nicht zur Arbeit erschienen war und die Produktion in Rückstand geriet. Da war eine weitere Gelegenheit – dank harter Arbeit und aufmerksamen Zusehens. „Kein Problem“, sagte ich ihm. Ich bot mich an, die Maschine zu bedienen, und nach einer kurzen Einarbeitungszeit fand ich mich in einem neuen Job wieder. Zu diesem Zeitpunkt war für mich klar, dass ich in der Produktion exzellente Chancen für eine Karriere hatte; also ließ ich meine anderen Interessen fallen und begann, Zwölfstundenschichten in der Fabrik zu arbeiten. Das Erlernen einer Maschine führte zur nächsten, und irgendwann kannte ich mich an der gesamten Produktionslinie sehr gut aus. Ich machte weiter und produzierte so viele Qualitätsprodukte, wie ich nur konnte. Innerhalb weniger Jahre verdiente ich mir die Beförderung zum Gruppenleiter der dritten Schicht. Ich war nie jemand, der die Dinge schleifen ließ, und tat weiterhin tagtäglich mein bestes, jetzt mit 60 Leuten, die ich motivieren und den Sinn harter Arbeit lehren wollte – etwas, das für schon immer als gewinnbringender empfand als fast alles andere im Leben.

Hier machte ich meine erste Beobachtung, wie ein Betrieb nicht geführt werden sollte. Das Management war schwach und erkannte nicht den Missbrauch und die Probleme, die am Ende zu seinem Scheitern führen sollten – es war schmutzig, hatte zu hohe Bestände, zu viele Häuptlinge und nicht genügend Indianer, und dem Management war das offensichtlich gleichgültig.

Die Schließung des Werkes in Chicago überraschte mich nicht und das Unternehmen versetzte mich als Management Trainee nach Louisville, Kentucky. Louisville gefiel mir und das Management-Programm war eine glänzende Gelegenheit. Ich brannte darauf zu lernen, verbrachte jede mögliche Minute im Büro und tat mein Bestes, das Geschäft aus dem Effeff zu lernen. Schritt für Schritt arbeitete ich an meinem Traum, es zur Spitze zu schaffen, und bekam elf Beförderungen in sieben Jahren. Im Jahre 1978 – nur fünfzehn Jahre nach meiner Flucht – waren mir an der Fertigungslinie 700 Leute unterstellt, die 60 Traktoren am Tag produzierten. Meine Arbeitszeit war typischerweise von 5:30 Uhr morgens bis 9:00 Uhr abends und ich liebte jede einzelnen Minute.

Ich wurde wieder befördert und hatte den Bereich bereits verlassen, als es dort Schwierigkeiten gab und man mich bat zurückzukommen. Es war irgendwie ein Schritt zurück, also stellte ich eine Bedingung für meine Rückkehr: Wenn ich die nötigen Zielsetzungen erfüllte und die Produktivität stieg, würde man mir eine Aufgabe in Übersee anbieten. Ich war außerordentlich daran interessiert, nach Europa zu gehen, also machte ich wieder meinen Test zum Thema „harte Arbeit“: lange Arbeitszeiten, kluge Entscheidungen und konzentrierter Fokus auf die Zielsetzungen. Nach 15 Monaten war der Job geschafft und das Unternehmen erfüllte seine Zusage. Mit großen Erwartungen zog ich nach Paris; als Projektmanager leitete ich ein führendes europäisches Investitionsprojekt.



1980 in Paris mit meinen Kindern Nadia und Steve.

Die europäische Lebenseinstellung war etwas, was ich zutiefst liebte und die Begegnung mit anderen Kulturen und Sprachen war wundervoll für meine beiden kleinen Kinder. Inzwischen glaube ich daran, dass das Erlernen von Fremdsprachen der Entwicklung anderer Fähigkeit zuträglich ist, und das war mit Sicherheit bei meinen Kindern der Fall. Unglücklicherweise war es auch der Anfang vom Ende meiner ersten Ehe. Im Vergleich mit den Vereinigten Staaten mangelt es in vielen Teilen Europas an Annehmlichkeiten, und das wollte meine erste Frau absolut nicht hinnehmen. Trotz meiner Eheprobleme lief die Arbeit extrem gut und ich persönlich empfang den Lebensstil dort als angenehm. Wieder einmal erwarb ich mir den Ruf, hart und zielgerichtet zu arbeiten und Erfolge herbeizuführen. Die Zeit war reif für meine Entscheidung.

WENN DU VERLIERST, VERLIERE NICHT DIE LEKTION

Nachdem ich ein Jahr in Paris lebte, wurde es offensichtlich, dass eine Generalüberholung in einem Werk in Croix nötig war; Croix liegt im Norden Frankreichs nahe der belgischen Grenze. Über die Jahre hatte ich gelernt, dass sich aus dem Chaos auch glänzende Gelegenheiten ergeben, und ich entschied einmal wieder, einen Schritt zurück zu machen – in die Fabrik – und die Dinge wieder in die Spur zu bringen. Es war ein monumentales Unterfangen: mit anfangs über 1.000 Leuten Reduzierung der Mitarbeiterzahl um über 50 Prozent und vollständige Restrukturierung des Betriebes, um Gewinne zu erwirtschaften. Viele Dinge mussten geändert werden, aber das Entscheidende waren die vielen Leute auf der Gehaltsliste, die wirklich nicht zum Geschäft beitrugen. Das war wahrscheinlich meine erste starke Bestätigung, dass es sich auszahlt, wenn man in der Schusslinie bleibt.

Zeitweilig stand ich tatsächlich in der Schusslinie. Zu einem Zeitpunkt wurde ich in meinem eigenen Büro 36 Stunden als Geisel gehalten von Arbeitern, die verlangten, dass ich die Gesundheitskrumpfung stoppte. Das waren schwierige Zeiten, weil ich nicht willkürlich Leute entlasse. Die Entlassungen basieren immer darauf zu entscheiden, wer notwendig ist, um die anstehenden Aufgaben zu erledigen, und sich um die Interessen des Unternehmens zu kümmern. Glücklicherweise bin ich nicht leicht einzuschüchtern. Sobald der Streik vorüber war und die Arbeitsmannschaft sich stabilisierte, machten wir gute Fortschritte. Die Organisation wurde schlank und schlagkräftig. Es gab keine Bürokratie, keine unnötigen Aktivitäten und alles war gradlinig. Trotz ihres Widerstandes erkannte die Gewerkschaftsführung das Ergebnis an. Die vorherige Geschäftsführung hatte nicht deutlich gemacht, dass die Werke nicht genug produzierten, um die Kundennachfrage zu befriedigen, und die Betriebe waren nicht profitable. Obwohl einige Jobs weggefallen waren, blieben die Türen offen – das wäre nicht geschehen, hätte ich nicht zu drastischen Maßnahmen gegriffen. Heute würden einige dieser Gewerkschaftsführer sagen, dass – trotz der Turbulenzen – dies eine der besten Zeiten in der Geschichte des Werkes war. Es produziert sein Produkt noch immer zum größten Teil in Europa, die Preise sind wettbewerbsfähig und Investitionen haben ein Rekordhoch erreicht.

Im November 1987 verlieh mir die Stadt Croix eine goldene Medaille dafür, dass ich das Werk offen gehalten hatte. Immer die Kosten im Blick bemerkte ich während meiner Dankesrede, dass – wenn es nach mir ginge – die Hälfte der Stadtverwaltung nicht da wäre, damit die Steuern gesenkt würden.

Ein Kollege, der 30 Jahre dort gewesen war, sagte, dies sei das erste Mal, dass dort jemandem eine Medaille verliehen wurde, der die Beschäftigung um 50 Prozent gesenkt hatte. Aber das Werk wurde nie geschlossen.

Zu verhindern, dass ein Verlustwerk geschlossen wird, war immer mein Ziel in schwierigen Situationen, selbst wenn es bedeutete, sich einige Leute zum Feind zu machen. Das kann schwierig sein, wenn die Gewerkschaften involviert sind, da sie nicht zum Wohle der Mitarbeiter beitragen, zur Beschäftigung oder

zukünftigem Wachstum. Ehrlich gesagt meine ich nicht, dass Gewerkschaften derart gefährlich sind, noch dass sie diejenigen sind, die tatsächlich die Unternehmen führen. In den meisten Fällen sind Gewerkschaften dann stark, wenn die Geschäftsführung schwach ist. Wenn man versucht, in irgendeinem Betrieb etwas durchzusetzen, dann ist die Stärke der Gewerkschaft nicht das Wichtigste. Das Ausschlaggebende ist, dass man ehrlich und gradlinig in Worten und Taten ist und vermeidet, Politik zu machen. Beide Seiten müssen klar sagen, was sie erreichen wollen, und willens sein, hart zu arbeiten, um einen Kompromiss zu finden. Ja, manchmal muss man Politik machen; es ist wichtiger, eventuell eine Schlacht zu verlieren, um den Krieg zu gewinnen; aber selbst wenn es heißt „zwei Schritte vorwärts und einer zurück“, muss man die Lösung finden, die einen den Schritt nach vorne bringt. Wenn man gar keine Schritte nach vorne macht, tut man alles, was nötig ist, um den Standort wieder profitabel zu machen oder man schließt einfach die Türen. Denken Sie immer daran: durch Stillstand riskiert man den Rückgang. Es gibt keine Entschuldigung – Gewerkschaft hin oder her – einen unprofitablen Betrieb weiterzuführen. Jeder Gewerkschaftsführer, der sich auskennt, weiß, dass es im besten Interesse aller Beteiligten liegt, den Betrieb weiterzuführen. In den meisten Fällen liegt das Problem nicht bei den Mitarbeitern sondern bei einer kleinen Gruppe des mittleren Managements, die ihre Jobs schützen will.

Wenn man in verschiedenen Ländern mit verschiedenen Traditionen und verschiedenen Gewerkschaften umgeht, muss man diese verstehen, um erfolgreich verhandeln zu können. Ich gehe immer unvoreingenommen daran und habe Verständnis für ihre Traditionen. In Frankreich muss man wissen, dass die Gewerkschaften sehr politisch, aber weniger als 15 Prozent der Leute gewerkschaftlich organisiert sind. Viele Leute, die Frankreich nicht wirklich kennen, haben eine negative Einstellung zur französischen Arbeiterschaft. Tatsächlich ist es jedoch eine französische Schwäche, eher negativ als positiv zu denken. Nachdem ich lange Zeit in diesem Umfeld gearbeitet habe und die Traditionen kenne und die Sprache spreche, war es für mich immer hilfreich, nicht nur mit der Belegschaft zusammen zu arbeiten sondern auch mit den örtlichen Behörden, denn diese tragen in vielen Fällen zum Erfolg des Geschäftes bei. In keinem anderen Land, in dem ich gearbeitet habe, sind die örtlichen Behörden mehr involviert und hilfreich.

Im Gegenteil: In Deutschland habe ich herausgefunden, dass die Stärke der deutschen Gewerkschaftsverbände und die positive Einstellung der Betriebsräte zu den Geschäftszielen sich stark von allen anderen Ländern unterscheiden. Wenn sie richtig eingesetzt werden, tragen die Betriebsräte in Deutschland viel zum Erfolg des Betriebes bei. Ich erinnere mich dabei an eine Gruppe, mit der ich 1989 über die Schließung eines Werkes in Düsseldorf verhandeln musste und wie hart sie verhandelt hat; als wir jedoch nach vielen, vielen Stunden eine Einigung erzielt hatten, waren sie fair und diszipliniert und kooperierten, um die äußerst unerwünschte Aufgabe zu erfüllen, das Werk zu schließen.

Der Umgang mit Gewerkschaften in lateinischen Ländern erfordert

Offenheit und detaillierte Erklärungen der durchzuführenden Aktionen. Bei meinen Verhandlungen mit Gewerkschaften in Italien und Spanien fand ich in den meisten Fällen, dass die Vertreter des Gewerkschaftsverbandes, die an einen bestimmten Ort zu einer bestimmten Verhandlung geschickt wurden, wie Geschäftsberater mit weit reichenden Befugnissen auftraten. Ich möchte es nochmals sagen: meine Verhandlungen in jenen Ländern waren sehr erfolgreich aufgrund meines Verständnisses ihrer Kultur und Tradition.

In jedem Fall ist ein Problem allen Ländern gemein: der Unwillen des mittleren und oberen Managements, die Dinge anders anzufassen und die Fehler einzusehen, und ihr Widerstand, sich in neue Richtungen zu bewegen. Sie führen sich auf wie ein Hund mit einem Knochen – sie essen ihn nicht, wollen ihn aber auch nicht hergeben. Wenn ich also einen Betrieb übernehme, ist einer meiner ersten Schritte, die Widerstandselemente zu identifizieren und zu eliminieren.

Nach mehr als fünfzehnjähriger Erfahrung im internationalen – oder besser gesagt globalen – Geschäftsumfeld lade ich manchmal das Management aus mehreren verschiedenen Ländern in einen Konferenzraum ein, um mit der Natur der jeweiligen Nationalitäten zu experimentieren. Wenn man französische, deutsche, englische und amerikanische Manager versammelt hat und etwas Neues vorschlägt, sind die Reaktionen sehr vorhersehbar.

Die Deutschen werden sofort sagen: „Nein, wir sind dagegen.“ Die Franzosen diskutieren und zeichnen Diagramme, tun es dann aber doch. Die Engländer versprechen, es zu tun, tun es aber auf ihre eigene Art. Die Amerikaner sagen: „Wir zeigen Ihnen, wie wir es in USA machen.“

Glücklicherweise sind Gewerkschaften und vieles, was sie repräsentieren, nicht mehr zeitgemäß. Am Anfang waren sie notwendig, um die wirklich unfairen und ungerechten Arbeitsmethoden zu bekämpfen; aber in letzter Zeit entwickelten sie sich einfach zu einem organisierten Weg für ein paar wenige Arbeiter, um sich zu beklagen, dass sie einen Tag wirkliche Arbeit leisten mussten. Eines der größten Probleme, die ich damit habe, ist, dass sie darauf bestehen, dass Entscheidungen bei Entlassungen auf Betriebszugehörigkeit statt auf Leistung begründet sein müssen. Dieses System belohnt Leute dafür, dass sie lange dabei waren; das bedeutet, dass harte Arbeit in den ersten vier oder fünf Jahren ihnen das Recht gibt, sich für den Rest ihrer Karriere auszuruhen, und sie dafür befördert werden, dass sie jeden Tag zur Arbeit erscheinen. In einem solchen System gibt es keine Anreize – überhaupt keine. Wenn man nicht weiterhin auf einem akzeptablen Stand arbeiten kann, muss man in Rente gehen oder sich einen neuen Job suchen, Punkt. Wenn der globale Wettbewerb die Preise nach unten drückt, haben die Unternehmen keine andere Wahl; sie müssen die Kosten senken und die Produktivität erhöhen oder sie sind aus dem Rennen. Wenn sie vor diese Alternative gestellt werden, geben die Gewerkschaften entweder nach oder verschwinden – und lassen ihre Mitglieder einfach im Regen stehen.

Wie Sie wahrscheinlich inzwischen erraten haben, bin ich ein sehr starker Individualist. Als Folge davon sind die Gewerkschaften, die es in meinen Werken gibt, das genaue Gegenteil. Das trifft auch für die Betriebe zu, die ich in Deutschland geführt habe, wo die Gewerkschaften den höchsten Lebensstandard der Welt beschützt haben. Sie sind ehrlich und hartnäckig in ihrem Kampf, aber sie sind auch gewohnt, ihren Willen zu bekommen. Selbst in Deutschland herrscht das Prinzip, dass eine nachgiebige Geschäftsführung die Gewerkschaften stark macht und umgekehrt. Ohne Stärke am Steuer überrennen die Gewerkschaften das Unternehmen und harte Arbeit fliegt zum Fenster heraus. Zum Beispiel gibt es in Deutschland sechs Wochen gesetzlichen Urlaub, wogegen es in Frankreich fünf sind. Diese ausgedehnten Ferien, die in Europa normal sind, sind tatsächlich sinnvoll, denn dadurch sollen Abwesenheitszeiten gesenkt werden. Aber eine starke Gewerkschaft, die IG METALL, war tatsächlich diejenige, die in Arbeitskämpfen mit dem Management diese sechs Wochen durchgesetzt hat. Es ist sehr wichtig für leitende Angestellte, sich solchem Unsinn entgegen zu stellen und für alle einen fairen Handel herauszuschlagen. Sehen Sie sich Caterpillar an, die unablässig mit der Gewerkschaft UAW um einen fairen Vertrag gekämpft haben und U.S. Präsident Reagan, der sich geweigert hat, den Fluglotsen nachzugeben. Und – natürlich – denken Sie an die Menschen in Osteuropa, die aufstanden gegen den furchtbarsten und schlimmsten „Gewerkschaftsstat“ von allen – die Sowjetunion.

WAS MAN SÄHT...

Harte Arbeit mit zielgerichteten Anstrengungen, die gewünschten Ziele zu erreichen, hat noch niemanden umgebracht. Daraus erwachsen Ergebnisse und Wohlstand. Als Manager müssen Sie immer daran denken, dass gewissenhafte intelligente Anstrengungen belohnt werden müssen; sonst riskieren Sie, ihr wertvollstes Betriebskapital zu verlieren. Als Angestellter müssen Sie sich ernsthaft Gedanken machen, wenn harte Arbeit ihrem Chef nicht viel bedeutet oder es für ihn keinen Unterschied macht. Es macht vielleicht Angst, auf eine derart sichere Sache zu verzichten, aber Sie müssen vorwärts gehen und das könnte auch bedeuten zu gehen. Zwei Schritte vorwärts. Das Wichtigste jedoch ist: Vermeiden Sie die Schuldenfalle. Kapitalismus bedeutet nicht, sich zu verschulden, sondern es bedeutet, Ihre harte Arbeit in maximalen Ertrag umzuwandeln und die Leiter der Mittelmäßigkeit zu vermeiden, obwohl es offensichtlich viele gibt, die zufrieden damit sind, diese zu erklimmen.

III

NISHTO NE E VECHNO (NICHTS WÄHRT EWIG)

Am 22. August 1991 lautete der Aufmacher in der New Orleans Times-Picayune: „Sie wählten die Freiheit.“ Der dazu gehörige Artikel bezog sich auf den Zusammenbruch der ehemaligen Sowjetunion, die am Ende nicht zusammenbrach, weil sie von der Demokratie überwältigt wurde sondern weil sie ihre Bürger nicht versorgen konnte in einer Welt, die sich rasant weiterbewegte. Ich erinnere mich, dass ich einigen Mitschülern gesagt hatte: „Nishto ne e vechno“ und sie antworteten: „Nur der Kommunismus“. Nun, jetzt wissen sie es: „Nishto ne e vechno“.

Aus meiner Sicht hat die ehemalige Sowjetunion nie die Weisheit des Spruchs „Nichts währt ewig“ verstanden. Ich war immer der Meinung, dass Erfolg bedeutet, die Realität anzuerkennen und die Dinge dort zu behandeln, wo sie sind, und nicht, wo wir sie gerne hätten. Es ist leicht, sich in einem System zu verfangen und es einfach hinzunehmen, bis es Sie vernichtet. Hinterfragen Sie alles, und – wenn es nicht funktioniert – ändern Sie es so schnell wie möglich. Diese vielen kleinen täglichen Anpassungen mögen nicht bedeutend wirken, aber sie alle zusammen machen einen großen Unterschied. Finden Sie Dinge, die besser gemacht werden können, und ändern sie sie. Das ist der einzige Weg. Deshalb wusste ich, dass der Zusammenbruch der Sowjetunion nur eine Frage der Zeit war. Die Regierung war von einem System geblendet – einem System, das von Anfang an nicht funktionierte. Nicht nur, dass die Regierung nicht bereit war, sich zu ändern; dem Volk mangelte es sowohl an Freiheit als auch an der Motivation, seine eigene Situation zum besseren zu wenden.

Bevor ich geboren wurde, eröffnete mein Vater seine eigene Schneiderei und praktizierte seine Fähigkeiten, die er als Lehrling entwickelt hatte. Er war gewissenhaft, zufrieden und verdiente genug, um seine Familie zu ernähren. Dann kamen die Kommunisten. Als sie die Macht übernahmen, wurde alles in der Werkstatt – Maschinen, Material und harte Arbeit – zum Eigentum des Staates. Mein Vater konnte weiterhin in der Werkstatt arbeiten, aber sie gehörte ihm nicht mehr und der Ertrag auch nicht. Alles Geld ging an den Staat und wurde nach Ermessen der Regierung verteilt. Für ihre Mühen erhielten mein Vater und seine Angestellten einen geringen Lohn. Der Anreiz, aufgrund dessen sie früher alles Notwendige getan hatten, um Gewinn zu machen – besonders der, hart zu arbeiten – war nicht mehr vorhanden. Mein Vater hielt es nicht aus, unter solchen Bedingungen zu arbeiten, und – um seine Ehre zu behalten – verließ er das Geschäft. Ich war 11 Jahre alt und sah zu, wie meine Familie ganz von vorn anfang. Mein Vater hatte genug Mut, sein Haus in dem Dorf zu verkaufen, zurück in die Stadt zu ziehen und neu zu beginnen, indem er für ein Großunternehmen arbeitete, um das Gesicht zu wahren.

Mir war damals nicht bewusst, dass ich gerade ein fundamentales Prinzip

lernte, von dem ich viele Jahre lang profitierte: Nichts währt ewig. Die Erfahrung, die mein Vater machte, war, dass das Wichtigste ist, seine Freiheit so weit wie möglich zu behalten – auch wenn dies oft bedeutet, dass man hart arbeiten, Opfer bringen und willens sein muss, alles Notwendige zu unternehmen.

Jemand hat einmal gesagt: „Wenn man weiterhin das tut, was man immer getan hat, wird man immer das bekommen, was man immer bekommen hat“. Das ist absolut richtig. Die Dinge verändern sich unaufhörlich und wir müssen uns mit ihnen verändern, wenn wir überleben wollen; man muss wirklich gut sein, wenn man Erfolg haben will. Selbst die größten und erfolgreichsten Firmen können schnell in Konkurs gehen, wenn sie die Veränderungen ignorieren.

Ich habe mir diese Tatsache mehr als einmal zunutze gemacht, um Wettbewerber aus dem Rennen zu werfen, die mich größtmäßig um ein Vielfaches übertrafen. Dies passierte nicht durch zusätzliches Kapital, bessere Fremdfinanzierung oder eine Belegschaft mit weitgehenden Vollmachten. Auch geschah es nicht, weil ich viel darüber in populären Managementbüchern gelesen hatte. Firmenkäufe nach dem Motto „David schlägt Goliath“ sind nur durch eins möglich: das Verständnis, dass es wichtig ist, die Kunden dort zu treffen, wo sie sind, wie sie sind und was sie wirklich brauchen.

„Alles gut und schön“, werden Sie vielleicht sagen. „Das hört sich gut an für einen Nischenmarkt im Verdrängungswettbewerb, aber was ist mit dem richtigen Leben?“. Sie wundern sich vielleicht, warum innerbetrieblicher Strukturwandel mit so großem Beifall von der Industrie so lange überdauern konnte, wenn dies nicht der richtige Weg ist. Nun, das hat mit dem fehlgeleiteten Widerstand der Leute gegen Veränderung zu tun. Es gibt viel zu viele Systeme – wie zum Beispiel innerbetrieblicher Strukturwandel – und die Leute hängen mit aller Kraft daran. Warum können sie nicht lernen, ihrer eigenen Intuition zu vertrauen? Ja, wir werden Fehler machen; aber wie sonst kann man die Weisheit und Reife erlangen, um richtige Entscheidungen zu treffen? Unbewusst beginnen wir, dem System zu vertrauen und alle unsere Erfolge darauf zurückzuführen. Dies kann dazu führen, dass wir Ursache und Wirkung verwechseln. Wenn wir so darüber denken, ist es leicht zu verstehen, warum die moderne Geschäftswelt sich derart in den innerbetrieblichen Strukturwandel verrannt hat. Wenn Inflation die Regel ist, wenn zu viele Dollars zu wenigen Gütern nachlaufen, können Firmen sich mit allerlei unnötigen und unproduktiven Aktivitäten ablenken und trotzdem genügend Gewinn machen, um mit dem Ergebnis zufrieden zu sein.

Innerbetrieblicher Strukturwandel und die Übertragung der Verantwortung an Untergebene tauchten exakt zu dieser Zeit auf: Die Firmen stellten ein und die Kunden kauften wie verrückt. Da die Produkte sich im Grunde von selbst verkauften, hatte das mittlere Management viel Zeit. Um sich zu beschäftigen oder vielleicht auch nur aus dem Wunsch heraus, sich unentbehrlich zu machen, wurde so der innerbetriebliche Strukturwandel und „Management mit weitgehenden Vollmachten“ geboren. Es gab auch noch allerlei andere experimentelle Ideen, aber die schlechteste von allen war wahrscheinlich die, das Management auszuschalten und das Geschäft mit Teams zu führen.

Es ist schön, wenn Leute zusammen arbeiten; aber die Idee, dass diese viel Zeit darauf verwenden müssen zu lernen, sich gegenseitig zu mögen, ist völliger Unsinn. Wenn ich ein Profi bin und mich auf die Zielsetzungen konzentriere, kann ich im Grunde den Kerl, mit dem ich arbeite, hassen und trotzdem extrem produktiv sein. Die alte Regel, dass man niemals Geschäft und Vergnügen vermischen und seine persönlichen Vorurteile und Befindlichkeiten zuhause lassen sollte, muss wieder Gültigkeit haben. Energie darauf zu verwenden, damit alle gute Freunde sein können und hoffentlich gut zusammen arbeiten, ist, bringt nichts ein und macht für das Betriebsergebnis kaum einen Unterschied. Aber in Zeiten der Hochkonjunktur interessiert das keinen.

Unglücklicherweise werden die Resultate in den Unternehmen fälschlicherweise dem innerbetrieblichen Strukturwandel, Teammanagement und anderen innerbetrieblichen Wirkungsweisen zugeschrieben und nicht dem exzellenten wirtschaftlichen Umfeld. Wenn überhaupt, dann halten diese extravaganten Techniken und übermäßig hochgespielten Verfahren die Manager so beschäftigt, dass für die Leute in den Schützengräben der Weg frei ist, um das Produkt zu verkaufen. Wie der Wilde, der die Radioantenne berührt und magische Kräfte für sich reklamiert, sind viele Firmen von ihren Verfahren so verzückt, dass ihnen der gesunde Menschenverstand abhanden gekommen ist. Und, wie alle Erlebnisse, die ans Mystische grenzen, sehen sie für ihre Zukunft nur das Paradies. Im Wesentlichen basiert diese Einstellung auf Arroganz und das ist gefährlich. Es spielt keine Rolle, wie groß der Marktanteil ist oder wie gut es läuft – wir müssen immer alles im Griff behalten und uns anpassen, um noch mehr zu erreichen. Selbst in Zeiten des Wohlstandes ist es in Ordnung, unzufrieden zu sein. Es ist einer der Hauptgründe, warum der Kapitalismus funktioniert hat und der Sozialismus zusammengebrochen ist. Als Amerikaner haben wir immer noch eine andere Ebene des Erfolgs, die wir anstreben können – einen besser bezahlten Job, ein größeres Haus, ein schöneres Auto – und wir haben die Freiheit zu versuchen, dies zu erreichen – im Rahmen der Gesetze. Die Menschen der Sowjetunion waren auf das beschränkt, was sie erreichen konnten, und ihnen fehlte die Freiheit, um selbst diese Ebene zu erreichen.

Es ist traurig, dass innerbetrieblicher Strukturwandel zum Selbstzweck für manche einst mächtige Unternehmen geworden ist. Ein bekanntes Sprichwort im Geschäftsleben besagt, dass ein Kamel eigentlich ein Pferd ist, das von einem Komitee geschaffen wurde. Nirgends hat dieses Sprichwort mehr Gültigkeit als in den Büros der amerikanischen Geschäftswelt, wo der innerbetriebliche Strukturwandel regiert, Teams die Macht haben und immer nach Konsensus streben. Dort werden neue Schlagworte wie „Globales Management“ und „günstige Marktträume“ begeistert angenommen unter völliger Missachtung des Endkunden, der als Jemand betrachtet wird, der es zu erziehen gilt; die Entscheidungsträger in den Unternehmen kämpfen mit absolut unverträglichen Ideen in einem hochnäsigen und kostenintensiven Versuch, alle Meinungen unter einen Hut zu bringen. Die Ergebnisse? Früher oder später massiver Stellenabbau.

Wenn wir einen Goldfisch in ein Gefäß mit Wasser setzen und die Hitze langsam erhöhen, wird der Goldfisch einfach stillhalten und sterben. Wenn man aber an das Gefäß klopft, wird der Fisch springen und entkommen. Es scheint, als ob moderne Unternehmen derart von ihrer eigenen Langlebigkeit und Unverwundbarkeit überzeugt sind, dass sie die Hitze unter dem Gefäß nicht wahrnehmen. Teams, die vom Management eingesetzt werden, erhalten Verantwortung, für deren Übernahme sie nicht qualifiziert sind, und sie haben keine Autorität, Dinge durchzusetzen. Sie stolpern in der Dunkelheit herum und entdecken die Dinge neu, die dem Management bereits bekannt sind, und konzentrieren sich darauf, einen guten Eindruck zu machen, statt den Job zu erledigen. Noch schlimmer: Unternehmen übergeben die Kontrolle über Gewinne/Verluste an die jeweiligen Teams oder Geschäftsbereiche und stellen sie in einen Konkurrenzkampf, der normalerweise die Energien erschöpft und den Gewinn verwässert. Ich habe mir den detaillierten Jahresbericht eines Unternehmens angesehen und festgestellt, dass seine IT-Abteilung ein phänomenales Jahr hatte und einen Gewinn von 148 Prozent auswies, wogegen alle anderen Abteilungen geringfügige Verluste verzeichneten. Das Problem? Diese IT-Abteilung erhielt nur Geld von anderen Bereichen innerhalb desselben Unternehmens. Falls diese Art der internen Geldwäsche nicht aufhört, entwickelt sie sich zu einem Krebsgeschwür, das die Organisation auffrisst. Dieses Beispiel zeigt: Wenn das Management nicht aus seinem hypnotischen Trance der Machtvergabe aufwacht und an das Gefäß klopft, wird das Unternehmen einfach dasitzen und zusammenbrechen, ohne zu wissen, was mit ihm geschah. Und das ist der Punkt, wo ich auftrete: ich klopfe an das Gefäß und bringe die Dinge in Gang, bevor es zu spät ist.

Intensiver globaler Wettbewerb hat bereits das Feuer angefacht und die Preise und Margen zum Fallen gebracht. In den letzten Jahren sind immer mehr internationale Handelshemmnisse gefallen und Ländern, die früher in der zweiten Reihe standen, sind jetzt vorne. In den kommenden Jahren wird es noch mehr Anpassungen in der Preisgestaltung geben und der Art, wie die Einkaufskraft sich gestaltet. Internetauktionen kommen dem, was wir bereits getan haben, sehr nahe! Der Kunde wird König sein – und einen sehr starken Wettbewerb im Markt auslösen.

Ich persönlich denke, dass in den kommenden 20 Jahren eine Inflation sehr unwahrscheinlich ist, da in den 401K-Plänen sehr viel Geld steckt und es auch noch andere Quellen für Anlagegelder gibt, die noch investiert werden. Der Aktienmarkt stellt weiterhin einen Großteil der finanziellen Mittel zur Verfügung und ermutigt somit weiterhin die Weltwirtschaft. Viele Leute scheinen zu fürchten, dass der Markt unter seinem eigenen Gewicht zusammenbrechen könnte, aber wir müssen daran denken, dass noch viel Bargeld zur Verfügung steht, um ihn über Wasser zu halten. Wenn nicht eine schlimme Katastrophe eintritt, sollte der Aufwärtstrend des Marktes noch für längere Zeit anhalten. Obwohl Anpassungen, die aus der Weltwirtschaft stammen, die den Wechselkursen unterliegt, den größten Einfluss auf das Geschäft haben, sind dies nicht die einzi-

gen Einflüsse. Es wird auch immer den guten alten schmutzigen Wettbewerb haben, der zu Kostensenkungen zwingt. Die Schlagworte des gegenwärtigen Klimas sind Abfallbeseitigung, Reduzierung der Bürokratie in den Unternehmen und das Beschneiden unnötiger Verwaltung und – ziemlich offensichtlich – Produktivitätsverbesserungen in jedem Sektor in jeder der führenden Wirtschaften.

Noch interessanter ist die Aufstellung neuer Spieler. Russland und die Ostblockstaaten sind es inzwischen leid, dass man ihnen vorschreibt, was sie zu tun haben. Eine unorganisierte Gruppe europäischer Nationen, die Europäische Union (EU), ist Bestandteil dieser Gleichung, obwohl ich nicht erwarte, dass die Organisation in absehbarer Zeit sehr gut funktionieren wird. Nicht alle Mitgliedsländer sind über die anstehende Währungsumstellung glücklich, wenn sie von ihren individuellen Landeswährungen zum Euro wechseln. Wie wir bereits wissen, bin ich absolut kein Freund von Konsolidierungen – das hat noch nie funktioniert. Mitten in all dieser Konfusion könnte das neue und nicht mehr konsolidierte Osteuropa unter Umständen zu der kommenden Macht mit niedrigsten Herstellkosten, florierender Wirtschaft und zukünftigem Wachstum werden. Die Menschen dort sind stolz und werden schnell erkennen, dass sie tun können, was andere Teile Europas in den vergangenen fünfzig Jahren getan haben, den amerikanischen Lebensstandard erreichen und ihre eigene wirtschaftliche Nische finden.

Mit all dem verfügbaren Kapital und den günstigen Zinsraten werden die Weltmärkte weiterhin wachsen. Und wer wird mit ihnen wachsen? Nur jene Unternehmen mit der höchsten Produktivität und den niedrigsten Kosten. Die Unternehmen müssen sich den Dingen stellen, wie sie wirklich sind – ob im Markt oder bei der Belegschaft. Wir dürfen unsere Freiheit nicht aufgeben, die Dinge so zu bewegen, wie wir es wünschen, und darauf vorbereitet sein, uns so weit wie nötig anzupassen, um diese Freiheit zu behalten, anstatt zu versuchen, die Welt unseren Vorstellungen anzupassen. Wir müssen uns ständig anpassen, wenn wir neue Informationen erhalten oder wenn sich die Dinge verändern. Diese Veränderungen müssen nicht immer groß oder offensichtlich oder Grundsatzentscheidungen sein, aber wir müssen sie wie solche behandeln. Sich auf Verhaltensmuster oder empfohlenen Systeme zu verlassen, wird die Probleme nicht lösen.

Denken Sie daran, dass Irrsinn oft so definiert wird: das Gleiche wird wieder und wieder getan und trotzdem wird ein andere Ergebnis erwartet. Ich kontrolliere mein Schicksal, indem ich mir immer bewusst bin, wo ich stehe, im Vergleich dazu, wo ich hin will, und indem ich ständig geringfügige Anpassungen vornehme an alles und jedes, das verändert werden muss. Nichts – absolut nichts – währt ewig.

WAS ANDERE SAGEN...

Kiril & Violina Vasilev

Persönliche Freunde Plovdiv, Bulgarien

Violina Vasileva

Mein Mann Kiril und ich stammen aus Plovdiv – der Heimatstadt von Fil Filipov.

Wir trafen Fil 1986 durch Zufall, wie dies häufig bei den guten Dingen des Lebens passiert. Seitdem sind wir durch eine tiefe Freundschaft verbunden, eine Freundschaft, ohne die ich mir mein Leben kaum vorstellen könnte. Wenn ich nun auf die Erinnerungen zurückblicke, bin ich mir sicher, dass alles vorbestimmt war.

Es erforderte unbeschreiblichen Mut für diesen 17 Jahre alten Jungen, aus Bulgarien zu flüchten und sein Leben so radikal zu verändern. Der Erfolg, den er seitdem hatte, ist nicht überraschend.

Mein Mann und ich haben seit 1990 unser eigenes Geschäft und Fil, der uns immer als besorgter und wohlmeinender Freund zur Seite stand, hat uns mit Rat und Tat bei unserer Arbeit unterstützt. Ohne es zu bemerken, versuche ich, ihm nachzueifern. Das ist tatsächlich nicht einfach, da er dieses angeborene Talent zum Führen besitzt.

Ich freue mich bereits sehr auf das Erscheinen seines Buches in Bulgarien, denn dann werde ich einen Leitfaden für das Leben und das Geschäft haben.

Jeder kennt Fil, den Geschäftsmann, die Führungspersönlichkeit; aber ich weiß, dass Fil auch ein liebender und fürsorglicher Sohn ist, der sich rührend um seine Familie in Bulgarien kümmert. Ich weiß, dass er es liebt, nach Bulgarien zu kommen.

Wir wünschen ihm gute Gesundheit und Energie, um weiterhin seinen Weg in der Geschäftswelt und im Leben zu gehen. Er weiß, dass wir ihn sehr mögen und er sich immer auf uns verlassen kann. Ich hoffe, dass sein Motto „Nichts währt ewig“ für unsere Freundschaft nicht zutrifft. Ich zähle darauf, dass es für jede Regel auch eine Ausnahme gibt.

Kiril Vasilev

An den erfolgreichsten Bulgaren in der Industrie

„Nichts währt ewig“ – Es könnte sein, dass Dein Lieblingsmotto der Grundstein für Deinen Erfolg ist. Das Motto spricht für sich selbst, bringt Dich dazu zu handeln, in guten Zeiten nach vorne zu schreiten und die schlechten nicht einfach hinzunehmen.

Du hast Bulgarien nicht verlassen, weil Du es nicht geliebt hast oder weil die Kommunisten an der Macht waren und es zu früh war, sich in der Politik aus-

zukennen, sondern weil ihre Philosophie keinen Raum ließ für Deinen unbändigen Drang, Dich weiter zu entwickeln und ein besseres Leben zu finden. Sie haben gedacht, dass es ewig währt, aber sie haben versagt. Ihre Philosophie war rückwärts gerichtet und Du hast das erkannt und wusstest das schon sehr früh.

Du hättest im Geschäftsleben nicht das erreicht, wenn Du nicht diesen Drang nach etwas Besserem gehabt und zurückgelassen hättest, was bereits geschehen war. Ich weiß, mein Freund, dass in diesen 36 Jahren nicht immer alles „OK“ war; aber dieser gleiche frühe Drang hat Dir die Kraft gegeben, die Enttäuschungen zu überwinden.

Ich bin sicher, dass viele Menschen Deine dynamische Entwicklungsphilosophie erlebt und von ihr profitiert haben. Ich bin mir auch sicher, dass es andere gibt, die Deine Dynamik nicht aushielten und die nicht mehr Teil Deines jetzigen Lebens sind.

Einige mögen sagen, dass Du zu streng mit ihnen warst, dass Du ein Diktator bist. Sorge Dich nicht, denn es ist unnachgiebige Diktatur in die richtige und konstruktive Richtung, die in der Geschichte ihre Spuren hinterlässt. Jeder erinnert sich an Cäsar; diejenigen, die vor oder nach ihm kamen, sind vergessen. Andere versuchen, sich Deiner Dynamik anzupassen, und diesen Menschen hilfst Du. Ich habe nie jemanden getroffen, der so sehr willens ist, denen zu helfen, die bereit sind, das Richtige zu tun. – Und wir, Deine Freunde, stehen Dir zu Seite.

Wir bemühen uns, mehr zu lernen oder es auf Deine Art zu tun. Manchmal funktioniert das nicht, deshalb versuchen wir es erneut. Wir sind uns bewusst, dass wir uns immer darauf verlassen können, von Dir einen guten Rat und Hilfe zu bekommen.

Fil, ich weiß, dass nichts ewig währt. Aber es ist mein innigster Wunsch, dass unsere Freundschaft fort dauert, zumindest so lange, wie wir leben.

Viel Glück, mein Freund!

Alain Brusselle

Stellvertretender Bürgermeister von Wasquehal, Frankreich

Fil Filipov musste seine Sichtweise der Menschen, seine Ideen und seine starke Auffassung, wie Unternehmen geführt werden sollten, zum Ausdruck bringen. Ich hoffe, dass er mit „Filosophien“ sein Herz öffnet und uns alle daran teilhaben lässt.

Ich hatte das Vergnügen, Fil in den frühen 80er Jahren kennen zu lernen. Die Fabrik (damals International Harvester France) sollte geschlossen werden. Ihm gefiel diese Idee überhaupt nicht und er wollte, dass die örtlichen Behörden ihm helfen, sie offen zu halten. Es folgten harte Restrukturierungsmaßnahmen und Entlassungen: „Man kann kein Omelett machen, ohne Eier zu zerbrechen“, würde er sagen. Selbst der kontroverse Gewerkschaftsführer, der Fil immer „den

sozialen Cowboy" nannte, erkannte, dass der Man sehr hart arbeitete und von der Belegschaft respektiert wurde. Seine harte Arbeit, die Unterstützung durch die örtlichen Behörden, die Kooperation der Gewerkschaft und die Bemühungen der Mitarbeiter verhinderten, dass das Werk geschlossen wurde. Es ist immer noch offen und Fil hat bewiesen, dass es möglich ist!

Zehn Jahre später – Fil war bereits seit fünf Jahren weg – entschieden einige smarte Leute aus der Hauptverwaltung der Case Corporation, die Fabrik in Croix-Wasquehal zu schließen. Im Namen der Gewerkschaften und des Bürgermeister von Wasquehal, Gerard Vignoble, kontaktierte ich Fil in Waverly, Iowa, und bat ihn nochmals um Hilfe. Wir alle glaubten, dass er der Einzige war, der es fertig bringen könnte – die Fabrik in Croix-Wasquehal offen zu halten und Qualitätsprodukte herzustellen. Er hatte uns gesagt: „Wenn man mit dem Bären tanzt, entscheidet man nicht selbst, wann man aufhört sondern der Bär“. Neunzehn Monate später – einmal mehr – war die Geschäftsleitung mit seiner Hilfe überzeugt und behielt die Fabrik in der Gruppe. Heute sind noch immer 400 Menschen in dem Werk beschäftigt und es ist Teil der neuen großen Firmengruppe CNH. Wer weiß – eines Tages könnte es vielleicht wieder notwendig sein, dass wir ihn anrufen. Wie das Sprichwort sagt: „Aller guten Dinge sind drei.“

Es ist mir eine Freude, einen Beitrag zu „Filosophien“ zu leisten und über Fil Filipov zu sprechen. Die starke Bindung, geformt in den schweren Zeiten, wurde zu einer herzlichen Freundschaft und gegenseitigem Respekt zwischen unseren Familien. Sie werden es nicht glauben, aber wir fahren zusammen in Urlaub. Selbst wenn ich das Boot steuere, sagt er mir, wie ich das tun soll – aber so ist Fil. Wir waren in unseren Diskussionen und Ansichten nicht immer einer Meinung, aber ich muss zugeben, dass er fast immer Recht hat. Er weiß, wann man nachgeben muss, aber er gibt nie auf, wenn er von etwas überzeugt ist, und er findet die Worte und den Weg, sein Gegenüber zu überzeugen.

Fil und Veronique sind in unserem Hause immer willkommen und ich könnte sogar weiterhin sein Skipper sein. Ich werde bald Gelegenheit haben, „nichts zu tun, aber dies gut zu tun“. Wer weiß, eines Tages wird vielleicht auch er „nichts tun, aber dies gut tun“. Wird seine „Filosophie“ dies erlauben? Denke daran, Fil: Nishto ne e vechno.



*Fil und Veronique Filipov, Violina und Kiril Vasilev, Michelle und Alain Brusselle
im Urlaub in Griechenland (2000).*

IV EIN NEUER ANFANG – WAVERLY, IOWA

Im Herbst 1992 erhielt ich einen Anruf von Ron DeFeo, der gerade bei der Heavy Equipment Group der Terex Corporation angefangen hatte; er bat mich, nach Waverly, Iowa, zu gehen, um den Betrieb dort zu bewerten und einen Bericht über Koehring Cranes & Excavators anzufertigen. Ich hatte Ron im Jahre 1989 kennen gelernt, als er bei Case war und nach Europa kam. Er kannte mich als einen nüchternen Mann aus der Produktion und mein Einsatz würde Teil der Entscheidung sein, das Werk entweder auf den richtigen Weg zu bringen oder es zu schließen.

Koehring Cranes & Excavators war 1987 von Terex gekauft worden und obwohl Koehring auf eine sehr erfolgreiche Vergangenheit mit einer starken und bekannten Marke zurückblicken konnte, waren die Aussichten im Hinblick auf die Leistung dort in der letzten Zeit sehr düster.

Ich war nicht gerade begeistert, in solch ein ländliches Gebiet zu gehen, in eine so kleine Firma mit weniger als 100 Millionen \$ Umsatz, großen jährlichen Verlusten und einem Sortiment, das von Erdbewegungsmaschinen bis hin zu gängigen Produkten reichte. Nach ein paar Monaten überredete mich Ron DeFeo dennoch zu einem Besuch. Ich sandte ihm einen umfassenden Bericht meiner Feststellungen und Empfehlungen für Korrekturmaßnahmen. Er antwortete, indem er mir einen Anteil am Geschehen versprach: wenn die Lage in der Fabrik nicht lösbar wäre, würden sie mir eine der Produktlinien überlassen. Offensichtlich hatten sie herausgefunden, was mich bewegte, und das ist meine Leidenschaft für die operative Seite des Geschäftes. Ich nahm an und im Jahr 1993 fuhren meine Frau und ich nach Chicago, mieteten einen Wagen und fuhren nach Waverly, Iowa. Als wir unterwegs waren, fragte sie mich andauernd, wo das denn wäre, denn es war nicht auf der Karte verzeichnet. Als Kleinstadt mit nur 9.000 Einwohnern besitzt einen gewissen Charme, der sich auch auf die Hauptstraße erstreckte. Offen gesagt: im Vergleich zu Paris erschien es jedoch als ziemlicher Rückschritt.

Rustikal hin oder her – es war ein sehr harter Anfang. Zu Beginn war ich dort als Berater und stellte fest, dass das Werk nicht unbedingt geschlossen werden musste. Der Ort hatte ein enormes Potential, das man in Kapital umsetzen konnte durch Restrukturierung der Produktlinien, der Anlagen und des Kostenrahmens. Kurz gesagt, es war ein brauchbares Geschäft, wenn die Organisation dem Volumen angepasst wurde. Ich machte ihnen einen Gegenvorschlag: weitermachen und das Geschäft restrukturieren, um wieder wirtschaftlich zu arbeiten. Mit nur sieben oder acht Leuten in der Verwaltung und ohne die Bürokratie einer Zentrale genehmigte Terex rasch den Plan – Barmittel nicht nötig. Ich begann sofort mit der Arbeit.

Leon Deutsch, damals Leiter Finanzen bei Koehring Cranes & Excavators und jetzt einer der Senior Vice Presidents von Terex Lifting, erinnert sich:

Am Tag nach Neujahr erschien Fil Filipov hier in aller Frühe mit einem Plan: Zielreduktion. Die Leute in Waverly hatten keine Ahnung, dass hiervon wirklich alles betroffen war – von den Vorräten und Beständen bis hin zur Belegschaft und den Erzeugnissen.

Bis zu diesem Punkt seiner Karriere hatte Filipov nur Erfahrung in der Produktion. Er war nie verantwortlich für alle anderen damit verbundenen Funktionen des Geschäftes gewesen. Vielleicht würde dies ein neuer Anfang sowohl für Filipov als auch das Werk in Waverly sein.

Die Vertriebsleute im Außendienst und im Marketing sagten immer wieder, wie schlecht der Markt sei, und dass das der Grund sei, warum sie nicht verkaufen könnten. Dies traf bei Filipov jedoch auf taube Ohren. Sein einziger Gedanke war: wenn dieses Werk einfache, verfügbare und kostengünstige Produkte herstellen würde, diese sich auch verkaufen ließen.

Alles wurde Stück für Stück gemacht. Filipov hatte die Vision, Waverly in ein Montagewerk umzuwandeln, um die Vorlaufzeit für die Produktion eines Krans von vier Monaten auf 10 Tage zu senken. Für ihn war nichts unmöglich, wenn man entschlossen an die Sache heranging und wirklich daran glaubte, dass es möglich war. Wir lernten schnell, nie zu ihm zu sagen: „Das geht nicht“. Am Anfang stand er ganz alleine ohne Unterstützung da. Die Leute in Waverly hatten bereits so viele Retter kommen und gehen sehen, dass er nur ein weiterer Kerl in der langen Reihe war. Wir wussten jedoch nicht, dass für ihn Timing alles war. Er glaubt fest daran, dass Politiker, Sportler und Geschäftsleute alle den gleichen Fehler machen, weil sie nicht wissen, wann man weitermachen und wann aufhören muss. Wir fanden bald heraus, dass seine Zeit gekommen war, die Dinge geschehen zu machen.

Der Plan startete mit der kompletten Trennung von Kranen und Baggern. Die Bestände waren derart hoch, dass unsere einzige Möglichkeit darin bestand, Maschinen mit den verfügbaren Teilen zu bauen und zu versuchen, diese zu verkaufen. Der Vertrieb sagte, dass die Maschinen nicht verkauft werden könnten. Die Antwort von Filipov war, dass alles seinen Preis hat, und wenn man ein gutes Produkt zu einem vernünftigen Preis hat, dieses sich auch verkauft.

Bereits wenige Tage nach Jahresbeginn wurde der Baggerbestand vom Hauptwerk in ein Satellitenwerk verlegt und die Leute erhielten spezielle Aufgaben. Die Vision, die Filipov hatte, teilte er nur mit einigen wenigen, oder – besser gesagt – nur einige wenige Leute verstanden diese Vision. Nach und nach begannen die Dinge, sich zu verändern. Zu dem Zeitpunkt war Filipov nur ein Berater und das derzeitige Management war mit den vorgeschlagenen Änderungen nicht einverstanden. Es glaubt auch nicht an harte Arbeit und war auch samstags nie im Betrieb. Das Schiff war dabei zu sinken, weil es keinen Kapitän hatte. Veränderungen waren dringend nötig. Filipov wartete nicht darauf, dass ihm die Weisungsbefugnis übertragen wurde, er nahm sie sich einfach.

Im März 1993 wurde Fil Filipov der 24. Geschäftsführer des Waverly-Werkes in den vergangenen 23 oder 24 Jahren. Es wurde Zeit, dass endlich etwas geschah. Keine Spielchen mehr oder Zeit, um über Dinge nachzudenken;

Entscheidungen wurden getroffen und Maßnahmen ergriffen.

Als er im März 1993 das Ruder übernahm, machte er in seiner Rede an die Koehring-Mitarbeiter absolut klar, was bevorstand – der Lohn der Mühe, die in den nächsten 100 Tagen bevorstand; die Art Leute, die er brauchte, um die Situation zum Positiven zu wenden; was zu tun war und einige Wege, wie es zu tun war. Und er schloss mit ermutigenden Worten, um von allen die notwendige Unterstützung und den außerordentlichen Einsatz zu bekommen.

Er gab immer wieder Mitteilungen heraus, in denen er die Leute wissen ließ, wo wir standen ... welcher Einsatz nötig war ... wie Verbesserungen gemacht werden können ... welche Fortschritte beim Erreichen des Ziel gemacht wurden. Immer gerade heraus, direkt und mit der Bitte/Forderung nach Zusammenarbeit und ohne Wenn und Aber bei der Umsetzung seiner Ziele.

Bargeld regierte und das Geschäft lief auf der Basis von Verkauf gegen bar. Wenn Bargeld nötig war und wir nicht genug hatten, gab es immer noch einen anderen Weg. Die Vorräte im Werk wurden aufgebraucht und so lange kein Ersatz beschafft, bis wir alle Alternativen ausgeschöpft hatten. Das Licht wurde in allen Bereichen ausgemacht, wo niemand arbeitete. Die Heizung im Werk und in den Büros wurde heruntergedreht, um Kosten zu sparen. Alle Ausgaben mussten im Voraus von Filipov persönlich genehmigt werden.

Als er die Kontrolle übernahm, war der Marketing Manager gerade in Florida und Filipov wies ihn an, zurück an Waverly zu kommen. Ein anderer Vertriebsmann war unten in Acapulco und verkaufte wer weiß was. Indem er noch tiefer grub, fand Filipov heraus, dass Verkäufer ihre Firmenwagen ihren Frauen gegeben hatten und selbst mit dem Taxi fuhren. Er musste sich wundern, wie irgendjemand unter diesen Bedingungen überhaupt etwas verkaufen könnte, und – es steht außer Frage – die Dinge änderten sich sofort

Wenn Lieferanten aufgrund unseres schlechten Rufes Teile nicht lieferten, besuchten wir persönlich diese Lieferanten. Dies bedeutete häufig, dass wir um vier Uhr morgens losfuhren, um in Milwaukee oder Chicago drei Lieferanten zu besuchen, und um Mitternacht nach Hause kamen. Der nächste Tag begann wie gewöhnlich um sechs Uhr. Auf die Frage, warum er so früh am nächsten Tag zur Arbeit kam, war Fils Antwort vorauszusehen. Er sagte: „Die Arbeiter im Betrieb wissen nicht, was ich gestern getan habe; sie wissen nur, dass der Druck nachlässt, wenn ich morgens nicht vor ihnen da bin.“ Es ist erstaunlich, für einen Mann zu arbeiten, der noch nie einen Tag wegen Krankheit gefehlt hat. Als er eine Erkältung hatte, dachte jeder, dass er den Tag frei nehmen würde. Sie wurden enttäuscht.

Die Ordnung und Sauberkeit in Waverly, die am ersten Tag beklagenswert war, verbesserte sich von Tag zu Tag. Es hieß, dass man in einem schmutzigen Betrieb keine guten Produkte herstellen kann. Es wurde nicht toleriert, wenn Leute ihren Arbeitsplatz nicht aufräumten oder die betrieblichen Waschräume schmutzig waren.

Der Arbeitstag begann spätestens um sechs Uhr morgens und dauerte bis abends um zehn. Häufig war Filipov sogar volle 24 Stunden im Werk. Es

gab keine Zeit, um auszuruhen – Dinge mussten getan werden. Die wenigen Kunden, die wir hatten, wollten ihre Produkte pünktlich und in gutem Zustand haben. Es gab am Monatsanfang keine Rückstände und unser Monatsergebnis war abhängig von den laufenden Aufträgen. Der Druck lastete auf den wenigen verbliebenen Verkäufern, diese zu beschaffen. Die Leute wurden eingeteilt: entweder sie produzierten oder sie verkauften. Wenn man nicht in eine dieser beiden Kategorien fiel, war der Job in Gefahr. Viele Leute machten mit und diejenigen, die es nicht taten, waren draußen.

Zu Beginn des Frühjahrs – genauer gesagt am Ostersonntag – fragte mich Filipov, wie viele Leute wohl ihr Osterfest feierten und dabei auf den Lohn des Terex-Werkes in Waverly angewiesen waren. Eine schnelle Schätzung ergab ca. 2.000. Mit diesem Gedanken im Hinterkopf schien er noch entschlossener, das Werk wieder in Ordnung zu bringen und nicht nur einige Veränderungen vorzunehmen.

Gebäude wurde abgerissen, damit die Leute dort nicht Dinge abstellten und sich vor der Arbeit drückten. Es gab Probleme mit den Gewerkschaften, als Arbeitsrichtlinien durchgesetzt und die Vereinbarungen in Frage gestellt wurden, um die Lieferpläne einzuhalten. Alle wussten jetzt, dass Filipov nicht weggehen würde. Es wäre besser, mit ihm zusammen zu arbeiten als ihn zu bekämpfen. Das Werk und die Ergebnisse begannen, in die richtige Richtung zu laufen.

Als der Sommer kam, zeigten sich Resultate unseres gesteigerten Einsatzes bei unseren wenigen vorhandenen Kunden; aber es gab nicht genügend Aufträge, um das Verkaufsvolumen zu erzielen, das nötig war, um die Produktkosten zu senken. Die Betriebskosten waren drastisch gesenkt worden, die Ordnung und Sauberkeit wurden besser und es gab wenigstens einen Hoffnungsschimmer.

Craig Lichty, zu der Zeit Marketing Manager bei Koehring Cranes & Excavators und jetzt Senior Vice President des Bereichs Vertrieb & Marketing bei Terex Lifting (dank seiner Frau, Dana, die ihm geraten hatte, bei diesem Verrückten zu bleiben), erinnert sich:

Zu diesem Zeitpunkt hatten wir Fertigeräte, die wir unseren Händlern zum bestmöglichen Preise anboten und sie buchstäblich anflehten, diese zu kaufen, damit wir die Zinsraten für unsere Junk Bonds zahlen konnten. Aber alles, was wir zu hören bekamen war, dass sie nicht zu verkaufen waren. Sie waren zurückhaltend, in unsere Maschinen zu investieren, denn wir hatten nur eine mittelmäßige Position im Markt und eine ungewisse Zukunft. Das größte Problem war, dass unsere Kostensenkungen den Kunden nicht zugute kamen, weil die Vertriebschiene ihre Margen nicht so anpasste, um wirklich Aufmerksamkeit im Markt zu erregen.

Was wir als nächstes taten, war ohne Beispiel in der Industrie. Wir entschlossen uns, Neumaschinen auf weltweiten öffentlichen Auktionen versteigern zu lassen. Die Auktionatoren Ritchie Bros. haben eine sehr einfache aber wirksame Methode, Maschinen in Bargeld zu verwandeln: die Auktionen sind offen; es gibt keine Mindestpreise. Alles wird zum Höchstgebot verkauft – immer. Das Einzige,

auf das man hoffen kann, wenn man etwas versteigern lässt, ist, dass mehr als eine Person das Produkt haben will.

Unsere Händler sagten, dass Filipov verrückt sei und dass er das Geschäft kaputtmachen würde. Seine Antwort war: „Das Geschäft ist tot – ich versuche nur, es wieder zum Leben zu erwecken.“ Die Maschinen verkauften sich zwar, aber 20 Prozent unter unseren Herstellkosten. Nach mehreren Auktionen mit dem gleichen Ergebnis wussten wir, was zu tun war. Der Kunde diktiert den Preis der Maschinen und es lag an Filipov und Waverly, die Kosten zu senken, um einen Gewinn zu erzielen. Die Kostensenkung musste mehr als 40 Prozent betragen, um Geld zu verdienen. Die Auktionsfirma wurde in diesem Jahr zu unserem zweitgrößten Kunden.

Die Auktionen hatten auch einen anderen direkteren Effekt. Damit wurden Maschinen aus dem Bestand in das für unser Überleben dringend notwendige Bargeld umgewandelt. So beunruhigend es für die traditionelle Industrie auch war, den Weg der Auktion zu beschreiten, um Neumaschinen zu verkaufen, so brachte dies doch den Durchbruch, den wir brauchten, um den Verkauf anzuregen. Es war auch ein klares Signal von Filipov, dass die eingefahrenen Wege im Baumaschinen-Marketing infrage gestellt werden.

Leon Deutsch fährt fort:

Zu diesem Zeitpunkt hatte die Rationalisierung der Produktlinien bereits einen hohen Stand erreicht. Kostensenkungen hatten höchste Priorität und die nächste Ebene der Produktrationalisierung lief an. Jede Maschine wurde Stück für Stück überprüft, um Kosten zu senken. Nichts war unmöglich für einen Mann, der mit nichts aus Bulgarien gekommen war.



Leon Deutsch, Craig Lichty und Fil Filipov: der Flüchtling und zwei Bauern aus Iowa.

Ein weiterer drastischer Schritt war, exakt zu ermitteln, was vorrätig und was bei unseren Lieferanten bestellt war. Alle offenen Bestellungen wurden storniert und zurückgestellt, bis im November im Werk eine vollständige Inventur durchgeführt worden war. Dies hatte es sieben Jahre nicht gegeben.

Sofort nach dieser Mitteilung an die Lieferanten wurde die Belegschaft um mehr als die Hälfte reduziert. Alle übrig gebliebenen Leute konzentrierten sich darauf, die wenigen Aufträge, die wir hatten, zu komplettieren und eine vollständige Bestandsaufnahme vorzubereiten.

Diese Maßnahme war für das Überleben notwendig. Während der nächsten drei Monate – vor der Inventur – wurden Ingenieure abberufen, um in der Fertigung zu arbeiten und Produktverbesserungen und Kostensenkungen vorzunehmen. Während der Arbeitszeit durften sie sich nicht in den Büros aufhalten, erst nach Feierabend. Die Leute lernten, wie man klüger arbeitet, härter und länger, um zu überleben. Wir haben keine guten Leute verloren. Jeder wusste, dass dies für das Werk in Waverly die letzte Chance war und dass sie alles Menschensmögliche tun mussten, um das Werk zu retten.

Jerry Stirling, Vorsitzender des UAW-Gewerkschaftskomitees bei Koehring Cranes & Excavators als Fil Filipov nach Waverly kam.

Fil kam in unser Werk mit einer Reihe verschiedener Ideen. Bei vielen war ich nicht seiner Meinung, aber unser Werk war finanziell in schlechtem Zustand und wir hatten hohe Bestände von Northwest, Mark Industries und unsere eigenen. Mit den Änderungen, die Fil vorgenommen hat, und der harten Arbeit unserer Mitarbeiter brachten wir das Werk wieder dahin, dass Gewinne gemacht wurden. Eines kann man sagen: Fil hat die Hebezeugbranche aufgeweckt – sie wissen, dass Terex Lifting auch weiterhin präsent sein wird.

Fil und persönliche Beziehungen vertragen sich nicht. Es gibt drei Wege, Dinge zu tun: den richtigen Weg, den Gewerkschaftsweg und Fils Weg. Aber bisher hat er es in den Griff bekommen. Jetzt werden wir sehen, was uns die Zukunft bringt.

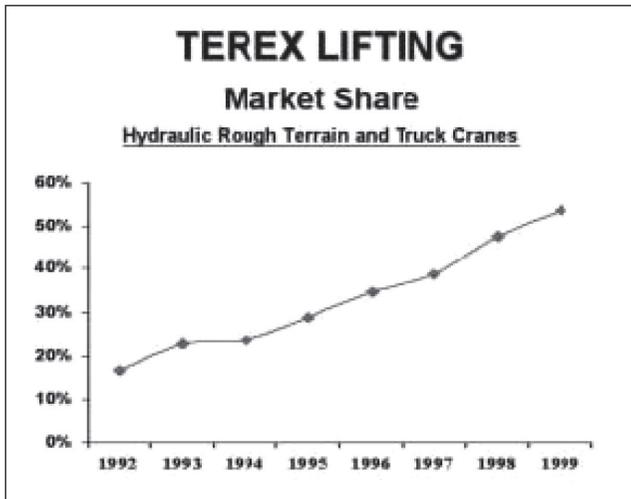
In der Zeit vor der Inventur waren alle damit beschäftigt, Vorbereitungen zu treffen, damit dies die best mögliche Bestandsaufnahme wurde. Die Inventur wurde im November durchgeführt und innerhalb einer Woche abgeglichen. Die Leute arbeiteten wie niemals zuvor. Jeder riss sich zusammen und viele arbeiteten vom frühen Morgen bis zum späten Abend. Als die Leute sahen, dass Filipov während dieser schwierigen Zeit auch dort bei ihnen war, schien etwas zu passieren. Unerwartet würde er in seinem Golfcart auftauchen. Ich glaube, in Bulgarien gab es keine Golfcarts, deshalb liebte er es so, hier einen zu fahren. Inzwischen waren mehr Leute für Filipov als gegen ihn. Dies war der Wendepunkt für das Werk.

Nach und nach gingen neue Aufträge ein als Ergebnis der umfangreichen Preissenkungen und verbesserter Qualität mit besseren Lieferzeiten; Leute wurden wieder eingestellt, so wie sie gebraucht wurden; Lieferanten erhielten Aufträge, Bauteile zu liefern, die auf Eis gelegt worden waren; Vertrauen baute sich auf. Bis dahin hatten wir monatlich Verluste von mehr als einer Million Dollar

gemacht; jetzt kehrte sich der Trend um und es wurde etwas Geld verdient und es wurden wieder Mittel freigesetzt. Filipovs hatte geschimpft, gepredigt und Vorträge gehalten; langsam zeigte sich ein Erfolg.

Das neue Jahr schien niemals kommen zu wollen. Produktionspläne wurden pro Modell pro Monat aufgestellt und den Kundenwünschen entsprechend angepasst. Die außerordentlich harte Arbeit hatte sich ausgezahlt. Es gab noch immer viel zu tun und Modifizierungen mussten vorgenommen werden. Die Auslagerung der Arbeiten im Schweiß- und Bearbeitungsbereich hatten die Durchlaufzeiten merklich reduziert. Die Bestände waren gesenkt und die Produkte rationalisiert worden. Die Produktionszahlen wurden verdoppelt mit weniger als der Hälfte der Leute.

Statt in Magazinen und Branchenzeitschriften zu inserieren, schickten wir Kundenflugtickets für Werksbesuche an die Kunden; sie wurden beten, Vorschläge zu machen, die dann in Produktverbesserungen und Neuproduktentwicklungen einfließen. Die Welt draußen konnte sehen, dass Waverly sich verändert hatte. Die Frage war nun: Würde dies anhalten? Tatsächlich hat es das. Die Krane, die jetzt in Waverly hergestellt werden, haben den größten Marktanteil ihrer Klasse in Nordamerika. Zugegeben: es gibt noch immer Höhen und Tiefen, aber niemand lässt sich durch die Tiefen herabziehen. Filipov ist der Pate dieses Werkes und jeder weiß das.



Zu Beginn sagte Filipov zu den Leuten: Ihr müsst mich nicht mögen, ihr werdet es aber tun. Jetzt, nach sieben Jahre unter seiner Führung, mag es noch immer einige Leute geben, die dem nicht zustimmen. Aber das ist immer so. Er würde uns daran erinnern, dass es kein Dorf ohne einen Friedhof gibt. Es war eine interessante Reise und sie ist noch lange nicht vorüber. Wer weiß, was die Zukunft für die Leute in Waverly, Iowa, bringen wird.

Craig Lichty fügt hinzu:

Durch Fil Filipovs Leitung und seine einfache, verfügbare und kostengünstige Fertigungsstrategie waren wir nicht nur in der Lage, Erwartungen zu wecken, dass wir unsere Position von unterhalb des Industriedurchschnitts verbessern würden, sondern wurden zu einem Marktführer, den andere zu kopieren versuchten.

Aus Sicht eines Außenstehenden. Nachdruck mit Genehmigung von THE CRANE REPORT.

Der letzte Besuch von TCR in Waverly fand im Februar 1993 statt, als Koehring noch unter alter Leitung war. Offen gesagt machte das Werk – unorganisiert, voll gestopft und unordentlich – keinen guten Eindruck. Der Transfer der Marklift-Linie für Arbeitsplattformen von Brea, Kalifornien, nach Waverly im Spätsommer des Jahres 1992 war offensichtlich nicht gut gelaufen. Wie dies häufig der Fall ist, schien das Ausmaß dieses Standortwechsels ernsthaft unterschätzt worden zu sein. Und zusätzlich hatte das Werk bereits eine zu große Vielfalt an Produkten nach der schlecht durchdachten Entscheidung, 1990 die Northwest Linie von alten mechanischen Schaufeln hinzuzufügen, und der Verlagerung der Bucyrus-Erie Dynahoe Traktorlader Grabenbagger im Jahre 1989, der größten Fehlentscheidung. Was die Situation noch verschlimmerte war, dass im vergangenen Jahr die Hinzufügung der über 20 verschiedenen Marklift Ausleger- und Scherenliftmodelle dem Werk Waverly buchstäblich die Luft abschnürte. Darunter litten Lieferzeiten, Kosten und Qualität.

Seit seiner Übernahme als CEO im März hat Fil Filipov Koehring im wahrsten Sinne transformiert. Die Fabrik und die Büros wurden von Grund auf neu organisiert. Das Außengelände, auf dem sich früher veraltete und rostende Überbestände stapelten, wurde frei geräumt und gesäubert. In der Tat wurden die Bestände im ganzen Betrieb drastisch reduziert. Im Fabrikgebäude gibt es jetzt klar und logisch definierte Fertigungslinien, aufgeräumte Arbeitsplätze und einen guten Materialfluss. Die Fertigungskosten wurden bereits in diesem Jahr um 34 Prozent gesenkt; den Löwenanteil hierbei hatten Personalabbau, Produktverbesserungen, eine bessere Einkaufsstrategie, Produktivitätssteigerungen und Ausgabenkürzungen.

Zu einer Zeit, als Koehrings Wettbewerber Personal entlassen mussten, wurden alle Produktionsarbeiter, die im Jahr davor entlassen wurden, wieder eingestellt, und die Fabrik lief im 3-Schichtbetrieb. Die Anzahl der Mitarbeiter in der Verwaltung war verringert worden und – gemäß Filipovs Prinzipien – arbeiten alle länger und härter. Die Kommunikationswege wurden verkürzt und die Managementebenen von sechs auf drei (einschließlich Filipov) reduziert. Überall herrscht ein neuer Geist Diese gesteigerte Arbeitsmoral schlägt sich in weniger Ausschuss und höherer Produktivität nieder.

Wenn man Fil Filipov zum ersten Mal begegnet, ist man von seiner Intensität und Leidenschaft überwältigt. Dies ist offensichtlich ein Mann mit einer Mission. Es entspricht ganz seinem Wesen, seine Managementphilosophie für ein

Unternehmen am Wendepunkt wie Koehring in Form einer Parabel zu beschreiben: „Ich kenne da eine alte Geschichte von einem Goldfisch“, sagt er. „Wenn man unter dem Glas ein Feuer anzündet und das Wasser zu kochen bringt, wird der Goldfisch einfach abwarten und sterben. Aber wenn man an das Glas klopft, springt der Fisch heraus und entkommt. Ich klopfe an das Glas und bringe die anderen dazu zu springen.“

Wenn er Forderungen an seine Arbeiter stellt, gibt es keinen Raum für Missverständnisse. Aber wenigstens glaubt er, dass er mit gutem Beispiel voraus gehen muss. „Meine Philosophie, um ein Unternehmen aus der Krise herauszuführen, ist, darauf zu bestehen, dass jeder härter, länger und klüger arbeitet. Ich glaube an Führung durch Vorbild und erwarte das gleiche von meinen Führungskräften.“ In der Tat sind für Filipov 18-Studenten keine Fremdwörter und er arbeitet häufig an den Wochenenden und in den Ferien. „Ich versuche, überall zu sein“, sagt er. „Ich überprüfe die Bestände, suche nach Einsparungspotential, habe ein offenes Ohr für die Kunden, stelle sicher, dass die Maschinen ausgeliefert werden, und kümmere mich um die Finanzen.“

Die erste Reaktion der Firmenmitarbeiter war, dass es ihm einfach nicht möglich sein würde, dieses Tempo beizubehalten. „Zuerst denken alle, dass ich dies vielleicht eine oder zwei Wochen durchhalten würde, dann einen Monat. Aber sie ziemlich schnell wurde ihnen bewusst, dass ich nicht aufgeben würde“, erzählt Filipov. „Es gibt hier viele gute Leute und die meisten brauchten nicht lange, um auf meinen Zug aufzuspringen. Diejenigen, die dies nicht taten – die meisten aus dem mittleren Management –, wurden entlassen.“

Was hatte ihn am meisten gereizt an der Herausforderung, Koehring zurück in die Gewinnzone zu bringen – schließlich musste er von Frankreich ins tiefste Iowa umziehen? „Erstens“, sagte er, „hat es die richtige Größe. Zweitens mag ich die Terex Managementphilosophie. Dort gibt es nicht die normale Bürokratie großer Unternehmen und keine Einmischung bei der Umsetzung der Entscheidungen – Terex hat eine schlanke und durchsetzungsfähige Organisation. Als letztes und wichtigstes: die Leute hier sind willens, sich zu verändern, und nehmen Herausforderungen an.“

Und wie bewertet er seinen Fortschritt bisher? „Nun, ich bin nicht zufrieden. Ich bin nie zufrieden“, sagt er. Nicht dass keine Fortschritte gemacht wurden und vieles, glaubt er, wird erst in den kommenden Monaten und Jahren offensichtlich. „Aber wir sind noch nicht da, wo wir meiner Meinung nach sein sollten“, fügt Filipov hinzu. „Obwohl wir auf dem richtigen Weg sind, wird es noch dauern, bis viele der Änderungen, die wir durchgeführt haben, sich im Endergebnis zeigen. Es ist sehr frustrierend, aber wir werden es schaffen.“ Filipov glaubt, dass man im Unternehmen bereits schneller reagiert und flexibler denkt. „Wir reagieren mit größerer Dringlichkeit und mit einer positiven Einstellung auf die Wünsche unserer Kunden“, sagt er. „Natürlich – nach so vielen Störungen – stehen nicht alle unsere Händler so hinter uns, wie ich es mir wünschen würde. Aber das kommt noch. Die Mehrheit unserer Händler erkennt, was wir hier zu tun versuchen, und unterstützt uns sehr.“

Fil Filipov:

Im März 1994 war klar, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Leon Deutsch, Craig Lichty und ich kannten das Potential gut genug und innerhalb von neun Tagen stellten wir einen Geschäftsplan auf, um das Unternehmen zu kaufen. Aber jetzt schrieb Koehring schwarze Zahlen; deshalb lehnte die Terex Corporation unser Angebot ab und das Unternehmen wurde zum Eckpfeiler und Managementmodell für Terex Lifting, das diversifizierteste Unternehmen der Hebezeugbranche der Welt, das profitabel ist und über einer Milliarde Dollar Umsatz macht. Es ist offensichtlich, dass das Terex Management zu dem Zeitpunkt die richtige Entscheidung getroffen hat, Koehring als Teil der Organisation zu behalten.

WAS ANDERE SAGEN...

Diane Behnke

Terex Cranes Waverly, Iowa USA

Ich lernte Fil Filipov Anfang 1993 kennen, als er als Berater zu Terex Waverly kam. Damals wusste ich noch nicht, dass ich in den kommenden drei Jahren für ihn arbeiten würde.

Wir haben alle schon einmal den Spruch gehört, dass etwas oder jemand „einzigartig ist“. Nun, das trifft auf Fil zu. Er ist wahrscheinlich die klügste, interessanteste, Energie geladenste und einzigartigste Person, die ich je getroffen und für die ich die Ehre hatte zu arbeiten. Persönlich ist er ein sehr warmherziger, rücksichtsvoller und verständnisvoller Mensch mit einem großen Herzen

Als Fil zum ersten Mal in die Fabrik nach Waverly kam und den Prozess zur Wende, für den er berühmt ist, in Gang setzte, konnten viele Mitarbeiter nicht glauben, dass seine Ideen und Änderungen für die Produktion, die er umsetzte und die zu der Zeit sehr drastisch erschienen, funktionieren würden. Sie zweifelten an ihm, denn wir hatten im vergangenen Jahr bereits so viele Veränderungen erlebt, die wenig gebracht hatten. Dann jedoch zeigten sich die ersten Erfolge und die Leute sagten: „Oh, darum hat er das gemacht – es funktioniert.“ Sie begannen, an ihn zu glauben und respektierten seine Entscheidungen.

Howard Lyndon

Terex Lifting Conway, South Carolina USA

Ich habe mit Filipov gearbeitet, seit er im Jahre 1993 zu Koehring Cranes kam. Es waren sehr lehrreiche und aufregende sieben Jahre. In der Anfangszeit war es manchmal schwierig, voll hinter den neuen „Philosophien“ zu stehen. Aber als sich die Ergebnisse zeigten, zahlten sich der harte Einsatz und die langen Arbeitszeiten aus. Fil und seine „Philosophien“ haben Koehring Cranes gerettet und machten Terex Cranes zu dem, was es heute ist – das diversifizierteste und

erfolgreichste Unternehmen der Hebezeugbranche weltweit – und sie haben die Art, wie in unserer Branche Geschäfte getätigt werden, revolutioniert. Das Geschäftsmodell der Terex Cranes schafft eine bessere Ausgangsposition, die sich neu ergebenden Chancen und Herausforderungen zu nutzen, da alle in der Welt des elektronischen Handels leben.

Dave Stevenson

Terex Cranes Waverly, Iowa USA

Fil Filipov ist ausgezeichnet darin, Firmen, die am Rande des Ruins stehen, zu nehmen und diese Betriebe in die Gewinnzone zurückzuführen. Was mich wahrscheinlich am meisten beeindruckt ist, dass er dies tut, indem er die Fähigkeiten der Leute an jedem Standort nutzt. Fil glaubt einfach daran, dass die notwendigen Talente und Qualifikationen am besten in den jeweiligen Betrieben gefunden werden sollten statt auswärtige „Experten“ hinzuzuziehen. Er kann nicht nur schnell einen Produktionsbetrieb einschätzen sondern ist auch ein Meister darin, rasch die Personen zu erkennen, die zum Erfolg des Betriebes beitragen können. Er vertraut ihnen dann Aufgaben an und ermutigt diese Mitarbeiter, sich der Herausforderung zu stellen, niemals mit dem Status Quo zufrieden zu sein. Ich spreche nicht nur von den Mitarbeitern der Vorarbeiterebene oder höhergestellt; es hat sich herausgestellt, dass ein großer Teil seiner Unterstützung von den Werkern kommt. Ich bin sicher, dass Fil immer für seine außerordentlichen Erfolge in der Produktion in Erinnerung bleibt; aber wir sollten nicht vergessen, dass er eine echte Führungspersönlichkeit ist.

Cindy und Larry Trotter

Vormals Eigentümer Ross Equipment/jetzt United Rental Aerials Cleveland Cleveland, Ohio

Als mein Mann Larry und ich Fil vor acht Jahren kennen lernten, war das ein kritischer Zeitpunkt in unserem Geschäftsleben. Ich war Eigentümerin von Ross Equipment, einem Händler für mobile Arbeitsbühnen. Larry arbeitete auch bei Ross. Unser Unternehmen hatte bereits seit einiger Zeit immer wieder eine Vielzahl von Problemen mit einem unserer Hauptlieferanten. Es war an der Zeit, die Beziehung zu beenden und sich einen neuen Partner zu suchen.

Terex nahm mit uns Kontakt auf und schickte uns Flugtickets für ein Gespräch mit einem gewissen Fil Filipov in Waverly, Iowa. Sein Enthusiasmus, Vertrauen und seine Überzeugung, die Preise des Produktes durch verbesserte Einfachheit und Effektivität zu senken, überraschten uns sofort. Unser erster Gedanke war, dass seine Ideen unmöglich waren; aber je mehr er sprach und je mehr wir sahen, wie sein Betrieb seinen Eifer und seine Integrität widerspiegeln, desto mehr glaubten wir an ihn.

Nur ein Beispiel: Als wir das Werk besichtigten, verlor ich ein teures Diamantenarmband. Ein Mitarbeiter fand das Armband und ich bekam es wieder, bevor wir uns auf den Heimweg machten. Er war von ehrlichen Mitarbeitern umgeben!

„Gehe nicht die eingefahrenen Wege sondern schaffe einen neuen Weg und hinterlasse eine Spur.“ So ist Fil. Seine Geschäftsprinzipien, die auf gesundem Menschenverstand aufbauen, haben unsere Branche revolutioniert und Terex geholfen, zu der Kraft zu werden, die es heute ist. Wir folgten Fils Spur und haben unsere Geschäftsaktivitäten verfünffacht. Wir haben dies erreicht, indem wir zu einem Preis einkauften, der es uns ermöglichte, eine höhere Kapitalrendite zu erzielen und die Einsparungen an unsere Kunden weiterzugeben. Die Maschinen, die Terex lieferte, waren einfach und zuverlässig, was unsere Wartungskosten senkte. Das ist, was Fil so sehr liebt. Obwohl wir inzwischen unsere Firma verkauft haben, werden wir Fil immer dankbar sein für seinen Beitrag zu unserem Erfolg.

Larry und ich freuen uns sehr über die Freundschaft, die uns mit Fil und Veronique verbindet. Die Leidenschaft fürs Leben und seine dynamische Persönlichkeit und Anleitung haben unser Leben bereichert.

TEREX LIFTING ADVERTISEMENT

simple, available and cost effective™

TEREX
LIFTING

**FOR THE PRICE OF
32
NOW THAT'S
VALUE!**

TEREX 25-ton RT COMPETITIVE 12-ton RT

TEREX CRANES
— AND —
LAWRENCE LORAIN CRANES HANSON CRANES HANSON 5000
MORRIS CRANES HANSON 10000 HANSON 15000

WE CONTINUE
TO BE
COMPETITIVE !

V

EINFACH, VERFÜGBAR UND KOSTENGÜNSTIG (UND ANDERE FILOSOPHIEN)

„Einfach, verfügbar und kostengünstig – der Maßstab für Wachstum“

Die Weitergabe der Einsparungen an den Käufer ist für einen Hersteller der beste Weg zum Wachstum. Während meiner 30 Jahre in der Investitionsgüterindustrie habe ich beobachtet, wie die Produkte immer teurer und komplexer wurden. Natürlich haben sie sich auch leistungsmäßig verbessert; meiner Meinung nach war der Grund dafür jedoch häufig der Wettbewerb zwischen den Herstellern und nicht die Bedürfnisse des Nutzers oder die Anforderungen des Einsatzes.

Während die höhere Leistung einer Maschine vom Kunden fast immer begrüßt wird, verursachen die damit einhergehenden steigenden Preise, Wartungskosten und Stillstandszeiten aufgrund der Komplexität zusätzliche Kosten für den Kunden.

Wenn man sich Branchen wie das Computergeschäft ansieht, so fallen dort die Preise Jahr für Jahr, während Produktqualität und Leistung sich weiter verbessern. Wenn dies im Computergeschäft möglich ist, warum dann nicht auch im Krangeschäft?

Wenn man den Leuten zuhört, dann sind Fixkosten, Material- und Lohnkosten und Inflation schuld an den Preiserhöhungen bei Kranen und Maschinen. Aber die Kunden sind klüger, als die Hersteller denken. Sie sehen die riesigen Verkaufsstäbe, die aufgeblähte Verwaltung, die Messeauftritte in aller Welt, die Millionen Dollar verschlingen. Sie wissen, dass alles das auf den Preis jedes Krans, jeder mobilen Arbeitsbühne und jedes Ersatzteils, das sie kaufen, aufgeschlagen wird.

Vor zwanzig Jahren haben die meisten Nutzer ihre eigenen Geräte noch gekauft. Heute ist es wahrscheinlicher, dass sie diese leasen oder mieten. Obwohl die Mietraten je nach Einsatzfall steigen und fallen, so sind sie doch langfristig stufenweise gesunken. Da sich die Krankkosten in den vergangenen 15 Jahren verdoppelt haben, ist es nicht überraschend, dass die Verkaufsabschlüsse für Neugeräte im Vergleich zu den 1970er Jahren auf einen Bruchteil geschrumpft sind.

Krankäufer sind Leute wie alle anderen. Sie wollen die beste Kapitalrendite. Als Hersteller liegt es in unserem eigenen Interesse, langfristig die Rentabilität unserer Kunden zu erhöhen. Wenn sie Geld verdienen, bauen sie ihr Geschäft aus und kaufen mehr neue Krane; wenn nicht, werden sie ihre alten Maschinen so lange einsetzen, bis diese schrottreif sind oder sie verkaufen müssen.

Da wir keinen direkten Einfluss auf die Mietraten haben, ist unser Hauptbeitrag zu Gesundheit und Wohlstand unserer Kunden das Kosten- und Ertragspotential der von uns produzierten Maschinen. Da ich ein Produktionsmann bin, hat sich

mein Hauptaugenmerk immer schon darauf gerichtet, die Maschinen für weniger Geld in kürzerer Zeit zu produzieren – nicht durch Kürzungen an der Qualität oder Spezifikation sondern durch Kostensenkung und Steigerung der Effizienz. Während dieser vergangenen vier Jahre bei Terex ist es uns gelungen, die Gemeinkosten um 60 Prozent zu senken, die Produktivität um 35 Prozent zu erhöhen und die Bestände um 40 Prozent zu reduzieren. Dies ermöglichte uns, unsere Gesamtkosten um 15 Prozent zu senken und unsere Einsparungen an die Kunden weiterzugeben.

Einige Leute meinen, dass wir verrückt sind, unsere Maschinen zu so niedrigen Preisen zu verkaufen, und dass wir genauso viele verkaufen könnten, wenn wir nur 5-10 Prozent unter dem Wettbewerb lägen. Kurzfristig betrachtet mag das vielleicht stimmen. Aber auf lange Sicht glaube ich, dass unsere Strategie die richtige ist.

Die Leute bestellen nur nach, wenn sie eine gute Rendite mit dem gekauften Produkt erzielen. Die wirtschaftliche Gesundheit des Käufers entspricht letztendlich der Gesundheit des Verkäufers. Leute, die Krane mieten, verfügen meisten nicht über große Werksanlagen, gewaltige Marketingteams, Firmenflugzeuge oder eine tolle Firmenwagenflotte. Warum also sollten wir diese haben?

(Wiedergabe des obigen Textes mit freundlicher Genehmigung des Lift Equipment Magazine)

Die dramatischen Fortschritte, die unter meiner Leitung in den vergangenen Jahren gemacht wurden, sind das beste Beispiel für die Gültigkeit des Mottos „einfach, verfügbar und kostengünstig“.

Im Grund diene jeder Schritt der Positionierung: bei uns, indem wir die Bedienung und Wartung unserer Maschinen und unsere Organisation vereinfacht haben und leichter erreichbar sind, und beim Kunden durch eine außerordentlich hohe Kapitalrendite.

Alles, was wir taten, basierte auf der Zielsetzung, aus zwei plus zwei mindestens fünf zu machen. Zu oft habe ich beobachtet, wie Konsolidierung zum Selbstzweck wurde. Konsolidierungen können zu mehr Bürokratie führen – Bürokratie, die nicht gut fürs Geschäft ist. Ich werde alles tun, um die Dinge einfach zu halten, und zwar sowohl bei der Organisation als auch bei den Produkten.

„Einfach“ bedeutet nicht, „nur das Nötigste“ zu bieten, sondern die Bedürfnisse des Kunden zu erfüllen. Durch den Verzicht auf komplizierte Elektronik und anderen Schnickschnack und die Konzentration auf wenige Modelle mit wettbewerbsfähigen Spezifikationen und Einsatzmöglichkeiten können wir eine kundenfreundlichere Alternative anbieten, die leichter zu warten ist und damit viel zuverlässiger arbeitet. Hierbei liegt das Hauptaugenmerk darauf, das Produkt so lange zu vereinfachen, bis es so abgespeckt ist, dass auch nicht ein einziges überflüssiges Teil verwendet wird. Wir hören zu, was unsere Nutzer wünschen, und reagieren umgehend auf ihre Bedürfnisse. Wir stellen sicher, dass das Produkt immer zur Verfügung steht, wenn der Kunde es braucht – und

das bedeutet auch, die Wettbewerbspreise um bis zu 20 Prozent zu unterschreiten.

Wir haben die Preise in acht Jahren nicht erhöht. Der Verzicht auf Preiserhöhungen führt dazu, dass man nach Wegen suchen muss, um die Kosten zu senken, Preiserhöhungen von Lieferanten nicht akzeptiert, die Produktivität erhöht und den Wettbewerb enorm unter Druck setzt. Aber das alles ergibt nicht viel Sinn, wenn der Kunde nicht davon profitieren kann.

Verfügbarkeit ergibt sich auch unmittelbar daraus, wie wir im Markt auftreten. Ich glaube fest daran, dass der beste Weg, Wertschöpfung für den Kunden zu schaffen – und auch ein Wettbewerbsumfeld zu erzeugen – darin besteht, exklusive Marken- und Gebietsverträge zu vermeiden. Lassen Sie doch jeden, der den Wert steigern kann, das Produkt verkaufen. Nicht nur, dass dies zu einem freieren Markt führt, es wird auch die Produktpreise auf einem realistischeren Niveau stabilisieren. Ein Händler, der weiß, dass er der einzige ist, der das Produkt anbietet, hat keinen Wettbewerb und kann verlangen, was er will. Ein Wiederverkäufer, der mit anderen im selben Gebiet konkurriert, muss vernünftige Preise und ausgezeichnete Produktunterstützung bieten; und dies setzt sich um in höhere Verkäufe und eine breitere Marktabdeckung. Alles dies führt zu höheren Marktanteilen und gewährleistet, dass alle in der Handelskette ehrlich bleiben und der Kunde zufrieden ist.

Wir alle wissen jedoch, dass es Ausnahmen für jede Regel gibt, und das trifft auch hier zu. Wenn wir einen Zwischenhändler oder Kunden mit einem riesigen Marktanteil in seinem Gebiet haben oder jemanden, der die Abnahme großer Mengen garantieren kann, bin ich auch bereit, mit solchen aggressiven Organisationen zu arbeiten und die Regeln zu brechen. Was am Ende zählt, ist nur das Ergebnis.

Schritt Nr. 1 in diesem Prozess ist, sich von der Idee zu verabschieden, dass ein Zwischenhändler der Kunde ist. Tatsächlich ist er ein Agent vor Ort, der für Service und Produktunterstützung sorgt. Dies ist wertvoll und wichtig. Gut geführte Zwischenhändler können sehr gute Gewinne erwirtschaften, aber häufig führt Profitgier zum Verlust von Marktanteilen. Wenn ein Zwischenhändler versucht, eine zu hohe Marge zu erzielen, die in keinem Verhältnis zum gebotenen Service steht, kann er verwundbar werden für die E-Technologie, wenn sich aggressivere preiswertere Alternativen bieten.

Betrachten Sie ihn als Geschäftspartner oder als Profitcenter oder als verlängerten Arm der Unternehmensstruktur; aber betrachten Sie ihn nie als einen Kunden. Seine einzige Beziehung zu uns definiert sich darin, wie gut er unsere Produkte verkauft und wartet, so dass beide Seiten einen vernünftigen Gewinn erzielen.

Einige Zwischenhändler verfügen über wichtige Mietflotten und bei diesem Teil ihrer Aktivität sind sie „der Kunde“. Das Leasing- und Gerätevermietungsgeschäft wird weiter wachsen und respektable Kapitalrenditen bieten.

Diese Art zu Denken macht viele Leute nicht glücklich – Lieferanten ohne Preiserhöhungen, Hersteller mit geringeren Margen, Zwischenhändler in einem

sehr wettbewerbsorientierten Umfeld und mit geringeren Margen – alles dies übt Druck auf das Vertriebspersonal aus und großen Druck auf den Wettbewerb. Der KUNDE ist der einzige Gewinner und nur wer diszipliniert ist überlebt.

Aus dem gleichen Grund gilt: wenn man von ihr Leistung erwartet, muss die Vertriebsorganisation umsorgt werden, indem man auf Anfragen schnell reagiert, häufig Kontakt aufnimmt und sie mit höchster Priorität behandelt. Wir müssen immer verfügbar sein mit einer kurzen Notiz, einem Anruf oder Fax und sicherstellen, dass die Verkäufer uns erreichen können, wenn sie uns brauchen. Wir müssen da sein, um jederzeit technische Informationen und Unterstützung zu geben.

Mit dem richtigen Produkt und Kundendienst, dem richtigen Preis und der geeigneten Finanzierung sage ich oft: „Wir verkaufen nicht – wir nehmen Aufträge an.“ In den meisten Fällen will ich nicht viel Zeit mit dem Aufbau unserer eigenen Verkaufsmannschaft verbringen. Manchmal ist es einfach sinnlos, und wenn wir uns Verkäufer genau ansehen, dann sehen wir auch warum. Die Hälfte der Zeit sind sie nicht zufrieden, weil sie nicht so gut bezahlt werden wie der Wettbewerb; sie schreiben es sich zugute, wenn die wirtschaftliche Lage gut ist, und schieben es auf den Preis oder die Produktqualität, wenn die Zeiten hart sind. Was versuchen sie denn typischerweise zu verkaufen – ein zu teures Produkt? Sie müssen immerzu reisen, um Kunden zu treffen, also brauchen sie ein Auto; aber normalerweise nehmen sie das Flugzeug – wer fährt also den Wagen? Am Ende zahlt der Kunde die Rechnung!

Nach meiner Meinung und Philosophie gibt es bessere Wege, mit Kunden Kontakt aufzunehmen. Statt in den Markt zu gehen und Kunden zu finden und zu hoffen, sie mit Verkaufstricks zu überzeugen, die sich irgendein Marketinggenie ausgedacht hat – warum nicht etwas einfaches, wenn auch altmodisches ausprobieren? Holen Sie die Kunden ins Produktionswerk, damit sie sich die Produkte ansehen, wenn sie zusammengebaut werden.

Ich bin sicher, dass die Welt sich weiter entwickeln wird, aber zurzeit denke ich, dass einer der effizientesten Wege ein Haus der offenen Tür ist. Räumen Sie das Werk auf, organisieren Sie gemächliche Werksrundgänge, stellen Sie neue Produkte zur Vorführung aus und fragen Sie den Verwender nach seiner Meinung. Es ist auch eine gute Sache, das Werk für Mitarbeiter und ihre Familien zu öffnen, damit sie stolz sind auf den Ort, wo sie die meiste Zeit verbringen. Veranstalten Sie eine nette Grillparty!

Anstatt tausende von Dollars für die Vertriebsleute auszugeben, damit diese Hochglanzbroschüren mit sich herumtragen und hohe Reisekosten verursachen, seien sie den Kunden gegenüber großzügig. Warum nicht dem Kunden ein Gerät eine gewisse Zeit zur Verfügung stellen und ihn überzeugen, dass es genau die Maschine ist, die Geld für ihn verdienen wird?

Seien Sie flexibel und agieren Sie, statt zu reagieren. In den vergangenen Jahren haben wir einige sehr bekannte Marken erworben und sie unter einem Dach zusammen geführt. Im Zuge der Eingliederung dieser Akquisitionen wurde unsere Aufmerksamkeit vom Kundendienst abgelenkt und sofort versuchte unser Wettbewerb, sich das zunutze zu machen. Wir haben schnell

darauf geantwortet und ein besonderes Kundendienstprogramm geschaffen: Kundendienstmitarbeiter mit speziellen Kleintransportern stehen an strategischen Orten bereit, um schnell eingreifen zu können und die Kundendienstkompetenz der Vertriebsorganisation zu fördern. Problem erkannt – wirksame Antwort geliefert. Die Lektion: Der Wettbewerb wird Sie heruntermachen, wenn er Gelegenheit dazu hat, und Sie ausspionieren, wenn er fürchtet, dass Sie ihm Aufträge wegnehmen. Er wird Sie aber auch respektieren, wenn Ihnen das gelingt.

EIN ORT FÜR ALLES

Halten Sie die Zahl der Lieferanten niedrig. Viele Firmen haben Teams, die nichts anderes tun, als ihre Vielfliegerkonten aufzubauen, indem sie Lieferanten überprüfen und abnehmen. Eine Qualitätssicherung zu haben, ist wichtig, aber ein Team von 4-6 Leuten ist viel zu viel. Ich bin der Meinung, dass nur ein bis zwei Leute reisen sollten. Aber wie viele Lieferanten? Nun, 52 ist nicht zu viel – ich kann jede Woche einen anrufen, kann jeden Monat einen besuchen und so viel besser Schritt halten.

Auf jeden Fall müssen wir, sobald wir das Material haben, dieses im Auge behalten. Ob es einem passt oder nicht: eine gute Haushaltsführung ist unerlässlich für gute Arbeit. Dinge herumliegen zu lassen, ist nur natürlich – das Universum funktioniert so. Aufräumen bedeutet Pflege; es ist eine niedrigere Tätigkeit, aber zu verhindern, dass Unordnung entsteht, ist Management. Zu wenige Leute halten sich heutzutage an das Sprichwort: *„Ein Ort für alles und alles an seinen Ort“*. Sobald Unordnung entsteht, steigen die Kosten. Unordnung hat jedoch noch einen wichtigeren Aspekt. Denken Sie einmal darüber nach: Wie fühlen wir uns, wenn das Haus sauber ist und nicht ungepflegt? Wenn unsere Umgebung sauber und ordentlich ist, fühlen wir uns wohler. Unordnung und ein Mangel an Organisation lasten auf uns und lenken uns davon ab, unser Bestes zu tun. Wie viele Leute würden gern bei jemandem in einer schmutzigen Küche sitzen und sich unterhalten? Nicht viele. Wenn wir jedoch nichts daran ändern, fangen wir an, uns daran zu gewöhnen. Dies ist eine gefährliche Situation, besonders aus Sicht der Qualität. Ein aufgeräumter Betrieb produziert Qualitätserzeugnisse zu niedrigeren Kosten.

Beim 100-Tage-Aktionsplan „Ohne Fleiß kein Preis“ einer Akquisition spielt die Haushaltsführung in irgendeiner Form eine große Rolle. Obsolete und nicht verwendete Materialien werden ausrangiert und der Rest wird ordentlich und strategisch sinnvoll gelagert. Lieferantenbeziehungen werden überprüft und normalerweise reduziert; Möglichkeiten zur Auslagerung werden mit Blick auf Einsparungen geprüft. Es ist nicht ungewöhnlich, die Hilfe aller Mitarbeiter in Anspruch zu nehmen – einschließlich der Geschäftsleitung am Samstag –, um ein Problem in Angriff zu nehmen und die notwendigen Fortschritte zu erzielen. Und der Fokus auf Ordnung und Sauberkeit sowie Bestandsreduzierungen ist keine einmalige Sache. In jedem Werk und Büro hängt an deutlich sichtbarer Stelle das folgende Plakat:



**a Place for
Everything
& Everything
in its Place**

**GOOD HOUSEKEEPING
=
QUALITY & COST
EFFECTIVE PRODUCTS**

HALTE ES EINFACH

Ich habe häufig festgestellt, dass Dinge, die zu komplex, indirekt oder schwer verständlich sind, in Wahrheit eine Schwachstelle verbergen. Vielleicht hat die Person, die die Maschine konstruiert hat, sie nicht genau genug durchdacht, oder vielleicht gibt es mögliche rechtliche Probleme, die niemand anrühren will. Wenn wir darüber nachdenken, sieht es so aus, dass fast jedes Problem, das sich vor uns auftut, geradeheraus mit gesundem Menschenverstand gelöst werden kann – wenn wir darüber nachdenken. Je verworrener die Argumente werden, desto größer ist die Möglichkeit, dass jemand an einer überholten Idee festhält – wahrscheinlich aus Sentimentalität. Die Leute können sagen, was sie

wollen, aber ich glaube, dass die meisten Firmen viel einfacher strukturiert sein könnten.

Als Beispiel für Einfachheit betrachten Sie Produkte. Fertigergeräte sollten verkauft werden, aber so viele Leute machen sich nicht die Mühe, die richtigen und notwendigen Fragen zu stellen. Es stimmt – manchmal tut es weh, darüber nachzudenken, warum Produkte sich nicht verkaufen lassen, und für die meisten Leute ist es fast unmöglich, derartige Fragen objektiv zu beantworten. Wer wird sie vorführen? Warum verkaufen sie sich nicht? Verkaufen unsere Wettbewerber? Liegt es am Produktdesign, den Kosten, dem Markt? Ist es etwas, das wir übersehen oder wo wir nicht involviert sind? Ist unsere Sache obsolet und ohne Zukunft?

Ein Beispiel war die konstruktive Überarbeitung der Steuerkonsolen unserer Gelenkhub-Arbeitsplattformen. Im Grunde ist es die gleiche Steuerkonsole, aber jetzt hat sie ein einfaches Funktionsdisplay, auf dem der Bediener sehen kann, wie die Maschine sich bewegen wird, bevor er den Schalter berührt. Früher musste er darüber nachdenken, welcher Teil der Maschine sich bewegen würde, bevor er einen Schalter bediente. Vor einiger Zeit hat die Uhrenindustrie die Digitaluhr eingeführt. Wie viele sieht man jetzt noch? Nicht viele. Warum? Ich glaube, wir wollen die Uhrzeit nicht lesen – wir wollen sie sehen. Wir schauen normalerweise nur auf die Stellung der Zeiger und wissen, wie spät es ist.

Wenn wir die Maschinen in einer Produktionsstätte genau betrachten, können wir – und da bin ich mir sicher - einige Maschinen sehen, die einfach nicht wirtschaftlich sind – eine Investition könnte notwendig sein oder vielleicht müssen wir nur Werkzeuge und Einrichtungen eliminieren, die niemand verwendet. Ich erspare Ihnen all die schauerlichen Details; diese können Sie sich selbst ausrechnen: Dinge, wie die Senkung der Wartungs- und Reparaturzeiten, Zusammenlegung einiger Maschinen, der Ersatz alter durch neuere, flexiblere Maschinen und vieles mehr. Wenn das Volumen da ist und wir uns die Zeit nehmen können, diese Anlagewerte zu bewerten, finden sich auch Verbesserungsmöglichkeiten.

Warum sollte jemand ein Fax leasen? Warum sollte jemand ein Auto leasen? Wenn jemand einen Firmenwagen fährt, rechtfertigt er die Miete, weil er sich den Wagen selbst aussuchen und ihn häufiger wechseln will, denn er wird ihn zu seinem eigenen Vorteil benutzen. Wie viele Geschäftsführer, die ihren Firmenstammsitz verlegen wollen, wählen am Ende einen Standort in der Nähe ihrer Wohnung?

Suchen Sie einen Kontrast zu *„Einfach, verfügbar und kostengünstig“*? Sie finden ihn in der Computerbranche mit ihrer kontinuierlichen Upgrade-Philosophie. Es ist nicht meine Philosophie. Tatsächlich ist das Computergeschäft das zufallsartigste Segment, das man finden kann, denn es ist die Software, mit der Geld verdient wird. Man muss nicht Bill Gates sein, um das zu wissen. So lange wir Führungskräfte und Manager haben, die nicht in der Lage sind, das System anzufassen und zu verstehen, was sie kaufen, werden Computerfirmen immer eine Menge Geld verdienen. Wenn Sie etwas managen, was Sie nicht

verstehen können, dann werden Sie dazu tendieren, es zu mystifizieren und über alle Maßen zu vergöttern. Im Falle der Computerbranche mag es wie Zauberei erscheinen, aber es ist tatsächlich nichts anderes als nur eine andere Art von Branchenslang. Sobald wir beginnen, ihn zu verstehen, stellen wir fest, dass auch Computerspezialisten nur mit Wasser kochen, gerade so wie wir anderen auch, und – glauben Sie mir – sie wissen, wie gut es ihnen geht. Zu ihrem Schutz haben sie sogar ihren eigenen Schweigecode. Wenn man sich mit Managern einer Computerfirma unterhält und sie fragt, warum für ihre Geräte so häufig ein Upgrade nötig ist, dann hört man enthusiastische Marketingphrasen und bekommt keine wirkliche Antwort. Wenn es nach mir ginge, hätten sie nur ein Zehntel ihrer jetzigen Einkommen, und die Software wäre viel einfacher. Die meisten PCs und Notebooks, die ich sehe, sind wie das menschliche Gehirn: nur 10 Prozent ihrer Kapazität werden genutzt und sie sind voller Fehler. Man muss nicht ständig die Prozessorengeschwindigkeit verdoppeln und versuchen, die gesamte Enzyklopädie der westlichen Welt auf der Festplatte zu haben, um ordentlich arbeiten zu können.

Selbst das Internet wird unglaublich hochgespielt. Ja, es ist schön, ein globales Computernetzwerk zu haben; aber erinnert sich irgendjemand an das Brimborium, das um das internationale Telefonnetz gemacht wurde? Ich bin sicher, wenn wir in die Archive gingen und die damaligen Zeitungen läsen, würden wir die gleiche Grundstimmung feststellen. Vielleicht wäre es in altmodischer Sprache abgefasst, aber die Aufregung und der Eifer hinsichtlich der „neu entstehenden Technologien“ und „die Zukunft des Unternehmungsgeistes“ würde auf die eine oder andere Art da sein. Deshalb können mich Konzepte wie Netzwerkcomputer nicht wirklich aufregen. Ich gebe zu, es ist eine interessante Idee: der gleiche Aufbau um das Telefon herum, während die meisten intelligenten Programme „irgendwo da draußen“ sind und das Heimgerät hauptsächlich als Terminal fungiert. Trotzdem scheint es nur eine andere Art zu sein, eine ständige Ertragsquelle zu garantieren. Stellen Sie sich vor, dass Ihnen jedes Mal, wenn Sie das Ding einschalten, gesagt würde, dass Sie neue Software brauchen, weil es ein Upgrade gegeben hat. Und übrigens brauchen wir Ihre Kreditkartennummer für unsere Unterlagen, damit wir immer größere Beträge abbuchen können. Dieser gesamte „ständige Upgrade-Prozess“ ist nichts als eine Verkaufsmasche. Stellen Sie sich vor, Sie würden versuchen, einem Kunden eine große Baumaschine zu verkaufen, und Sie sagten ihm, dass Sie ihm automatisch monatlich 15 Prozent für Wartung in Rechnung stellen würden.

„Oh, tut mir Leid, aber das Gerät wird geändert und die Anschlüsse sind wahrscheinlich nicht dicht; Sie werden also Leckagen haben. Diese 15 Prozent pro Monat sollen nur sicherstellen, dass Sie zufrieden sind. Übrigens wird diese Maschine nur 6 Monate korrekt arbeiten; danach müssen Sie auf ein neues Modell aufrüsten.“ Wir wären innerhalb von etwa sechs Stunden aus dem Geschäft.

Upgrades sind nichts anderes als eine neue Version eines Programms, das von Beginn an nicht gut genug entwickelt wurde. Warum alle sechs Monate bis zwei Jahre für eine neue Version bezahlen, wenn wir das nutzen können, was

wir bereits haben? Computerleute verkaufen erfolgreich heiße Luft und nennen dies „Forschung und Entwicklung“.

Warum hat man sich nicht die Zeit genommen, von Anfang an herauszufinden, was für das Geschäft tatsächlich gebraucht wird? Ist es schlimm, wenn meine Rechtschreibung nicht auf der Stelle korrigiert wird? Wie viele Millionen werden für Software ausgegeben? Wie viele Millionen für Wartung? Wie viele für Training? Wie viele Millionen werden verschwendet? Es ist offensichtlich eine perfekte Gelegenheit für eine nie versiegende Ertragsquelle. Außerdem wird dadurch massiv der Geschäftsbetrieb gestört und es werden normalerweise falsche Angaben zu den Produktivitätsverbesserungen gemacht. In Wahrheit brauchen etwa 90 Prozent der Firmen, die Computer verwenden, Upgrades nicht so nötig und so oft. Man braucht nicht alle zwei Jahre ein neues System, um Wirtschaftlichkeit zu erreichen. Einfach, verfügbar und kostengünstig – diese Begriffe treffen sicherlich auf die Computerbranche zu. Denken Sie daran: Nichts währt ewig. Es ist nur eine Frage der Zeit, bevor die Leute das Upgrade-Karussell leid sind.

WAS ANDERE SAGEN...

Edward Samera

Terex Lifting VP Cedarburg, Wisconsin USA

Traditionell waren die Leute in der Hebezeugindustrie bei der Produktentwicklung immer von ihrem Stolz getrieben. Wenn eine Firma einen 40-Fuß-Scherenhublift machte, dann war eine andere entschlossen, einen von 50 Fuß zu machen; und dann lief das jährliche Rennen um den größten Hublift, gleichgültig was der Markt vertragen konnte. Produktentwicklung war mehr eine Sache von persönlicher Leistung als von Kundenbedürfnissen, Kosten und Gewinnen. Der Preis wurde mit Kosten plus 35 Prozent festgesetzt und höhere Margen durch den Endverbraucherpreis, der vom Hersteller diktiert wurde. Hohe Kosten und Margen und geringes Produktionsvolumen machten es schwer, Geld zu verdienen.

Dies alles änderte sich mit Fil Filipov und seinem Streben, Produkte zu liefern, die einfach zu bedienen und zu warten sind, leicht zu produzieren und besonders kostengünstig. Der Fokus liegt darauf, zuzuhören, was der Kunde braucht, und solche Produkte herzustellen, die im Sinne des Geschäftes sind.

Er zielt auf das Herz des Marktes, indem er Maschinen für besondere Einsatzbedingungen meidet, überflüssige Modelle eliminiert und die Produktion von Modellen mit geringem Volumen und hohen Kosten einstellt. Die Ingenieure stellt er vor die Herausforderung, kreativer zu sein, die Entwicklungszeiten zu verkürzen, wo immer möglich gleiche Komponenten zu verwenden, die Kosten durch höhere Einkaufsmengen zu senken und Wartung und Training zu vereinfachen. Er nimmt auch die Kostensenkungen mit unerbittlicher Intensität in Angriff, lagert Arbeiten aus, wo es sinnvoll ist, und verwendet Technologien aus

anderen Industrien.

Maschinen zu niedrigen Kosten und hohem Volumen mit moderaten Margen erzielen langfristig größere Gewinne, so meint Fil. Seine Abneigung gegen Bürokratie ist eine große Hilfe, Produkte schneller in den Markt zu bringen.

Bob Litchev

BGI USA, Inc Burr Ridge, Illinois USA

Seit ich Fil Filipov vor fünf Jahren auf einer Industrieschau in Miami getroffen habe, versuche ich herauszufinden, was es ist, das diesen Mann zu einer Führungspersönlichkeit macht. Vielleicht ist es seine Detailbesessenheit oder seine Fähigkeit, aus schwierigen Situationen einen Ausweg für neue Ideen und Gelegenheiten zu suchen.

Seine unvergleichlich positive Einstellung, die es ihm möglich macht, jeden einzelnen Tag mit all der Energie und dem Optimismus der Jugend nach vorne zu schauen, ist eine Inspiration für alle seine Freunde.

Diese Qualitäten unter der Schale seines harten und fordernden Äußeren machen ihn zu der Führungspersönlichkeit, der viele folgen möchten.

VI QUALITÄT UND TENDENZWENDEN

Viele stimmen der Aussage zu, dass Qualität kein Ausflug ist sondern eine Reise – eine nie endende Reise.

Keine Tendenzwende kann als Erfolg betrachtet werden, wenn die Qualität nicht da ist. Wenn ich über Qualität spreche, meine ich nicht nur Produktqualität. Ich meine Qualität in allem, was wir tun; wie die Rezeption Telefonate beantwortet, wie die Aufträge platziert werden, wie akkurat die Lieferversprechen eingehalten werden und – nicht zuletzt – die Qualität der Informationen, die in das Unternehmen hinein und heraus fließen.

Beschneidung der Qualität während einer Tendenzwende ist schädlich – hier sollten keine Abstriche gemacht werden und keine Kosten und Mühen gescheut werden. Kostensenkung bedeutet nicht, es billig zu machen. Selbst zu produzieren anstatt zu kaufen bedeutet nicht, dass niemand anders es besser machen könnte. Es ist eine Veränderung, und Veränderungen sind bei Tendenzwenden zwingend notwendig.

Es gibt da eine Geschichte: Wenn du einen neuen Job antrittst, findest du in einer leeren Schreibtischschublade drei Umschläge, markiert mit Nr. 1, 2 und 3, und der Anweisung, wenn du deinen ersten Fehler machst, die Tür zu deinem Büro zu schließen und den Umschlag mit der Nr. 1 zu öffnen. Hier steht: „Gib deinem Vorgänger die Schuld“. Wenn du den zweiten großen Fehler machst, schließe die Tür und öffne Umschlag Nummer zwei. Du liest wieder: „Gib deinem Vorgänger die Schuld“. Wenn du dann endlich deinen dritten Fehler machst und den letzten Umschlag öffnest, lautet die Nachricht: „Bereite deine drei Umschläge vor“.

Wenn man meinen geschäftlichen Erfolg mit einem einzigen Wort beschreiben wollte, so wäre das „Tendenzwenden“. Ich kann mich nicht daran erinnern, dass ich jemals drei Umschläge vorbereiten musste. Meine Geschichte ist voll gestopft mit erfolgreichen Beispielen.

Tendenzwende ist kein schmutziges Wort. Aber, wie das alte Sprichwort sagt, man kann kein Omelett machen, ohne Eier zu zerbrechen. Unglücklicherweise geht dies oft einher mit der kaltschnäuzig und willkürlich wirkenden Entlassung von Mitarbeitern zum Wohle der Anteilseigner. Es kann aber auch den Unterschied ausmachen zwischen einem laufenden lebensfähigen Geschäft und der Schließung mit noch größerer Spaltung der Arbeiter.

Ich fördere die Firmen und schließe sie nicht. Aus den verschiedensten Gründen, einschließlich der gewaltigen Veränderungen durch die Globalisierung des Marktes, standen das Management und die Investoren alteingesessener Firmen vor der Entscheidung bezüglich ihrer Zukunft und einige entschlossen sich, das Baumaschinengeschäft zu verlassen. Die Terex Corporation betrachtete diese Situationen als Chance und nutzte sie in dem Bewusstsein, dass ihre Strategie der Kostensenkungen in Verbindung mit Produkt- und

Komponentensynergien zum Ausbau der Umsätze, Marktanteile und – als wichtigstes – Gewinne führen könnte.

Da ich bereits auf diesem Gebiet eine Reihe von Erfolgen vorzuweisen hatte, gab Terex mir die Gelegenheit, praktisch aus dem Nichts heraus das zu schaffen, was inzwischen zu dem diversifiziertesten Hebezeugunternehmen der Welt wurde. Für mich war es eine natürliche Weiterentwicklung meiner persönlichen Arbeitsethik, ein Regime harter, konzentrierter Bemühungen aufzustellen, um das Notwendige zu tun, eine Situation des Verfalls in etwas Lebensfähiges und Permanentes umzugestalten.

Es war uns möglich, bekannte aber sterbende Konzessionen in permanente gewinnbringende Geschäfte zu verwandeln. Während der verschiedensten Akquisitionen in den letzten sechs Jahren waren wir in der Lage, Maschinenmarken wie Northwest, BCP, Koehring, Lorain, Marklift, PPM, P&H, Bendini, Brimont, Simon, RO, Telelect, Cella, BPI, Holland Lift, American, Italmacchine, Peiner, Comedil, Matbro, Moffett, Princeton, Kooi Aap und Franna wiederzubeleben und zu integrieren.

Bevor ich Ihnen einige Beispiele nenne, möchte ich Ihnen meine Methode erklären.

Ich komme herein und arbeite wie ein Chirurg: einmal schneiden, tief schneiden und den Job erledigen. Es ist wie eine Krebsgeschwulst; wenn sie nicht komplett entfernt wird, ist der Krebs noch aktiv und breitet sich aus. Aus meiner Sicht muss die Entscheidung umgehend getroffen werden, damit das Schwert nicht lange über den Köpfen aller schwebt. Besonders wenn die Dinge nicht gut laufen, kann ich nicht dauernd die Wunde wieder aufreißen, wenn der Patient genesen soll. Ansonsten besteht das Risiko eines ernstlichen Moralproblems. Aus den verschiedensten Gründen dauert die Durchführung etwa neun Monate. Ich sagte immer, wenn ein Baby in neun Monaten geboren werden kann, kann auch ein Geschäft in der gleichen Zeit wiedergeboren werden. Es gibt keinen guten Grund, warum es so funktioniert, aber es ist so. Es läuft auch immer auf einen vierstufigen Prozess hinaus, wie ich bei den verschiedensten Bemühungen zur Tendenzwende bestätigt fand. Ich reduziere den Belegschaftsstand wesentlich, andere Mitarbeiter gehen freiwillig, ich nehme Anpassungen vor und stelle am Ende einige neue Mitarbeiter ein.

Ich beginne damit, Positionen in der höchsten und mittleren Managementebene zu eliminieren, von denen ich glaube, dass diese für den Erfolg des Unternehmens irrelevant sind. Deshalb nennen mich einige Leute einen Diktator – ich sehe mich jedoch als einen wohlmeinenden Diktator. Der Schnitt erfolgt tief und umgehend, gewöhnlich einige Tage nach meiner Ankunft. Im Grunde entscheide ich damit, wer zu mir ins Boot steigt. Das bedeutet nicht, dass es eine Brandrodungsmethode ist – meine Wahl basiert auf Loyalität, Einsatz und persönlicher Sorge um das Unternehmen. Das Engagement ist offensichtlich und ich belohne es, selbst wenn die Sache nicht so gut aussieht.

Seien Sie versichert, dass ich schlaflose Nächte habe und es nicht so leicht ist, wie es sich anhören mag. Wie in jedem Beruf braucht man hier einen Grad

an praktischer Erfahrung, Priorität plus einfach ein Gefühl aus dem Bauch. Für jemanden, der sich der Tendenzwende verschrieben hat, gibt es kein „dazwischen“. Viele haben es versucht und sind gescheitert, weil es kein Schema gibt, es ist jedes Mal anders.

In den meisten Fällen erhalte ich Hilfe durch einen anonymen Brief, einen Telefonanruf oder ich werde im Betrieb von Leuten angehalten, die sich kümmern und mir eine Idee geben, wo ich suchen sollte. Mein unbeugsamer Wille, das Geschäft zu retten, wird schnell verstanden, und die Leute versuchen zu helfen. Wie üblich erfordert dies ein hohes Maß an Urteilsvermögen.

Dies ist ein guter Ort, um darüber zu sprechen, wie man den Personalbestand verringert. Ich bin ein Befürworter einer humanen – manchen nennen es sozialistischen – Methode. Ich glaube nicht daran, einfach gute Leute hinauszuerufen. Es ist schlecht für sie, es ist schlecht für mich und es ist schlecht fürs Geschäft. Trennungen sind tragisch, egal ob in der Karriere oder im persönlichen Leben. Personalreduzierungen und Restrukturierungsmaßnahmen verbessern schnell die Ergebnisse eines Geschäftes; es gibt also keinen Grund, bei den Abfindungszahlungen zu knausern. Meiner Meinung nach sollte man mit Entlassungen nicht warten, bis diese durch die allgemeine Wirtschaftslage oder „derzeitige Gegebenheiten in der Industrie“ gerechtfertigt werden. Im heutigen Umfeld sind derartige Anpassungen fast ständig notwendig. Ich habe mich nie an der populären Theorie beteiligt, die Gehälter der Leute zu kürzen. Ich habe noch nie gesehen, dass dies funktioniert.

Ständige Verbesserung ist nicht so leicht, wie es scheint, aber es ist absolut der einzige Weg zum Erfolg. Diese ständigen Anpassungen sind wie konstruktive Änderungen, wie die Verbesserungen, die am Porsche 911 über die Jahre vorgenommen wurden. Der Porsche ist noch immer eines der am besten gebauten Autos, obwohl das Design fast ein halbes Jahrhundert alt ist. Äußerlich gesehen gibt es nicht derart viele Unterschiede zwischen dem ersten und dem neuesten Modell. Im Inneren jedoch – und in das Design eingearbeitet – sind Millionen kleiner Anpassungen, ständiger Änderungen, die dazu führen, dass es jedes Jahr ein kleines bisschen besser wird. Darum ist es das Auto, das es heute ist, und es ist ein Modell, das andere Firmen wahrscheinlich übernehmen müssen, um wettbewerbsfähig zu sein.

Fragen und Probleme müssen ständig angesprochen werden, um alle Anpassungen vorzunehmen, die notwendig sind, damit das Geschäft „rund läuft“.

*BEFOLGEN SIE DIE DREI Rs:
RESPEKT VOR SICH SELBST. RESPEKT VOR ANDEREN.
RECHENSCHAFT FÜR ALLE IHRE TATEN.*

Heutzutage trifft es nicht nur zu, dass nichts ewig währt, sondern auch dass die Dinge von Quartal zu Quartal selten gleich bleiben. Oft verändert sich ein ganzes Geschäftsgebiet über Nacht und ohne die notwendigen Änderungen, um mit

diesen Höhen und Tiefen Schritt zu halten, kann dies zu großen Schwierigkeiten führen.

Andererseits: wenn Anpassungen vorgenommen werden, für die es gute Gründe gibt, wird die Moral der Mitarbeiter darunter weniger leiden, als wenn mehrere größere Restrukturierungsmaßnahmen durchgeführt werden. Die Mitarbeiter schauen sich oft an, was getan wurde, und erkennen, dass sie das gleiche tun würden, wenn sie an Ihrer Stelle wären.

Es steht außer Frage, dass Unternehmen in der ganzen Welt weiterhin bei steigender Produktivität ihre Personalbestände reduzieren werden. Als Resultat muss das Top-Management bessere und weniger Unruhe stiftende Wege finden, wenn es um Entlassungen geht. Ein Vorschlag von mir ist, diese für Mitarbeiter, die bereits daran denken, das Unternehmen zu verlassen, leichter und finanziell attraktiver zu machen.

Es gibt einige Leute, die in ihrem Job nicht glücklich sind oder die wissen, dass sie zum Wohle des Unternehmens nicht beitragen oder beitragen können, aber Angst haben, diesen ersten Schritt zu tun. Ermutigt durch ein vernünftiges Abfindungspaket werden einige diesen Schritt machen und damit die Besorgnis derer, die bleiben wollen, erleichtern. Ich kann einfach nicht verstehen, warum einige Firmen kein Problem damit haben, hochgestellten Führungskräften einen „goldenen Fallschirm“ mitzugeben, aber bei den niedrigeren Rängen nach dem billigst möglichen Weg suchen. „Billig“ bedeutet nicht „wirtschaftlich“ und in einer bereits schwierigen Situation ist dies mit Sicherheit nicht hilfreich.

Andere träumen davon, ihre eigene Firma zu gründen – in einigen Fällen Firmen, die dem Unternehmen dienen könnten. Warum nicht ein gutes Abfindungspaket anbieten, das er oder sie nutzen kann, um einen eigenen Betrieb zu gründen? Lassen Sie sie herausfinden, wie es ist, ein Geschäft zu betreiben, Geld zu verdienen und zu sehen, ob sie das gleiche Stundenpensum arbeiten werden. Bevor man sich versieht, könnte der kleine Betrieb so gut etabliert sein, dass er eine Abteilung übernehmen könnte, was Ihre Gemeinkosten senkt. Die Regeln müssen geändert werden, damit die Leute nicht gefeuert werden müssen, um eine Abfindung zu erhalten. Ansonsten trägt das Ticken der „Entlassungszeitbombe“ dazu bei, dass die Produktivität schwerwiegend zurückgeht.

Jedenfalls ist mein erster Ansatz in einer aufgeblähten Organisation zu versuchen, zweimal zu messen und einmal zu schneiden. Die Hauptkriterien für diese Einschnitte sind die Organisationsstruktur, einschließlich der Anzahl der Ebenen, die leistungsabhängige Bezahlung und die Gesamtkosten. Ich sehe mir die Kosten lange und genau an, um herauszufinden, ob jemand so handelt, als gehöre die Firma ihm persönlich – das ist wahrscheinlich der stärkste Indikator für die Einstellung einer Person zum Unternehmen. Überraschenderweise habe ich herausgefunden, dass manche Leute ihre monatlichen Unterhaltszahlungen über das Reisekostenkonto abrechnen; ich fand Verkäufer, die in Hotelzimmern herumsaßen und sich Pornofilme anschauten und Führungskräfte, die zwei oder drei Wochen damit verbrachten, vorab die Örtlichkeiten möglicher Ausstellungen

oder Konferenzen „zu testen“.

Zwei Dinge müssen für den Mitarbeiter von absoluter Wichtigkeit sein: das Geschäft und seine Familie. Leute, die von ihrem Arbeitgeber erwarten, dass er große Summen für Gästebewirtung ausgibt, werden enttäuscht sein, wenn sie für mich arbeiten. Anders gesagt: sie werden nicht für mich arbeiten. Es ist die Einstellung einer Person gegenüber der Firma sowie der Familie: wenn man für die Firma unterwegs ist, sollte man tun, was getan werden muss, und nach Hause fahren. Das schuldet man seiner Familie und das schuldet man auch seiner Firma. Ich erwarte auch von mir selbst nicht weniger.

Das ist auch einer der Gründe, warum ehrliche Bemühungen eine solch große Rolle dabei spielen, wer geht und wer bleibt. Wenn Leute nicht den vollen Einsatz bringen, ist in der Firma einfach keinen Platz für sie. Wenn man auf der Arbeit ist, sollte man arbeiten – zumindest so viel Engagement erwarte ich. Ich erwarte von meinen Topleuten, dass sie samstags in die Firma kommen und sich sonntags zumindest einige Gedanken machen, damit der Rest der Mitarbeiter einen Job haben wird. Wenn ich von einem bestimmten Mitarbeiter fortwährend keine gute Leistung bekomme, muss ich annehmen, dass diese Person den falschen Beruf ausübt. Wenn wir unsere Arbeit nicht wirklich gern machen, wenn sie uns nicht genug interessiert, um hart arbeiten zu wollen, sollten wir wahrscheinlich etwas anderes tun. Ich springe jeden Morgen mit der Gewissheit aus dem Bett, dass ich ein volles Tagesprogramm an Dingen habe, die ich einfach gern tue. Ich weiß bis ins Detail, was ich tun werde, wenn ich morgens in die Firma komme. Wenn Sie nicht die gleiche Arbeitseinstellung haben, dann ist etwas nicht in Ordnung, und Sie müssen herausfinden, was es ist, um es zu korrigieren. Sie mögen vielleicht nicht in der besten Ausgangsposition sein – wir alle haben unsere Höhen und Tiefen; aber wenigstens können Sie sich auf die riesigen Schritte freuen, die Sie unternehmen werden, um sich aus dieser Lage zu befreien. Alles andere wäre schmerzhaft, kontraproduktiv und ganz einfach dumm.

Sobald der saubere erste Schnitt gemacht wurde und ich den größten Prozentsatz leidenschaftsloser Mitarbeiter eliminiert habe, warte ich auf die nächste Phase, die etwa 4-6 Wochen später eintritt. Das ist der unvermeidliche Exodus, der den entsprechenden Reduzierungen folgt. Das sind die Leute, die über die ersten Entlassungen verärgert sind, die Freunde in der ersten Gruppe hatten oder die einfach nicht für mich arbeiten wollen. Es ist hart, gute Arbeiter in diesem „Fallout“-Schnitt zu verlieren; aber mir ist es lieber, Leute zu beschäftigen, die motiviert sind zu helfen, die Tendenzwende für das Unternehmen zu schaffen, als solche, die sich auf andere nicht so relevante Kriterien konzentrieren.

Und natürlich ist da eine dritte Maxime – Leistung. Was mir nach meinen ersten Anpassungen übrig bleibt – oft schließt das auch Beförderungen für Leute ein, die Leistung bringen – so gibt es immer noch einige, die die Erwartungen nicht erfüllen oder die mit den Veränderungen, die für die Tendenzwende nötig sind, nicht fertig werden. Die bereits durchgeführten Änderungen erfordern dras-

tische Veränderungen in der Arbeitsweise und – ehrlich gesagt – einige Leute haben große Probleme, dies zu akzeptieren.

Am Ende und nachdem alles dies getan wurde – etwa neun Monate später – stellen Sie nur ein paar Leute für die Jobs ein, die einfach mit den vorhandenen nicht zu besetzen sind. Ich versuche immer, das vorhandene Personal in die höheren Positionen zu befördern, denn wir finden ausnahmslos immer, was wir brauchen. Zu diesem Zeitpunkt ist der Schmerz, den die Entlassungen ausgelöst haben, abgeklungen, denn die Leute hatten ihre Chance auf Beförderung und mehr Geld. Mitarbeiter akzeptieren Leute, die von draußen kommen, weil sie wissen, dass die neuen Leute eingestellt wurden, um die Dinge zu tun, die die bestehende Belegschaft nicht tun kann – oder will. Inzwischen ist ihnen auch bewusst, dass man mit der halben Belegschaft tatsächlich den doppelten Gewinn erwirtschaften kann. Egal, wo ich hingehe, scheint es mir immer möglich zu sein, die Produktivität durch die Eliminierung unproduktiver Leute zu verdoppeln.

Im Jahre 1987, nachdem mein Arbeitgeber zweimal aufgekauft worden war, kaufte die letzte Muttergesellschaft einen bekannten französischen Hersteller. Aufgrund meiner früheren Leistung und wahrscheinlich wegen meiner Kenntnisse der französischen Industrie und der Notwendigkeit, große Restrukturierungsmaßnahmen durchzuführen, übergab man mir die Leitung. Wie ich immer gern sage: egal, wohin man geht, man findet immer die gleichen Probleme. Obwohl die Firma mit ihrem Produkt einige hundert Millionen jährlich umsetzte, fünf Werke betrieb und einen Marktanteil von 50 Prozent hatte, sah ich mir die Gemeinkosten an und stellte fest, dass sie um die Gürtellinie herum viel Fett angesetzt hatte.

Das leitende Management bot mir einen Sitz im Vorstand an und die Position des Geschäftsführers des neu erworbenen Unternehmens. Ich hätte mir keine bessere Ausgangsbasis wünschen können. Erst zum zweiten Mal wandte ich meine „Philosophien“ in großem Maßstab an, vereinfachte die Abläufe, verminderte die Bürokratie und eliminierte die Manager, die nicht zum Wertschöpfungsprozess beitrugen.

Es war zu diesem Zeitpunkt, dass viele in der Branche begannen, mich als den „Kostenkürzer“ zu bezeichnen. Jemand nannte mich sogar „den Mann, der wie Churchill klingt, es aber nicht ist“ – wahrscheinlich weil ich ständig darauf bestand, dass härter, länger und klüger gearbeitet werden müsste, um die gewählten Zielsetzungen zu erreichen. Ich glaube nicht, dass ich dies genug betonen kann: Sie können viele hunderttausend Dollar für Management-Seminare, Schulungen, Beratungsunterstützung und die besten Managementbücher ausgeben; Sie können dutzende von Leuten mit den richtigen Titeln von prestigeträchtigen Institutionen engagieren und Schlüsselpositionen mit ihnen besetzen; Sie können alles tun, von dem Ihnen der gesunde Menschenverstand und klassische Weisheit sagen, dass sie das Richtige sind; aber wenn Sie nicht längere Arbeitszeiten und verstärkte Bemühungen bei Ihrer Arbeit einsetzen und klügere Entscheidungen als Ihr Wettbewerb treffen, werden Sie einfach nicht erfolgreich sein, Punkt. Ihre Zielsetzungen müssen das Allerwichtigste sein, und bis Sie

diese Tatsache einsehen und danach handeln, werden Sie harte Zeiten durchmachen, bis Sie ein großartiges Unternehmen geschaffen haben.

Sobald ich diese Methoden anwende, beobachte ich jedoch, dass es bei den Gemeinkosten und den Arbeiten, die nicht zur Wertschöpfung beitragen, zu knirschen beginnt. Solche Gemeinkostenprobleme waren für mich der Anfang vom Ende bei meiner ersten Karrierefirma. Es kam in den frühen 1990er Jahren in einer langen Periode gedämpfter Konjunktur in der Industrie. Es war nicht die wirtschaftliche Abschwächung, die mich dazu brachte, das Unternehmen zu verlassen sondern die Abscheu vor einer überladenen Managementkultur, die drastische Einschnitte verlangte, um den Weg für Gewinne freizumachen. 1988 beförderte man mich zu einem der ersten Vizepräsidenten des Unternehmens in Europa. Innerhalb der nächsten 14 Monate wuchs die Zahl der Vizepräsidenten auf 43. Der neue Präsident hatte gute Arbeit bei der ursprünglichen Restrukturierung geleistet und ein schlankes und schlagkräftiges Unternehmen geschaffen, das Gewinne erwirtschaftete. Aber bald darauf wiederholte er die gleichen Fehler, die viele andere gemacht hatten, indem er einen viel zu großen Kostenapparat aufbaute. Und er wurde kalt erwischt.

Da ich ihn persönlich kannte, besuchte ich ihn und sagte ihm in höflicher Weise, dass er wurde wie der Schah von Persien. Ich erklärte ihm, dass mir die Bürokratie, die er geschaffen hatte, nicht gefiel und dass die Dinge in den Werken nicht gut liefen; dass es zu viel Bürokratie gab und dass zu viele Leute mit Sachen beschäftigt waren, die nicht zur Ergebnisverbesserung beitrugen. Die Verwaltungskosten schossen in die Höhe und manchmal saßen zu viele Leute in Flugzeugen. Für einige von ihnen waren Flüge nach Europa zu Urlaubsreisen auf Firmenkosten geworden.

Im Grunde gab es zu viele Häuptlinge für die Anzahl der produktiven Indianer. Bei den meisten Aktivitäten in der Führungsetage handelte es sich um die Diskussion von Nicht-Themen, an denen 10 oder 12 Vettern beteiligt waren. Mit einem Wort, ich war es satt und wollte nicht mehr. Als ich ihm sagte, dass mir meine Arbeit keinen Spaß mehr machte und ich aussteigen wollte, sagte er: „Wenn du mit dem Bären tanzt, ist es der Bär, der entscheidet, wann Schluss ist und nicht du.“ Bevor er Gelegenheit hatte, mir beim Aussteigen zu helfen, überschlugen sich die Ereignisse und er war weg. Jetzt war der Bär weg und ich tanzte alleine.

1992 verließ ich das Unternehmen und ich bin froh darüber. Dort verstand man einfach nicht die wichtigsten Faktoren in jedem Geschäft, egal wie groß es war: Einfachheit beim Führen der Geschäfte – selbst wenn Gewinne gemacht wurden mit einem stabilen Produkt und einem respektablen Marktanteil. Wir alle kennen den Rest der Geschichte. Nichts währt ewig!

Nur wenige Monate nachdem ich Case Tenneco verlassen hatte, erhielt ich verschiedene Angebote. Bei einem von ihnen handelte es sich um einen großen Hersteller in Europa mit einem Jahresumsatz von \$350 und 24 Werken. Ich studierte es sehr genau und fand, dass sich die Organisation von der, die ich gerade verlassen hatte, nicht so sehr unterschied – dutzende von Ebenen, die

eine fortgeschrittene Bürokratie verbargen – exakt die Art Firma, um hinzugehen und sie wachzurütteln. Aber ich war sicher, dass das nicht erlaubt wurde.

Ron DeFeo war bereits bei Terex Corporation, als er mich wegen Koehring Cranes & Excavators in Waverly, Iowa, anrief. Was als nächstes geschah, ist – wie Sie gelesen haben – Thema eines ganzen Kapitels in diesem Buch.

Im Jahre 1994 wurde mir die zusätzliche Verantwortung zur Restrukturierung des europäischen Geschäftsbereiches von Clark Material Handling Company übertragen, einem Gabelstaplerhersteller, der zu der Zeit zum Terex-Konzern gehörte. Gleiche Probleme, gleiche Fragen, anderes Land.

Als ich in Deutschland ankam, machte man dort einen Jahresumsatz von \$100 Millionen und Verluste. Ganze Niederlassungen schienen nur sehr wenig zu tun – man überbrückte nicht nur einen Tiefpunkt sondern produzierte absolut nichts. Das Produkt war viel zu kompliziert und nicht kostengünstig und die Produktpalette war für die Märkte nicht von Bedeutung. Ich fing sofort mit der Arbeit an und Ergebnisse folgten auf dem Fuße. Der Belegschaftsstand wurde drastisch gesenkt, von den 36 großen und teuren Firmenwagen blieben nur zwei übrig, Verwaltungsgebäude wurden geschlossen und die Büros in das Werk verlegt. Ich hatte immer das Gefühl, dass Manager jederzeit exakt sehen müssen, was mit dem Produkt geschieht. Einige meiner Lieblingsbilder zeigen mich und mein gesamtes Managementteam mit unserem Büro mitten in der Produktion, wo wir den Herzschlag der Fabrik „fühlen“ können. Wie ich einmal einem Mitarbeiter sagte, brauchte ich nicht zu sehen, was da draußen vorgeht, ich könnte es hören. Die Veränderung war dramatisch: Die Produktion, die mit 2800 Geräten vor sich hin dümpelte, sprang auf mehr als 4000 Einheiten. Zusätzlich verkauften wir, was wir hergestellt hatten, mit Gewinn in einem stabilen Markt. Wir haben das durch rücksichtsloses Ausmerzen von Verschwendung erreicht und dadurch, dass wir unseren Wettbewerbern Marktanteile abgenommen haben mit Produkten, die einfacher, zuverlässiger, leichter in der Anwendung und weniger kostspielig waren.

Denken Sie daran, ich entlasse keine produktiven Werker oder eliminiere gewinnbringende Produkte. In vielen Situationen ist es fast so, als ob ein Garten verwahrlost wäre und das Unkraut wuchert und die Ernte erstickt.

Ohne ständige Pflege hat das Unkraut des Geschäftes – veraltete Produkte, verschwenderische Verfahren, Faulheit – die Angewohnheit, schnell wieder zu keimen. Ich führe schnelle einschneidende Maßnahmen durch, um alles zu eliminieren, was dem Geschäft nicht dient. Es mag sich hart anhören, aber diese Art der allumfassenden Verbesserung der Produktivität ist notwendig, um mit dem weltweiten Wettbewerb Schritt halten zu können.

Es war immer mein Wunsch, die Restrukturierung von Clark Material Handling in den Vereinigten Staaten fortzusetzen, aber nachdem man Clark Material Handling in die Gewinnzone zurückgeführt hatte, verkaufte Terex das Unternehmen mit einem Gewinn von \$50 Millionen, um sich auf seine Ressourcen auf das Kerngeschäft zu konzentrieren und ein Hauptakteur im Krangeschäft zu werden.



Management am Montageband in Conway, South Carolina, während der Restrukturierung des PPM/P&H-Werkes

Dies bringt mich zurück nach Iowa. Alles in allem war es eine sehr gute Entscheidung, dorthin zu gehen. Die Arbeitsmoral war gut und einige der Manager, die ich dort traf, gehören noch immer zu meinem engsten Mitarbeiterstab und leisten große Beiträge. Innerhalb eines Jahres erzielte das Werk bereits einen kleinen Gewinn und – lange Rede, kurzer Sinn – wir verbesserten im Laufe der Zeit unsere Position soweit, dass wir einen Hauptakteur aufkaufen konnten.

Die Mobilkranfirmen, die wir kauften, ertranken in Unwirtschaftlichkeit, und ich stieg sofort mit meinem berühmten „100 Tage/Ohne Fleiß kein Preis“-Programm ein, einem ganz besonderen Aktionsplan, der jeden Aspekt des Geschäftes abdeckt und für alle Verantwortlichkeiten festlegt. (Ein allgemeines Beispiel finden Sie im Anhang.)

Ich habe immer die besten Resultate erzielt, wenn ich die radikalsten Änderungen in den ersten 100 Tagen durchführte, und das funktionierte besonders in diesem Fall. Es gelang uns, etwa 20 Prozent der unnützen Kosten in kürzester Zeit zu eliminieren, indem wir meine 8 Ms befolgten.

SEIEN SIE OFFEN FÜR VERÄNDERUNGEN, ABER HALTEN SIE AN IHREN WERTVORSTELLUNGEN FEST

Das war nicht leicht, denn die neu erworbene Firma trieb einen riesigen Aufwand und unterhielt Produktionsstätten in der ganzen Welt. Tatsächlich war es eine lange holperige Fahrt. Das Geschäft war angeschlagener als irgende-

mand erwartet hatte, daher mussten wir viele Risiken eingehen, eine winzige Entscheidung nach der anderen, um es wieder auf die Füße zu stellen. Wir hatten Erfolg. Im ersten vollen Jahr nach der Übernahme waren die Umsätze gestiegen, genauso wie der Gewinn. Ein weiterer Sieg war zu verzeichnen für „Einfach, Verfügbar und Kostengünstig“ und er wurde errungen, weil alles ganz glatt ablief. Es funktioniert noch immer und ich denke, dass es bei fast jedem in jeder Situation funktionieren wird.

Mit dem erfolgreichen Abschluss der Restrukturierung und der Integration dieser Akquisition hatten wir jetzt die kritische Masse erreicht, um die Aufmerksamkeit der Hebezeugbranche – Gerätenutzer, Zwischenhändler, Lieferanten, Medien und Finanzwelt – zu erregen.

Kostensenkungen

Es gibt ein chinesisches Sprichwort, das besagt: „GERINGE GEWINNE – VIEL VERKAUFEN“.

Inzwischen wissen Sie, dass ich sehr für den Massenmarkt bin und dass es keine wirtschaftliche Alternative für das Geldverdienen bei einem Geschäft gibt. Zumindest sollte es das nicht!

Ich habe nur einmal nachgegeben und einen Managementberater hinzugezogen, oder ich sollte besser sagen einen „gewerblichen Seelenklempner“. Es folgt einiges, was er mir vor etwa 15 Jahre sagte:

„Filipov bewies die Fähigkeit, kritisch und analytisch zu denken in vielen Positionen, die er innehatte ... Er engagiert sich sehr, sehr stark bei seiner Arbeit und macht in diesem Maße Gebrauch von seinen Talent ... Er ist sehr ergebnisorientiert und arbeitet bereitwillig extrem hart so lange es nötig ist, um den Job zu erledigen ... Er hat ein stark ausgeprägtes Gespür für die Dringlichkeit, eine Arbeit mit einem Minimum an Zeitaufwand zu erledigen.“

Bei Kostenreduzierungen muß man kritisch und analytisch arbeiten. Kostenreduzierungen voranzutreiben ist wahrscheinlich die Sache, für die ich bekannt bin, geliebt und gehasst werde und auf dem Gebiet auch anerkannt und respektiert. Ich gebe zu – auch das ist kein Teilzeitjob. Viele Jahre lang habe ich beobachtet, wie die Leute Preis- und Lohnerhöhungen akzeptieren, Einbrüche in der Produktivität und der Wirtschaftlichkeit und den Anstieg der Gemeinkosten – und alles, was mir in den Managementmeetings aufgetischt wurde, waren Ausreden und gut strukturierte Schuldzuweisungen an andere. Als meine Zeit kam, versprach ich KEINE PREISERHÖHUNGEN bei den Produkten, die wir verkauften. Die Leute hielten mich für naiv und selbstmörderisch. Das war vor acht Jahren. Ja, acht Jahre in Folge ohne eine Erhöhung – und sogar ein besseres Produkt billiger, acht Jahre später.

Warum habe ich das getan?

Es gab keine andere Wahl, wenn wir nicht hinter dem Wettbewerb zurückbleiben wollten. Wir haben uns entschlossen, die Führung zu übernehmen, Ärger zu bereiten und unsere Versprechen zu halten. Bevor wir über Kostensenkungen sprechen, sollten wir uns auf die grundsätzlichen Zutaten bei den Produktkosten

einigen. Es ist mir gleich, was für ein Produkt es ist, es besteht immer aus drei Kostenelementen:

KOSTEN = MATERIAL + ARBEIT + GEMEINKOSTEN

Ich nehme jedes Element dieser Kosten in Angriff, finde jedoch für jedes eine andere Lösung. Die Zielsetzungen ändern sich ständig und die Resultate sind erstaunlich. Es wäre unhöflich zu versuchen, dieses wichtige Thema zu verallgemeinern; also werde ich Ihnen einige Ideen geben, wie ich es mache

Alserstes: nichtswird passieren, wenn ich nicht eine „Kostensenkungsreligion“ kreierte und ständig alles nachverfolge. Alles ohne Ausnahme muss hinterfragt werden – was gestern gut war, ist morgen nicht mehr gut. Das ist ein Grund, warum ich den Abschluß von Rahmenverträgen mit Lieferanten nicht verstehe und auch nicht gutheiße. Ich glaube fest daran, dass alle Kosten für Material, Arbeit und Gemeinkosten gesenkt werden können.

Es ist immer das gleiche. Ich begann zu laufen, weil ich dachte, dass das der beste Weg war, mein Gewicht zu halten, nachdem ich vor 10 Jahren das Rauchen aufgegeben habe. Zu Anfang konnte ich eineinhalb Meilen in unter 30 Minuten laufen. Ein Kollege erzählte mir, dass er eine Meile in unter 10 Minuten laufen könne, und ich dachte, dass er lügt. Aber als ich immer mehr daran arbeitete, war ich auch in der Lage, die 10 Minuten zu unterschreiten, dann lief ich zwei Meilen in unter 20 Minuten und dann drei Meilen in 30 Minuten. Männer, genau wie französischer Wein, werden mit zunehmendem Alter immer besser.

Ich stecke als erstes aggressive Ziele. Wenn Sie sich nicht sicher sind – versuchen Sie es mit der Hälfte! Ich weiß, dass Sie bereits denken, dass ich verrückt bin. Es ist in Ordnung, so zu denken, aber ich bin sicher, wenn Sie es ausprobieren und wenn es funktioniert, werden Sie mir Respekt zollen. Ich habe dies bereits so häufig gemacht!

Sie müssen die Zahlen und die Prozentsätze kennen. Wie viel kaufen Sie, von wo und von wem? Wie hoch ist der prozentuale Anteil des Materials in Ihren Gesamtkosten? Wenn es sich nicht gerade um eine Computersoftwarefirma handelt, wo das Material nur einen geringen Anteil hat, ist Material Ihre erste Gelegenheit. Es ist die erste Sache, die ich leidenschaftlich in Angriff nehme. Für mich ist alles eine Frage des Vergleichs, eine Frage vernünftiger und begründbarer Kosten. Ich vergleiche Kosten nach Gewicht. Wenn es nach mir ginge, würden Maschinen pro Tonne verkauft.

Einer der ersten Orte, wo ich nach Einkaufskostensenkungen suche, ist die Warenannahme. Ich fühle mich schuldig, wenn ich nicht hingehge und mir den Ort ansehe, und ich hoffe, dass jeder aus der Fertigung das gleiche in seinem Werk tut, nachdem er dieses Buch gelesen hat. Berichte sind als Indikatoren in Ordnung, aber die Besuche dienen auch dazu, mir mehrere unterschiedliche Aspekte des Produktionsprozesses bildlich vorzustellen. Da der Wareneingang nie in der Nähe der Büros liegt, ist es eine gute Betätigung. Auf dem Weg dorthin kann ich ein Qualitätsproblem überprüfen, Ordnung und Sauberkeit in einem speziellen Bereich verbessern, mit einigen Ideen zur Produktivität beitragen, auf unsichere Praktiken achten, mit einem Mitarbeiter sprechen und dann bin ich da

– im Wareneingang.

Viele Male habe ich herausgefunden, dass das Teil in der Kiste weniger wert ist als der Versand kostet, oder dass der Computer weiterhin Teile

EINMAL IM JAHR SOLLTEN SIE IRGENDWO HINGEHEN, WO SIE NOCH NIE GEWESEN SIND

bestellt, die wir nicht mehr verwenden, oder dass der Lieferant zwar die Preise nicht erhöht, aber zusätzliche Verpackungskosten berechnen darf. Es ist mir nicht möglich, all die Dinge aufzuzählen, die man dort finden kann, aber ich versichere Ihnen, dass ich jedes Mal etwas finde. Es ist unmöglich, in irgendeinen Wareneingang zu gehen und keine Gelegenheiten zur Kostensenkung zu sehen!

Ich frage andere und mich selbst, wie viel ein Teil kosten sollte. Wie viel würde ich ausgeben, falls ich es von meinem eigenen Geld und für mich selbst kaufen würde? Wie viel wiegt es? Was sind die Kosten pro Kilo? Wie oft werden Teile umgelagert, bis sie verwendet werden? Wenn ich diese Fragen stellte, verstanden die Leute in den meistens Fällen und machten aus eigenem Antrieb weiter. Kostensenkungen sind die Verantwortung einer einzelnen Person – jeder einzelne in einer Organisation ist dafür zuständig.

Einer meiner ersten Schritte bei der Produktionsrationalisierung besteht darin, die Dinge zu identifizieren und zu eliminieren, die nicht zur Wertschöpfung in der Fabrik beitragen können. Es wird häufig über die Verkleinerung der Lieferantenbasis gesprochen, sie wird aber selten praktiziert – es ist ein Muss. Ich versuche oft, den langwierigen Prozess der Preisangebote zu vermeiden und gebe stattdessen Zielpreise vor. Da diese Zielpreise nur für eine gewisse Zeit gültig sind, erlauben sie dem Lieferanten, schneller zu reagieren, aber auch das Teil wirtschaftlich zu fertigen. Keiner unserer Lieferanten sollte für uns wie das „Rote Kreuz“ sein – das ist mir bewusst und ich möchte, dass auch sie Gewinne machen.

In meiner Vorstellung gibt es solche Dinge wie „Fixkosten“ nicht. Alle Kosten sind variabel und können abhängig vom Volumen schwanken.

Als ich nach Waverly in Iowa kam, lagen die Kosten für Computerleasing und -wartung bei \$56.000 im Monat. Ist das zu glauben? Der Betrieb macht jeden Monate Verluste von einer Million Dollar, aber die Computerkosten wurden nie hinterfragt! Ich nenne dies WIND. Zahllose Telefonate und Drohungen, die Geräte wieder abzuholen, waren nötig. Als die Leute angingen, uns am Samstagnachmittag anzurufen, wussten wir, dass wir ihre Aufmerksamkeit hatten. Der unbegrenzte Leasingvertrag wurde in einen Kaufvertrag mit kurzer Laufzeit und zu niedrigen Kosten umgewandelt. Wir hatten die Computer innerhalb von 18 Monaten abbezahlt und das zum halben Preis; außerdem gehörten sie uns jetzt. Falls nötig wäre ich auch bereit gewesen, sie die Geräte mitnehmen zu lassen und alles über PCs laufen zu lassen.

Wenn man es nur dringend genug will, kann man alle Kosten senken – nichts ist fix. Wenn ich mir ansehen, wie Telefongesellschaften ständig um das Geschäft kämpfen und die Kosten für den Verbraucher senken, bin ich davon überzeugt,

dass wir alle dies tun können. Ohne Fleiß gibt es keinen Preis. Ingenieure sind der Schlüssel für ein gut funktionierendes Kostensenkungsprogramm. Talentierte, kritische, provokative Ingenieure haben Leute auf den Mond gebracht; aber langsame, verschlafene, sture und arrogante Ingenieure tragen auch die Verantwortung für den Untergang einiger berühmter Marken. Ich bin sicher, wir alle kennen das einige.

Eine meiner frustrierendsten Erfahrungen ist das Missverständnis, dass ein kostengünstiges Produkt auch ein billiges Produkt ist. In den meisten Fällen stammen diese Behauptungen von Wettbewerbern, die versuchen, den Prozess zu behindern.

Provokatives Denken wird in jeder Branche als „räuberisches Verhalten“ angesehen; ich jedoch glaube, dass es für den Prozess nötig ist. Auch hält zeitweiliger Protektionismus manchmal den Prozess auf. Ich hoffe, dass wir alle weiterhin Fortschritte machen, Produkte umweltfreundlicher zu machen – elektrisch statt hydraulisch, elektrisch statt verbrennungsmotorisch und auch leichtere Produkte aus Kunststoff statt Stahl, Aluminium statt Stahl, Verbundwerkstoffe statt Stahl, funkgesteuert statt Kabel, Laser statt Kabel und wer weiß, welche anderen neuen Materialien die Zukunft uns bringen wird.

Ich glaube, ich verdanke meine Offenheit der Tatsache, dass ich mir nicht erlaube, mein Herz an irgendwelche bestehenden Technologien oder Verfahren zu hängen. Ich bin stolz auf meinen Ruf, ein rücksichtsloser Förderer von Kostensenkungen zu sein, gleichgültig in welcher Branche.

WAS ANDERE SAGEN...

Mariano und Martina Moritsch

Comedil Tower Cranes

Ein Bereich der Terex Lifting Fontanafredda, Italien

Wir haben Fil zum ersten Mal auf der Intermat 1997 kennen gelernt und fanden sofort, dass seine Art, ein Geschäft zu führen, besonders sein direkter und gradlinier Umgang mit Leuten, dem unseren sehr ähnlich ist.

Man könnte es Charisma nennen, aber es ist nicht nur das. Es ist auf diesem traditionell nicht sehr innovativen Gebiet nicht einfach, Leute zu finden, die fest daran glauben, dass sie die eingefahrenen Regeln ändern können, um es besser zu machen – nicht nur für den Hersteller sondern besonders für den Nutzer. Jede Evolution entsteht durch eine Revolution. Wir glauben, Fil stand an der Spitze dieser Revolution.

Einige Dinge laufen so, wie er es wünscht, andere unter Umständen nicht; aber in jedem Fall gibt er allen Akteuren in diesem Zirkus etwas zum Nachdenken, zumindest über das Wichtigste. Aus unserer persönlichen Sicht ziehen wir es vor, mit Leuten wie Fil zu arbeiten, die viel verlangen, aber es geradeheraus sagen und sich alle Vorschläge anhören und Vertrauen und Verantwortung ausstrahlen, wenn die Dinge gut laufen.

Chris Melia

Langjähriger Freund Großbritannien

Von Anfang an war Fils Methode dieselbe wie jetzt. In den frühen 1980er Jahren, als er zum ersten Mal zum Werksleiter ernannt wurde, begann er, den Betrieb zu transformieren: Abriss der alten Gebäude, Umzug der Montage und Neuausrichtung des Geschäftes. Die erste Reaktion seiner Kollegen war Erstaunen, dass so viele Änderungen so schnell geschehen konnten. Inzwischen hat Fil das Modell verfeinert, aber seine Tendenzwenden kommen noch immer aus der gleichen Gussform. Der bezeichnendste Punkt dabei ist, dass die Werke und Geschäfte, auf die Fil Einfluss ausgeübt hat, noch immer gemäß seinen Konzepten und Strategien operieren.

Jim Chavalas

Präsident Cal Crane & Equipment, Inc. Tracy, Kalifornien USA

Ich kenne Fil Filipov jetzt seit vielen Jahren und betrachte ihn in erster Linie als einen großartigen Freund! Meine Frau Angela und ich haben die Gesellschaft von Fil und Veronique in vielen Städten auf der ganzen Welt genossen. Als Geschäftseigentümer bewundere ich Fil für seine außerordentliche Hingabe an das Geschäft und seine großen Erfolge. Sein 100-Tageplan nach Übernahme einer Firma ist unübertroffen und kommt keinem gleich, den ich jemals gesehen habe. Es funktioniert! Fil fällt in die gleiche Kategorie wie Lee Iacocca, Donald Trump and Bill Gates: er ist ein Gewinner!

Dale Stoddard

Potain Corporation Miami, Florida USA

Der Einfluss der Methode von Fil Filipov und Terex auf die Fertigung und die Industrie war profund. Ich würde ihn mit dem Einfluss vergleichen, den die japanischen Automobilproduzenten in den 1970er und frühen 1980er Jahren auf Qualität und Kundenpräferenzen hatten. Zuerst ignorierten, dann kritisierten sie ihn und dann reagierten sie auf ihn. Er hat Hersteller, Händler und Kunden dazu gebracht, über ihre Methode hinsichtlich ihrer Standardmodelle für Geschäfte in ihren Marktsegmenten nachzudenken und ihre eigene Methode zu ändern; in vielen Fällen waren sie gezwungen, im Bemühen, wettbewerbsfähig zu bleiben, große Veränderungen ihrer Organisationen und Produktangebote vorzunehmen.

Seine aggressive Methode, Marktanteile durch Kostensenkungen und das Anbieten von Basisprodukten und -Dienstleistungen zu erorbern, hat die Gewinnsituation vieler alteingesessener Marktführer der Branche stark beeinträchtigt. Die meisten Hersteller haben daraufhin ihre Produktion, Marketing, Verwaltungs- und Vertriebsorganisationen reorganisiert, um eine „Fil Light“-Version seiner Geschäftsstrategie anzubieten; dies kam im Grunde dem Markt

als Ganzes zugute, indem die Preise niedrig gehalten wurden. Der Druck auf die Preise hatte auch einen negativen Effekt auf den Markt, denn Hersteller und Zwischenhändler senkten das Niveau ihrer Dienstleistungen für den Kunden, da ihnen die verbliebenen Margen nicht genug Kapital übrig ließen, um diese Dienstleistungen auf einem Niveau „vor Fil“ zu finanzieren.

Wie bei allen Strategien gilt auch hier, dass Unbeweglichkeit und der Widerstand gegen Anpassungen an eine sich ändernde Marktdynamik einen übergreifenden Einfluss auf Fils Methode hat, besonders im Hinblick auf die Wiederverkaufswerte älterer Produktmodelle. Dies trifft insbesondere zu auf die Eigentümer großer Flotten, die auf Einkaufspreise unter dem gängigen Marktniveau angewiesen sind und Preiserhöhungen im Verhältnis zum Wert ihrer Flotte, um den Gebrauchtmaschinenverkauf anzukurbeln und damit wiederum Neumaschinenkäufe zu finanzieren.

Gut, schlecht oder gleichgültig – es wäre schwer, jemanden in der Hebezeugbranche zu finden, der noch nicht von Fil Filipov gehört hat.

John Irvine

Geschäftsführer Cedarapids, Inc.

Ein Geschäftsbereich der Terex Earthmoving Cedar Rapids, Iowa USA

Bei meiner Arbeit für Fil Filipov habe ich in den ersten drei Monaten mehr gelernt als bei meinem vorherigen Arbeitgeber in den vergangenen 12 Jahren. Fil ist ein erfahrener Geschäftsmann mit phänomenalem Fokus auf das Betriebsergebnis. Aufgrund seines vielschichtigen Werdeganges kann er sich in die Leute in jedem Umfeld hineinversetzen.

Er sieht Probleme mit den Augen seiner Mitarbeiter (guter Zuhörer). Er hat nicht grundlos den Ruf, immer alles zu fordern. Arbeitswochen von siebzig oder achtzig Stunden sind für Fil normal. Er geht wahrhaftig mit gutem Beispiel voran. Er erwartet eine Menge und erzielt Ergebnisse. In seinem Berufsleben ist er sehr ambitioniert. Er engagiert sich mitfühlend für seine Mitarbeiter und definitiv für seine Familie.

Ein großartiger Führer, jemand, der strikt delegiert, eine Modellrepräsentation und ein Visionär, der Informationen ausgezeichnet verbreiten kann – so würde ich Fil Filipov beschreiben.

Fil schafft Teamarbeit, indem er alle seine Organisationen schlank hält und dazu bringt, gemeinsame Ressourcen zu nutzen und zusammenzuarbeiten. Man hat nie das Gefühl, für ein großes Unternehmen zu arbeiten, wenn man für Fil arbeitet. Allen Kollegen in Fils Organisation kann man vertrauen und man kann sich auf sie verlassen.

Fils beeindruckendste Eigenschaft ist seine Fähigkeit, für das komplexeste geschäftliche Problem schneller als jeder andere, den ich kenne, eine „simple“ Lösung zu finden. Er lebt seine Philosophien.

Maschinenproduktion ist sein Ding, für Kostensenkungen ist er berühmt.

WAS MAN IN PHASEN DER RESTRUKTURIERUNG TUN UND NICHT TUN SOLLTE

*„Führungspersönlichkeiten sind Schüler
der Vergangenheit, Kritiker der Gegenwart
und Liebhaber der Zukunft“*

Keine Kompromisse

Wenn du bei etwas ein gutes Gefühl hast, lasse dich nicht von anderen zu etwas überreden, an das du nicht glaubst.

Keine Verhaltensmuster

Tue nicht jeden Tag das gleiche. Gehe nicht jeden Tag um die gleiche Zeit zur Arbeit, gehe nicht jeden Tag um die gleiche Zeit in den Betrieb. Tue die Dinge jeden Tag anders. Die Leute lernen dein Verhaltensmuster kennen und können vorhersagen, was du als nächstes tun wirst.

Keine Probleme

Lasse nicht zu, dass die Leute dir Probleme zur Lösung zuschieben. Es ist in Ordnung, dass sie dir sagen, wo die Probleme liegen, aber lösen müssen sie sie selbst. Wenn sie keine Lösungen haben, werden ihre Probleme zu deinen Problemen.

Keine Nähe

Lasse die Leute nicht nahe an dich heran. Phasen der Restrukturierung sind genau das. Es sind nicht Zeiten, in denen man die Nähe sucht. Die Leute werden versuchen, dir nahe zu kommen und sich zum Schutz auf deine Seite schlagen. In diesen Phasen gibt es keine Regeln.

Keine Gruppenbestrafung

Behandle Probleme als solche – bestrafe nicht diejenigen, die Leistung bringen, weil du keinen Mumm hast, dich an die anderen zu halten, die ihren Job nicht tun.

Keine Versprechungen

Mache keine Versprechungen. Sage den Leuten zum Beispiel nicht, wenn sie etwas Bestimmtes täten, würdest du etwas anderes tun oder ihnen erlauben, etwas Besonderes zu tun. Du belohnst aufgrund von Leistung und nicht aufgrund von Versprechungen.

Keine Freunde

Es ist nicht die Zeit, Freundschaften zu schließen, wenn ein Geschäft neu strukturiert wird. Die Leute fürchten, ihren Job zu verlieren und werden deshalb mit dir befreundet sein wollen. Es gibt noch genügend Zeit für Freundschaften,

wenn der Job erledigt ist.

Kümmere dich selbst um die Nachverfolgung

Überlasse es nicht deinen Untergebenen. Prüfe selbst nach, ob alles erledigt ist.

Spickzettel

Schreibe deine Gedanken auf, um deinen Kopf frei zu halten, und benutze dies immer.

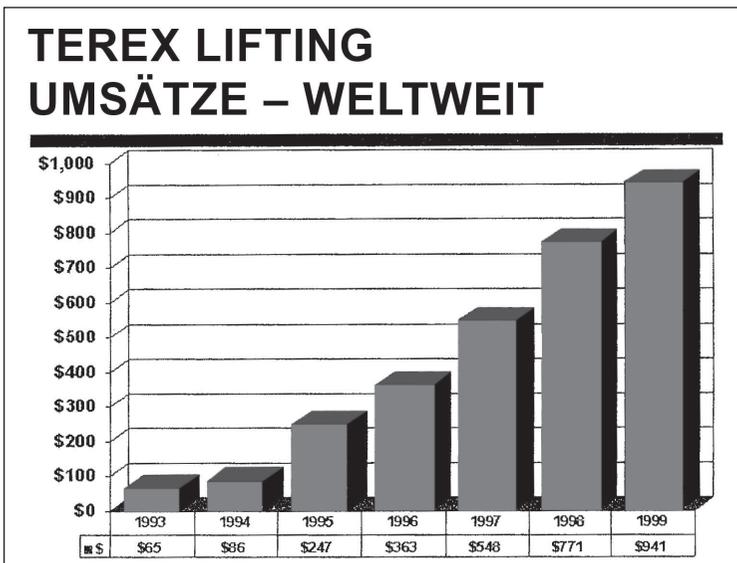
Fasse dich kurz

Gespräche und Anweisungen müssen kurz und klar sein. Zu viel Konversation führt zu Verwirrung und Missverständnissen.

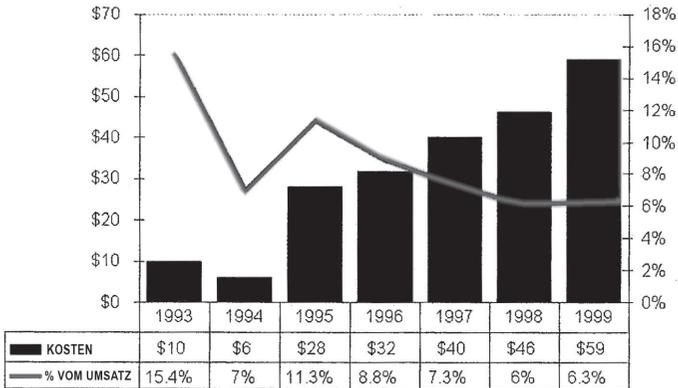
Denke nach

Du musst dir jeden Tag die Zeit nehmen, innezuhalten und darüber nachzudenken, was während des Tages geschehen und was an dem Tag noch weiterhin zu tun ist. Zu wenige Leute nehmen sich die Zeit, tatsächlich innezuhalten und nachzudenken. Denke nach, bevor du handelst.

Das Treffen von Entscheidungen basiert nicht nur auf einer Analyse der Fakten. An diesem Prozess ist auch ein anderes Element stark beteiligt – das „Gefühl aus dem Bauch“ – und das ist, wo Erfahrung eine wichtige Rolle spielt. Peter Drucker sagte einmal: „Bei einer Entscheidung ist es nicht so wichtig, um wie viel Geld es geht, sondern wie schnell die Entscheidung revidiert werden kann, wenn sie falsch ist.“

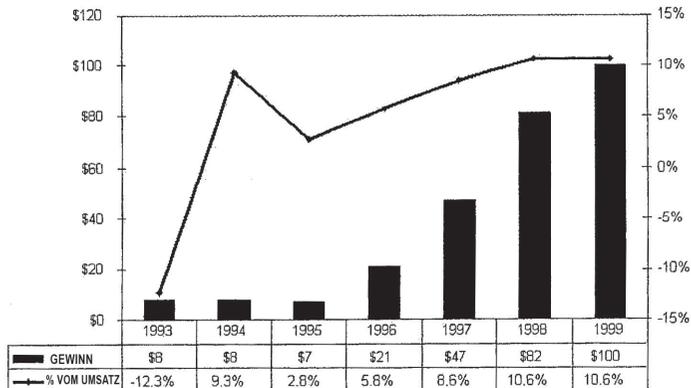


TEREX LIFTING BETRIEBSKOSTEN



DIE BESTEN DER INDUSTRIE

TEREX LIFTING BETRIEBSERGEBNIS



VII

ELEMENTARE GRUNDSÄTZE – DIE ACHT Ms

Es gibt acht elementare Prinzipien, die ich während meines Berufslebens aufgestellt und an die ich mich mit bemerkenswertem Erfolg gehalten habe. Ich nenne sie meine „acht Ms“ und diese sind: Menschen, Mittel, Material, Maschinen, Märkte, Motivation, Moral und Management.

Menschen

Eine stetige Dosis harter Arbeit bringt niemanden um; mich bringt sie dazu, länger und glücklicher zu leben. Arbeitskräfte können das Geschäft fördern oder es zerbrechen. Wenn die Zeit kommt, den Personalbestand abzubauen, plädiere ich für eine menschlichere Art des Abbaus. Halten Sie ständig Ihr Augenmerk gerichtet auf den Belegschaftsstand und das Verhältnis zwischen produktiven Mitarbeitern und denen in der Verwaltung, die Produktivität, Effektivität und Auslagerung von Arbeiten sowie die Kosten pro Arbeitsstunde und die Lohnnebenkosten, dann finden Sie genau den richtigen Punkt und damit die perfekte Mitarbeiteranzahl, die dem Geschäft am zuträglichsten ist.

Mittel

Was ist ein Geschäft in der letztendlichen Analyse? Die Antwort ist selbstverständlich Geld! Die meisten Firmen können durch einige einfache Maßnahmen ihre Kosten um 30-50 Prozent senken: mit der Weigerung, Preiserhöhungen zu akzeptieren und durch Neubewertung von Provisionen und Prämien, Übernahme der Kontrolle von Reisekostenabrechnungen, Senkung der Telefonkosten, Reduzierung der Anzahl der Teile und Optimierung der Versicherungsdeckung. Denken Sie daran: (Forderungen + Bestände) – Verbindlichkeiten = Umlaufvermögen.

Material

Ob man es mag oder nicht – Ordnung und Sauberkeit sind die Grundlage für Qualität und Effektivität. Viele Leute halten sich nicht an das Sprichwort „Jedes Ding an seinen Ort“. Material ist Geld. Handeln Sie „rechtzeitig im Bedarfsfall“ oder „falls der Bedarf eintritt“? Wie viele Teilenummern haben Sie?

Maschinen

Fertige Maschinen müssen verkauft werden. Büromaschinen sollen beim Verkauf helfen. Lassen Sie sich nichts verkaufen, was Sie nicht brauchen.

Märkte

Wenden Sie neue Methoden an, Ihre Märkte zu erweitern. Vermeiden Sie Vertriebsexklusivität. Bieten Sie Preisvorteile an. Nehmen Sie sich Zeit, die Marktanteile zu verstehen und was sie wirklich bedeuten. Sehen Sie sich

Statistiken an, Marktbeobachtungen und Wege, die Leistung im Markt zu analysieren. Dann gehen Sie hin und nehmen Ihren Wettbewerbern Marktanteile weg. Tun Sie, was getan werden muss. Wie sieht Ihr Auftragsbestand aus?

Motivation

Was ist die Quintessenz? Ein Geschäft ist ein Netz der Unsicherheit. Es ist ein Verbund diverser Probleme und komplexer Wechselwirkungen, der gemanagt werden muss, indem man seine Ziele kontinuierlich überprüft und das Tagesgeschäft streng kontrolliert. Unsere Leute müssen mit uns arbeiten wollen. Keine Bürokratie kann zur ständigen Verbesserung der Motivation beitragen.

Moral

Ob ein Risiko besteht, eine Veränderung vorgenommen oder eine Entscheidung schnell zu treffen ist, wir müssen dafür sorgen, dass etwas geschieht.

Die Moral hängt häufig davon ab, dass schnell klare Ziele gesetzt werden, um auf Veränderungen des Geschäftsumfeldes zu reagieren. Diejenigen, die an Sie glauben, werden sich besonders anstrengen. Der Rest steht nur im Weg.

Management

Nichts ist so wichtig für den Geschäftserfolg wie die das Bewusstsein um die Dringlichkeit. Führung bedeutet zu atmen, zu essen und zu schlafen, während man sich seine eigenen „künstlichen“ Termine setzt und dabei Raum für Fehler einräumt. Eleganz und die Stellung als Geschäftsführer beiseite lassend ist das Geschäftsleben im Grunde ein Boxkampf. In einem Boxkampf lieben die Fans und die Medien die spektakulären Schläge an den Kopf. Was jedoch am Ende den Kampf entscheidet, sind die konstanten Körpertreffen beim Gegner.

Einige Schläge werden abgewehrt, einige gehen komplett ins Leere. Aber wenn Sie auf die größte Angriffsfläche vor sich zielen und Ihr Bestes tun, sie immer wieder zu treffen, werden Sie gewinnen! Nicht jeder Kampf wird mit einem KO enden. Der Kampf ist eventuell nicht in der zweiten Runde beendet; aber am Ende werden Sie gewinnen!

Ein wirklich erfolgreiches Geschäft in diesem globalen Umfeld kann nicht stillstehen für viele förmliche Theorien, Einsetzen von Netzwerken und Bewusstsein erweiternde lange Besprechungen. Während Sie noch versuchen, einen Weg zu finden und neue Theorien zu verstehen, landen Ihre Gegner Treffer dort, wo es weh tut. Um erfolgreich zu sein, müssen Sie im Ring bleiben und jeden Tag aufs Neue Ihre Schläge austeilen.

Wenn man ein Buch wie dieses schreibt, kann es leicht passieren, dass man ein praktisches Handbuch schreibt. Wir haben sie alle gesehen: Aktionspläne, Flussdiagramme und magische Formeln, die von so genannten Experten oder Beratern angeboten werden und sofortige und dramatische Ergebnisse versprechen. Normalerweise ist der einzige, der davon profitiert, der Schreiber selbst.

Das ist nicht mein Ziel. Meine Zielsetzung ist, zum Denken und Tun anzuregen. In meinem ganzen Leben war ich immer ein Einzelkämpfer und ich ziehe es vor, einen Weg zu finden, ein Geschäft einfacher zu managen, und das Leben einfacher zu machen. Das ist nicht wirklich etwas, was man mit einem praktischen Handbuch erreicht. Es ist möglich, dass ich die Wettbewerber enttäusche, weil ich keine Geschäftsgeheimnisse offenbare; aber man braucht Mut, zu tun, was ich tun musste und einfach weiterzumachen.

Es gibt drei Arten von Menschen auf der Welt: diejenigen, die keine Ahnung haben, was vor sich geht, diejenigen, die zusehen, wie die Dinge passieren und diejenigen, die Dinge in Gang bringen – und das sind die Führer und Gewinner.

Diejenigen, die keine Ahnung haben, wollen nur am Monatsende ihr Gehalt. Zielloss schwimmen sie mit dem Strom, von einem Job zum anderen, von einer Aufgabe zur nächsten, ohne Sinn und Zweck, ohne Begeisterung und ohne sich einer Herausforderung zu stellen, leisten sie damit nur einen geringen oder gar keinen Beitrag.

Diejenigen, die zusehen, wie Dinge passieren, haben Jammern zu einem Nationalsport gemacht. Sie gehen den unteren Weg und lassen andere die größte Last tragen. Wenn niemand kommt, der ihre Erwartungen erfüllt, ärgern sie sich, machen viel Wind und beschweren sich und sind im Grunde nur lästig. Sie haben die wildesten Ausreden. „Es liegt am Markt.“ „Es ist die Wirtschaft.“ „Es liegt am Produkt.“ „Es ist wegen...“ Aber wirklich handeln tun sie nur selten. Diese Meister der Ausrede schaden der Moral und dem Endergebnis.

Gewinner wollen Ergebnisse erzielen. Führer stehen in der ersten Reihe und halten die Zügel fest in der Hand. Man mag sie manchmal nicht und oft werden sie als hart, hyperaktiv oder als Kontrollfreaks abgetan, aber sie machen ihre Arbeit. Erfolg im Geschäft stammt daher, dass man gezielte Maßnahmen ergreift. Es nicht das Nebenprodukt eines Genies – obwohl es hilft, wenn man weiß, was man tut; oder von Leidenschaft – auch wenn es wichtig ist, an seine Taten zu glauben; oder der ständigen Neuorganisation des Geschäftes. Erfolg haben diejenigen, die die Ärmel aufkrepeln und entschlossen sind, ihre Arbeit zu tun. Leute, die das Leben beim Schopfe packen und es zu Boden ringen, sind manchmal hart zu akzeptieren, aber sie sorgen dafür, dass etwas geschieht. Jede Maßnahme ist ein Schritt hin zum Ziel – wie auch immer dieses aussehen mag.

Verlierer sehen nur die Schäden. Vielleicht wachen sie auf und erkennen die verpassten Gelegenheiten; aber solch eine Erkenntnis ist rar. Verlierer gehören normalerweise zu der Gruppe mit Namen „Erfolg ist eine Reise“. Erfolg ist nichts dergleichen. Er ist verbunden mit der Fähigkeit, die Geschehnisse des Lebens zu kontrollieren. Verlierer verbringen viel zu viel Zeit damit, die Probleme kleiner darzustellen und Anstrengungen aus dem Wege zu gehen, anstatt Herausforderungen anzunehmen und sie am Kinn zu treffen. Es ist okay zu gewinnen. Wir können die wundervollsten Absichten haben, die besten Systeme einsetzen, fachmännischen Richtlinien folgen, unsere Zeit bis zur letzten Sekunde und unser Geld auf den letzten Cent planen, aber wenn wir keine

Ergebnisse erzielen, bedeutet alles dies nichts. Lassen Sie es mich noch einmal und noch etwas lauter sagen: NUR DIE ERGEBNISSE ZÄHLEN.

Gewinner denken hart und oft nach. Viele Leute sind faul – nicht nur im Hinblick auf die Arbeit sondern auch darin, ihr Gehirn zu gebrauchen. Sie lassen ihre Gedanken abschweifen; welche Gedanken und Gefühle auch immer ihnen in den Kopf kommen – sie unterbrechen, was sie gerade tun. Ich nehme mir Zeit, nichts anderes zu tun als nachzudenken, und ich garantiere Ihnen: wenn man dies richtig tut, arbeitet man schwerer als jemals zuvor. Wenn der Tag vorüber ist, gibt es viele Leute, die nicht schlafen können, weil sie nicht hart genug gearbeitet haben. Seien wir ehrlich: die meisten von uns verbringen wahrscheinlich viel Zeit am Schreibtisch oder in einem Stuhl sitzend. Wenn das der Fall ist, werden wir uns wahrscheinlich nicht physisch völlig verausgaben – zumindest nicht aus Sicht eines Bauarbeiters, der Steine eine Leiter herauf tragen muss. Um einen ähnlichen Arbeitseffekt zu erreichen, müssen wir ständig denken – und ich meine ständig.

Verlierer lassen andere Leute die Denkarbeit machen. Es erstaunt mich immer wieder, dass so viele Firmen Verfahren, Methoden und Ideen blind akzeptieren, die ihnen von Akademikern und teuren Beratern angepriesen werden. Warum sollte man das Wort eines Lehrers befolgen, der noch nie einen Tag außerhalb seines Klassenzimmers verbracht hat, oder jemandem trauen, dessen einziger Ruhm darin besteht, dass er eine Serie dicker und teurer Bücher zum Thema Geschäft besitzt? Was wissen diese Leute denn schon? Die Antwort ist: absolut nichts. Berater nehmen unsere Brieftasche, zählen das Geld, was wir darin haben, nehmen die Hälfte davon und erzählen uns dann, dass wir nicht genug haben.

Ich bin der lebende Beweis, dass ein erfolgreiches Geschäft mit erstaunlicher Einfachheit geführt werden kann, ohne all diese Verfahren, Methoden und Theorien, die den Leuten die Hände binden und Managern Entschuldigungen liefern, nichts zu tun. Aber ich habe auch die persönliche Erfahrung, aus der ich schöpfen kann. Machen Sie Ihre Hausaufgaben und, falls ein Berater gebraucht wird, suchen Sie sich eine Person, die in der richtigen Welt Erfolg hatte und die Ihnen gegenüber brutal ehrlich sein kann. (Zahlen Sie, bevor Sie den Rat bekommen!) Es mag sein, dass wir es nicht mögen, aber es ist der einzige Weg aus Ihrem Schlamassel.

Gewinner lernen aus der Vergangenheit, gehen aber immer nach vorn. Eines der Ereignisse in meinem Leben, die mich am meisten geprägt haben, geschah im Flüchtlingslager in Griechenland. Ein Mitgefangener sprach sehr gutes Englisch, obwohl niemand wusste, warum. Wir wussten, dass dieser Mann mittleren Alters tatsächlich bereits zum zweiten Mal in dem Lager war. Nachdem ich eine Nähmaschine besorgt hatte und begann, die Kleidung aus der monatlichen Sammlung der Heilsarmee zu reparieren, kam er eines Tages in meinen „Laden“ und sprach mit mir wie mit einem Freund. Er erzählte mir von seiner Flucht aus dem kommunistischen Bulgarien 15 Jahre zuvor und seiner Auswanderung nach Neuseeland, wo er heiratet hatte. Jahre später verließ ihn seine Frau mit

seinem besten Freund. Völlig niedergeschlagen beschloss er, nach Bulgarien zurückzukehren – ein Riesenfehler. Sechs Jahre später floh er wieder unter Einsatz seines Lebens. Er wusste nicht, wohin er gehen sollte, aber es war ihm im Grunde auch egal. Trotz der Rückschläge, die er durch den Kommunismus erfahren hatte, und eine gescheiterte Ehe war er entschlossen, sich nicht über die Vergangenheit zu sorgen oder diese als Entschuldigung heranzuziehen. Das ist eine Geisteshaltung, die jeder haben sollte: nicht zurück sondern nach vorne blicken und positiv denken.

Verlierer suchen nach Ausreden. Schuld sind ihre Eltern, Ehepartner, der Mangel an Gelegenheit, Pech oder eine von tausend anderen Entschuldigungen. Niemand hat ihnen gesagt, dass dies im richtigen Leben so ist. Niemand hat ihnen gesagt, dass sie für ihren Erfolg selbst verantwortlich sind. Meistens stecken sie fest in permanentem „Negativismus.“

Die Militärakademie der Vereinigten Staaten hat eine ausgezeichnete Methode, mit Jammerern umzugehen. Im gesamten ersten Jahr darf ein Kadett auf alles nur vier Antworten geben: „Ja“, „Nein“, „Ich verstehe nicht“ und „Keine Entschuldigung“. Dies mag manchen Leute hart vorkommen, aber es ist eine absolut funktionierende Art des Vorgehens und eine, die zu übernehmen vielen Firmen gut tun würde. Wenn wir einwilligen, eine Verantwortung zu übernehmen, oder etwas sehen, dass geändert werden muss, dann müssen wir es ändern.

Bei meiner Ankunft im Flüchtlingslager war ich überrascht, hunderte von Leuten aus anderen kommunistischen Ländern zu sehen und manche kamen von sehr weit weg, wie zum Beispiel aus Kuba; sie waren geflüchtet, indem sie sich auf einem Schiff versteckt hatten. Ich war einer der Jüngsten dieser Gruppe und musste feststellen, wie negativ viele Leute eingestellt waren. Hier sind wir – gerade dem Kommunismus entkommen mit Aussicht auf ein besseres Leben und die Leute beschwerten sich über das Essen!

Einige Firmen verbringen heutzutage viel Zeit damit, nach Entschuldigungen zu suchen. Eine der häufigsten Methoden des Jammerns im Geschäftsleben der USA ist die „Reorganisation“. Einige der größten US-Firmen restrukturieren viele Male im Jahr. Manchmal ist es wegen schlechter Ergebnisse, aber normalerweise ist es, weil sie damit etwas haben, auf das sie ihren Mangel an Gewinnen schieben können. Ich glaube an Reorganisation, aber man muss es einmal tun, und zwar im Hinblick darauf, wer der Aufgabe gewachsen ist und nicht um populären Trends zu folgen. Ich könnte in die meisten dieser Firmen gehen, den Personalbestand um 50 Prozent senken und gleichzeitig die Produkte und die Qualität verbessern und zusätzlich innerhalb von neun Monaten den Gewinn verdoppeln. Das ist, was ich am besten kann: ich bin gut, wenn die Zeiten schlecht sind. Ich schäme mich dessen nicht und – um die Wahrheit zu sagen – es macht mir Spaß. Es gibt Ärzte und es gibt Chirurgen. Ich bin zu einem guten Chirurgen geworden im Vergleich mit einigen so genannten „Restrukturierungsspezialisten“.

Der offensichtlichste Grund, dass ich kein Freund von praktischen Handbüchern bin, ist, dass jeder die Dinge anders macht. Sie und ich stimmen

vielleicht darin überein, dass harte Arbeit die Hauptsache ist, dass niemand sich für unersetzlich halten sollte und dass Ehrlichkeit von absoluter Wichtigkeit ist, aber unsere individuelle Situation und die Art, wie wir diese Ideen umsetzen, werden sich derart unterscheiden, dass jeder direkte Rat, den ich geben könnte, wahrscheinlich bedeutungslos sein würde.

FILOSOPHIE – Die 8 Ms

- | | |
|-------------------|---------------------|
| - MENSCHEN | - MASCHINEN |
| - MITTEL | - MORAL |
| - MATERIAL | - MOTIVATION |
| - MÄRKTE | - MANAGEMENT |

Für Gewinner zählt das Ergebnis.

Verlierer zählen die Verluste.

Jammerer suchen nach Ausreden.

**ERFOLG IM GESCHÄFT RESULTIERT
AUS GEZIELTEN AKTIONEN.**

Checkliste für Geschäftsführer

Suchen Sie nach Wegen, die Produktivität zu verbessern.

Wie man die Top 10-Qualitätsprobleme verbessert.

Plan zum Bestandsabbau der Top 50, die die höchsten Kosten verursachen.

Gehen Sie in den Wareneingang und verbessern Sie die Losgrößen, Verpackung, Transport.

Wege, wie man Arbeiten ein- oder auslagert, um den innerbetrieblichen Transport und Materialfluss zu verbessern.

Einkauf von vormontierten Teilen zur Kosten- und Lieferantenreduzierung.

Werden die Werkzeugmaschinen ausgenutzt?

Status der Fertiggeräte.

Nicht benutztes Material – Verbrauchsmaterial. Irgendwelcher Überschuss? Fragen Sie nach Kostenreduzierungen.

Debitorenbuchhaltung – gibt es Verzögerungen aufgrund von Qualität?

Sehen Sie sich die Waschräume an – sind sie sauber?

Sicherheit und Arbeitsbedingungen?

Luftdruckwerkzeuge – hört man sie, wenn sie im Einsatz sind?

Prüfen Sie Änderungen der Verfahren bei der Lackierung / Vorlackierung. Status der neuen Produktprototypen.

Gehen Sie auf den Hof – scheuen Sie sich nicht, sich die einzelnen Orte anzusehen! Jeden Ort!

Prüfen Sie einen oder zwei Punkte Ihrer letzten Mitarbeiterbeurteilung.

Nehmen Sie sich Änderungen vor und führen Sie diese durch – setzen Sie Leute aus dem Betrieb im Büro ein.

VIII VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN UND FÜHREN

Veränderungen wirklich managen. Nach herausragender Leistung streben. Kunden zufrieden stellen mit einem Produkt, das *einfach, verfügbar und kostengünstig* ist. Die Loyalität der Mitarbeiter erringen. Ich kombiniere diese wichtigsten Merkmale – und erwirtschafte zusätzlich mehr Gewinn für das Unternehmen und ein höheres Einkommen für mich persönlich.

Führung bedeutet, im Trend liegende, unbewiesene Management-Philosophien nicht zu befolgen und dem Drang zu widerstehen, hinter dem schnellen Geld her zu sein. Führung erfordert harte Arbeit und selbständiges Denken. Die Worte von Ralph Waldo Emerson treffen noch immer zu: „... dass Neid Ignoranz ist; dass Nachahmung Selbstmord ist; dass wir kein Körnchen nahrhaften Korns haben werden, wenn wir nicht die eigenen Hände regen.“

Auf der einen Seite gibt es Erfolgssysteme, die uns ermutigen, uns mit ganzer Kraft auf einige wenige Ziele zu konzentrieren und dann ohne Rücksicht und weiteres Nachdenken vorwärts zu marschieren und uns am Ende im Sand festzufahren. Verstehen Sie mich bitte nicht falsch: Ich glaube fest an klare Ziele und harte Arbeit. Aber es gibt einen Unterschied zwischen zielgerichteten Aktionen und stur mit dem Kopf durch die Wand zu wollen. Genauso besteht ein Unterschied zwischen der Einfachheit des Zwecks und Engstirnigkeit. Wenn man blind Ziele verfolgt, was passiert dann, wenn sich versteckte Türen öffnen, die neue Möglichkeiten eröffnen? Weigern Sie sich dann, dort durchzugehen, einfach weil es nicht im „Mission Statement“ steht?

Am anderen Ende des Spektrums befinden sich die Methoden, die uns lehren, uns in den Wind zu drehen und uns darauf zu verlassen, dass das Schicksal uns geben wird, was wir brauchen und genau wenn wir es brauchen. Erfolg wird oft als Reise angesehen, als etwas Erfreuliches. Ja, Ereignisse, die sich zum Guten fügen, haben etwas Spirituelles – aber ziel- und planlos im Leben herumzuwandern, macht diese Geschenke der Vorsehung eher zu einer verzweifelten Notwendigkeit als zu einer Belohnung für hart erarbeitete Ergebnisse.

Die Wahrheit liegt – wie so oft – irgendwo in der Mitte. Ein altes Sprichwort erinnert uns daran: „Nimm das Leben, wie es kommt, aber versuche es so zu gestalten, dass es so kommt, wie du nehmen möchtest.“ Zu erwarten, dass kalte Logik jedes Problem lösen wird ist, genauso Aberglauben, wie eine hungrige Hand hinzuhalten und zu warten, dass ein Apfel hinein fällt. Genauso erwarten nur Narren Erfolg, ohne die Hand an das Ruder zu legen.

SELBSTFÜHRUNGSSTIL

Es wird viel über Führungs-„Stile“ gesprochen – die besondere Art, wie man mit Leuten und Ereignissen umgeht, um ein Ergebnis zu erzielen. Autoren von

Unternehmensliteratur haben Bezeichnungen für dutzende, vielleicht hunderte von Stilen; aber ich glaube, dass es im Grunde nur drei Typen gibt: bürokratisch, aufgeklärt und aktiv.

Bürokratischer Führungsstil scheint den meisten Wert darauf zu legen, dass jeder zufrieden ist – auf Kosten des Fortschritts; er schafft einen Kompromiss, der den natürlichen menschlichen Widerstand gegenüber Veränderungen durch Risikoübernahme ausgleicht. Der Konsens im Team überwiegt, oft ohne Rücksicht auf die Zielsetzung. Fakten werden zu Perspektiven, Perspektiven werden „die Meinung eines Einzelnen“, und Meinungen werden zu Themen, die weder sterben noch erledigt werden. Da sich alles um den Gedanken dreht, jeden zufrieden zu stellen, verursacht dieser Stil häufig eine Streuung der Aktionen und stumpft damit die Wirkung jeglicher Maßnahme hinsichtlich des Gesamtergebnisses ab; damit wird der Fortschritt gebremst.

Aufgeklärter Führungsstil dagegen scheint sich in der Philosophie auszudrücken, dass das „Leben ein unteilbares Ganzes“ darstellt mit einer Art „Familieals-Gemeinschaft“-Charakter. Hier werden eine Reihe von Basiswerten angeboten, aufgrund derer Entscheidungen getroffen werden. Hehre Ziele werden sorgfältig definiert, um sicherzustellen, dass selbst die maßgeblichsten Aktionen Sinn und Erfüllung durch die Arbeit als solche schaffen, ohne großen Wert auf das Erreichen der Ergebnisse zu legen. Bei einem derartigen Führungsstil gibt es eine Hierarchie von Ideen, basierend auf einem Mission Statement, in dem der Sinn aller Maßnahmen definiert wird und das alle Aspekte des Arbeitsplatzes durchdringen soll. Die schwierigste Aufgabe in diesem Umfeld ist, die Integrität zu behalten – das bedeutet, dass alle Maßnahmen an den aufgestellten Werten gemessen werden. Unglücklicherweise wohnt dem aufgeklärten Führungsstil ein Ungleichgewicht inne, dessen Ursache im Gegensatz zwischen wertorientierten Zielen und gesundem Egoismus liegt. Zum Beispiel kann man das Ziel, einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten, nicht so umsetzen, dass man sein Haus weggibt und mit seiner Familie auf der Straße steht. Es spielt keine Rolle, was unsere Ziele sind: wir müssen uns in alle Richtungen orientieren – und alle Methoden, die dies nicht berücksichtigen, sind unrealistisch.

Aktive Führung repräsentiert einen dritten klaren Stil, der auf der Voraussetzung aufbaut, dass „Aktion besser als Reaktion“ ist. Die Leute, die diese Methode anwenden, achten darauf, klare, präzise, realistische Ziele aufzustellen, die exakt ausgerichtet sind sowohl auf kurzfristige als auch langfristige Realitäten und das erkennbare Spiel der Kräfte und nicht auf glückliche Entrücktheit oder Zielsetzungen, die „gut für die gesamte Menschheit“ sind – obwohl die Menschheit in der Tat von den erzielten Ergebnissen profitieren könnte. Diese Führungspersönlichkeiten sind aus sich selbst heraus motiviert und willens, persönliche Verantwortung für die Folgen ihrer Entscheidungen zu tragen; falls nötig, sind sie bereit, mittelmäßige Ergebnisse aufs Spiel zu setzen und weit reichende Veränderungen einzuleiten, um ihre Ziele zu erreichen. Entscheidungen basieren auf Tatsachen, die nachprüfbar sind; Strategien entstehen aus hohen Standards und einfachem, logischem Denken und die Mitarbeiter

werden motiviert durch eine Kombination von Druck und Inspiration, die auf einer ehrlichen Einschätzung der Konditionen und dem Potential basiert. Der wahre Kern dieses Stils ist die Erkenntnis, dass ein Unternehmen Gewinne machen muss, um im Geschäft zu bleiben, und dass der Mensch wachsen muss, um glücklich zu bleiben.

ERGEBNISORIENTIERUNG

Unglücklicherweise bietet jedoch keiner dieser drei Stile eine angemessene Strategie für eine Führungskraft, den manchmal intuitiv, aber immer bewusst gewählten Weg zu gehen, um profitables Wachstum und Zielerfüllung zu garantieren, oder für ein Unternehmen, um Marktanteile sicherzustellen. Der Prozess, ein erfolgreiches Leben zu leben, ist vergleichbar mit einem langen Marsch durch die Wälder mit dem Kompass in der Hand. Du weißt, dass du in nördlicher Richtung marschierst, aber der richtige Weg und das Ziel sind sowohl abhängig von deinen Fähigkeiten als auch von den Veränderungen, die in der Welt geschehen, und den Gelegenheiten, die sich auf dem Weg ergeben. Aktive Führung würde auf absolut gerader Linie auf das vorher festgelegte Ziel losmarschieren und dabei Bäume fällen und Gebüsche roden. Obwohl dies der rationellste Weg zu sein scheint, ans Ziel zu kommen, so ist dies doch nicht immer der effektivste und es werden dadurch wertvolle Ressourcen zerstört – wobei es auch noch sein kann, dass man die Lichtung erreicht und herausfindet, dass der Rest in die andere Richtung marschiert ist..

Die bürokratische Führungskraft würde nichts unternehmen, ohne vorher sicherzustellen, dass die Gruppe geschlossen hinter ihr steht; das bedeutet, dass der Fortschritt unmittelbar von der Kompetenz und Solidarität vieler Leute abhängig ist. In einer Familie oder einem Geschäftsbereich mit starken internen Bindungen steht rascher Fortschritt nicht außer Frage, aber das typische Team würde wahrscheinlich einige Zeit im Wald herumlaufen bis es die Wölfe heulen hört und dann wie von Sinnen in alle Richtungen davon rennen und nach dem nächsten mondbeschienenen Pfad suchen – wohin das führen würde, weiß niemand.

Zum Schluss die Führungskraft mit aufgeklärtem Führungsstil. Sie würde alle ermutigen, sich bei ihrem Marsch an den Wäldern zu erfreuen und vielleicht würde man auch einen Weg finden, einen nicht unerheblichen Gewinn zu erzielen, indem sie anderen Reisenden zudiensten sind, und nie versuchen, den Wald zu verlassen.

Obwohl jede dieser Methoden wertvoll ist, bietet keine wirklich eine Lösung für das fundamentale Problem – genau zum richtigen Zeitpunkt aus dem Wald herauszukommen und am perfekten Ort (der unter Umständen nicht der ursprüngliche Zielort ist), die unvermeidlichen Hindernisse der Landschaft zu umgehen und die natürlichen Ressourcen der Umgebung zu nutzen und sich dabei so weit wie möglich fortzuentwickeln. Kurz gesagt, in fließendem und unvorhersehbaren Einklang mit der Veränderung: sich anpassen, eine neue

Richtung nehmen, diese akzeptieren, auf sie eingehen und die Richtung der eigenen Wahl immer so nah wie möglich beizubehalten. Nehmen Sie Kurs auf den entfernten Horizont, ohne jedoch zu versäumen, sich an der Schönheit der Reise zu erfreuen, immer bereit, die Richtung zu ändern und die Chancen zu erkennen, die 10 Grad links vom festgelegten Kurs liegen.

VERBESSERUNG DER INDIVIDUELLEN FÜHRUNG

Unser Geschäft spiegelt einfach unseren Führungsstil wider: die Imitation der Ideen, die in den Medien vorgestellt werden, und das Nachjagen verschiedener sich völlig widersprechender Träume erzeugt Frustration und Enttäuschung mit dem Weg, den unser Leben nimmt. Im Verlauf eines einzigen Tages muss eine durchschnittliche Person 20-30 Rollen übernehmen und fortwährend einige Werte fallen lassen und andere hochhalten in dem Bemühen, in jeder Situation das beste Gesicht zu zeigen, und das Beste aus jeder Lage zu machen. Der daraus entstehende Mangel an Integrität gibt uns das Gefühl, deprimiert, verwirrt und völlig aus dem Tritt mit der Wirklichkeit zu sein. Unsere Liste von Zielen und Dingen, die wir erledigen wollen, ist häufig so umfangreich, dass – wenn wir jeweils nur eine Minute mit den wichtigsten verbringen – der Tag für uns weitere 12 Stunden haben müsste. Das dauernde Gefühl, etwas zu versäume, verstärkt noch unsere Enttäuschung und die drohende Not.

In der Geschäftswelt – wie auch im Leben – sind Erfolg und Misserfolg häufig das Resultat richtig gesetzter Prioritäten und des Zeitrahmens. Mit dem richtigen Timing können wir alle die Ergebnisse wertschätzen, die dauerhaft, positiv und für das Geschäftswachstum stimulierend sind. Dies bedeutet, dass wir es unterlassen, Einkaufslisten mit 5-, 10- und 20-Jahreszielen aufzustellen und von ihnen besessen zu sein. Viele Leute verbringen viel zu viel Zeit damit, ihre Ziele aufzuschreiben, und viel zu wenig Zeit, Chancen wahrzunehmen, wenn sie sich ergeben. Wenn Sie nicht ständig Ihre Top 7 oder 8 Ziele vor Augen haben und diese Sie nicht Tag für Tag anspornen – nun, dann bitten Sie mich nicht um einen Job.

Es läuft alles darauf hinaus, was Sie lieben, was Sie tun. Wenn Sie etwas nur des Geldes wegen tun, werden Sie darin nicht gut sein. Es ist besser, das zu nehmen, was Sie wirklich gerne tun, und herauszufinden, wie es sich auszahlen könnte, und dann einen Weg zu finden, wie Sie ein Vermögen verdienen können, wenn Sie hart daran arbeiten. Wie viele Leute beschäftigen sich mit der zeitaufwendigen Routine, in ihrem Tagesplaner ihre Ziele und Leistungen zu notieren? Wenn Sie Papier brauchen, um sich selbst ständig daran zu erinnern, was wichtig ist, dann ist offensichtlich, dass Sie das, was Sie tun, nicht gern tun – und es ist an der Zeit, sich etwas anderes zu suchen.

Führungspersönlichkeiten verstehen, dass es für harte Arbeit keinen Ersatz gibt. Es ist, wie es ist und immer sein wird. Ich bin davon überzeugt, dass – wenn Sie etwas wirklich wollen – Sie dies auch erreichen werden, ungeachtet der Hindernisse oder der offiziellen Voraussetzungen für den Job.

Am Anfang meiner Management-Karriere habe ich mich in einer Universität eingeschrieben, weil ich dachte, dass ein Universitätsabschluss für mich wahrscheinlich zu irgendeinem Zeitpunkt im Leben hilfreich sein würde. Ich glaubte, dass – wenn man es nur stark genug wollte – man alles tun sollte, um es zu erreichen. Also fing ich an und dann, eines Tages, sagte mir jemand, dass ein Universitätsabschluss ein absolutes Muss sei; dass ich ohne ihn niemals befördert werden würde. Sagen Sie mir niemals, dass etwas nicht möglich sei, denn dann werde ich alles in meiner Macht stehende tun, um Ihnen das Gegenteil zu beweisen. Ich habe mein Studium abgebrochen und es nie wieder aufgenommen.

Schulen können uns viele Dinge lehren; aber eines können sie nicht: uns lehren, wie man Erfolg hat. Bis zum heutigen Tag stelle ich sicher, dass ich jedes Mal, wenn ich befördert werde, dieser Person eine kurze Nachricht schicke: „Ich habe es wieder getan.“ Ich habe ihm über die Jahre viele Briefe geschickt.

IX

SIE KÖNNEN DIE WAHRHEIT VERTRAGEN

Die wenigen Management-Bücher, die ich gelesen habe, getonten alle die Wichtigkeit der Kommunikation – die externe Form an Kunden und innerhalb der Organisation an die Mitarbeiter. Häufige und ehrliche Kommunikation hilft, dass die Kunden zufrieden bleiben, und die Mitarbeiter inspiriert werden, ihren Beitrag zu leisten. Warum haben also derart viele Führungskräfte Probleme mit diesem Konzept; entweder geben sie überhaupt keine brauchbaren Informationen oder sie halten langatmige Reden in der „Manager-Sprache“ und geben Pressemitteilungen heraus, bei denen sich Kunden und Mitarbeiter fragen: „Worum geht es hier eigentlich?“

Wir sollten uns nicht selbst belügen: Dinge zu verbergen oder jemandem Sand in die Augen zu streuen, funktioniert nur selten, und selbst wenn, dauert es nur eine gewisse Zeit, bis die Wahrheit ans Licht kommt. Bei der Kommunikation bin ich ehrlich, gründlich, klar und schnell und versuche, das Unmögliche zu tun: Schneller zu sein als die Gerüchteküche. Dies bedeutet, dass die Szenarien im Voraus durchdacht werden müssen. Morgens beim Duschen gehe ich meinen Tag in Gedanken durch und bereite mich auf das vor, was ansteht. Wenn die Dinge dann geschehen, kann ich korrekt und sofort kommunizieren, was dem, was ich zu sagen habe, Nachdruck verleiht. Dies trifft auf alle meine Kommunikation zu, gleichgültig ob mit Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern, Wettbewerbern, Mitarbeitern, Chefs oder den Medien.

Kommunikation mit dem Kunden – in beide Richtungen – passiert nicht einmal im Vierteljahr, nicht einmal pro Woche oder ein paar Tage, nachdem ein Produkt vorgestellt wurde. Sie passiert täglich. Die Frage der Kundenzufriedenheit ist meine erste Priorität; somit entwickelt sich Kommunikation ganz instinktiv. Wo befinden sich meine Verkäufer? Was verkaufen sie? Wie viel verkaufen sie? Wie und wo werde ich den Märkten gerecht? Weiß ich, was meine Kunden brauchen? Wie viel sind sie bereit auszugeben und auf welchen wirtschaftlichen Bedingungen basieren ihre Entscheidungen? Mit diesem Fragenkatalog könnte ich 30 Seiten füllen, aber Sie können sich vorstellen, wovon ich spreche. Täglich gibt es etwas Neues zu lernen über die Märkte, die Kunden und die Vertriebskanäle, die wir nutzen.

Der Teil „verfügbar“ in dem Motto „einfach, verfügbar und kostengünstig“ bezieht sich nicht nur auf das Produkt sondern auch auf die eigene Person. Führungskräfte und Manager müssen verfügbar sein, wenn Kunden anrufen, und damit meine ich alle Kunden. Meetings, Präsentationen, Politik und alles andere, was Sie von Ihren Kunden fernhält, sollte auf ein Mindestmaß beschränkt sein. Nichts, absolut nichts ist wichtiger als sicherzustellen, dass die Kunden zufrieden sind. Bei einem Kundenkontakt versuche ich immer, mich so schnell wie möglich darum zu kümmern. Selbst wenn ich nicht viel sagen kann, rufe ich die Leute an, um ihnen mitzuteilen, dass ich daran arbeite, dass ich ihr Problem

wichtig nehme und ich mich persönlich für die Lösung verantwortlich fühle. Ein großer Fehler liegt darin, Kundenangelegenheiten tagelang aufzuschieben und sie in der Luft hängen zu lassen, bis sie irgendwo einschlagen und der Kunde sich entschließt, mit jemand anderem Geschäfte zu machen. Der Kunde zahlt für ein Produkt und erwartet eine Antwort; deshalb bin ich überzeugt, dass es auf jede Frage eine Antwort gibt – finden Sie sie und kümmern Sie sich darum. Wir müssen verfügbar sein. Ich gehe jederzeit hin und sehe mir die Sache selbst an. Versuchen Sie das auch; dann sehen Sie, wie sich der Kunde fühlt.

Manager und Verkäufer sind nicht die einzigen Ansprechpartner, wenn es um ständigen Kundenkontakt geht. Die Sekretärinnen – oder die Telefonzentrale – spielen eine kritische Rolle. Durch das Annehmen von Telefonaten und die Begrüßung von Besuchern sind sie es, die dem Kunden einen ersten Eindruck der Firma vermitteln. Die Mitarbeiter an der Telefonzentrale, die ihren Job gut machen, sind häufig die produktivsten in der Organisation. Sie beantworten alle Anrufe höflich, respektvoll und schnell; manchmal dienen sie ärgerlichen Kunden als Blitzableiter und müssen bei komplizierten Gesprächen erst herausfinden, um was es geht, bevor sie den Anruf weiterleiten. Ich wähle diese Mitarbeiter sorgfältig aus, schule sie umfassend und bezahle sie sehr gut – besser als manche Firmen jemals in Betracht zögen. Ich übertrage ihnen auch andere Verantwortungsbereiche, so dass sie ihre Fähigkeiten erweitern können und nicht nur monoton eine einzige Aufgabe haben. Denken Sie immer daran, wie wichtig diese Mitarbeiter sind.

Erlauben Sie mir noch einen anderen Vorschlag zur Kundenkommunikation: Ich vermeide, in die Falle „Sprachmailbox“ zu gehen. Das Schöne am Telefon ist, dass es die sofortige Kommunikation ermöglicht. Wenn Sie jemanden anrufen, wollen sie höchstwahrscheinlich sofort mit dieser Person sprechen, ansonsten hätten Sie ja einen Brief oder ein Expresspaket geschickt. Durch die Sprachmailbox betrachten viele Geschäftsleute ihre Telefonanlage jedoch als ein weiteres Postfach, wo Kunden ihre Nachrichten hinterlassen können und somit in der Luft hängen und im Grunde nicht wissen, wann oder ob ihre Anrufe beantwortet werden. Ist die Person tatsächlich nicht im Büro oder geht man Ihnen einfach aus dem Weg? Sie hinterlassen eine Nachricht auf der Sprachmailbox des anderen und er ruft zurück und bekommt ihre Sprachmailbox; sie rufen zurück und landen bei seiner Sprachmailbox. Es ist zum Verzweifeln. Und das soll gut für die Kommunikation sein?

Das gleiche trifft auf diese „Drücken Sie die 1“-Systeme zu. Nichts ist ärgerlicher als sich durch fünf Anweisungsebenen zu hacken und zu glauben, dass Sie endlich jemanden erreichen würden, nur um gebeten zu werden, eine Nachricht zu hinterlassen, weil die Person, die wir sprechen wollen, nicht verfügbar ist. Oder schlimmer noch: Sie hängen 20 Minuten in der Warteschleife und warten auf den „nächsten freien Mitarbeiter“. Das ist Kundendienst in seiner schlechtesten Form. Vernünftige Leute werden mit jemand anderem Geschäfte machen. Ich erlaube in den Firmen, die ich leite, nie, dass das Sprachauswahlsystem auf diese Art benutzt wird.

Ich benutze die Sprachmailbox wie einen altmodischen Anrufbeantworter. Wenn ich an meinem Schreibtisch sitze, beantworte ich das Telefon. So einfach ist das. Wenn meine Kunden gebeten werden, eine Nachricht zu hinterlassen, wissen sie, dass ich sie so schnell es geht zurückrufe. Sie wissen auch, dass ich ihnen ohne weiteres nach Büroschluss telefonisch zur Verfügung stehe. Ich bin stolz darauf, eine der am besten erreichbaren Führungskräfte in unserer Branche zu sein.

Bei meinen Telefonaten ist mein Ziel immer, das Gespräch klar und präzise zu halten – mit anderen Worten: effizient. Falls ein spezielles Thema diskutiert werden muss, denken Sie im Voraus gut darüber nach, damit keine Zeit vergeudet wird. Diese Methode hört sich schroff an, aber bei geschäftlichen Gesprächen sollte man sich kurz fassen und auf den Punkt kommen, damit beide Partner zurück an die Arbeit gehen können. Sparen Sie sich das Geplauder für das Restaurant oder den Golfplatz.

KOMMUNIKATION INNERHALB DER ORGANISATION

Wenn wir wollen, dass unsere Mitarbeiter für uns „in den Krieg ziehen“, unsere Strategie verstehen und sich diese verinnerlichen und – das Wichtigste – Ergebnisse produzieren, müssen wir ihnen auch sagen, wie die Lage aussieht. Sie können die Wahrheit vertragen. In den meisten Fällen wollen sie die Wahrheit hören.

Motivation ist unmöglich, wenn klare Zielsetzungen nicht bis in die niedrigsten Ränge kommuniziert werden. Die meisten Unternehmen wenden aus Angst diese Methode nicht an. Sie fürchten, dass – wenn ihre Mitarbeiter erfahren, dass das Produkt sich nicht gut verkauft oder dass ein Hauptkunde die Geschäftsverbindung abbricht – diese kündigen und sich einen anderen Job suchen würden. Das Verbreiten guter Nachrichten, wie zum Beispiel der Abschluss eines Riesenauftrags, wird auch nicht gern gesehen, weil Mitarbeiter dann eine Gehaltserhöhung verlangen könnten. Im Allgemeinen denken sie, dass es für die Kontrolle am besten ist, wenn die Belegschaft im Ungewissen gelassen wird, wie die Geschäfte laufen, obwohl die Mitarbeiter dies tatsächlich meistens ganz allein herausfinden.

Sowohl in Zeiten des Wohlstandes als auch der Hoffnungslosigkeit – und jedem Zustand dazwischen – ist ehrliche Kommunikation die einzige Alternative. Gleichgültig, wie hart wir uns bemühen, eine schlechte Lage in rosigem Licht erscheinen zu lassen, werden die Mitarbeiter dies durchschauen, misstrauisch werden und den Respekt verlieren. Die Glaubwürdigkeit leidet Schaden, wenn sie nicht sogar zerstört wird. Es ist viel besser, wenn ich die äußerste Dringlichkeit vermittele und meine wirklichen Befürchtungen hinsichtlich der Probleme zum Ausdruck bringe. Wenn die Dinge gut laufen, ist eine ehrlich gemeintes „Dankeschön“ und ein fester Händedruck alles, was nötig ist – die Leute wissen, wenn dies ernst gemeint ist. Sie verdienen die Wahrheit – ganz gleich wie schlecht oder gut sie im Augenblick sein mag.

Wenn es um die Kommunikation geht, halten mich einige meiner ehemaligen Mitarbeiter wahrscheinlich für verrückt. Ich veröffentliche intern unsere Rechnungen für Computer Hardware und Software, Energieversorgung, Telefonservice und sogar Grundsteuern und breche diese auf die Kosten pro Tag herunter. Ich weise regelmäßig auf Themen hin wie harte Arbeit, Organisation („ein Ort für alles und alles seinen Ort“) und unsere Verpflichtung zu hervorragender Leistung. Nochmals: meine Methode ist geradeheraus, ehrlich und auf den Punkt. Es gibt keinen Spielraum für Missverständnisse. Hier sind zwei Beispiele meiner Mitteilungen:

AN ALLE MITARBEITER: Alles ist möglich – mit Übung. Die Erfolgreichen sind diejenigen, die allen Versuchungen widerstanden haben, nicht hart zu arbeiten. Sie arbeiten, ohne sich zu beklagen. Sie erzielen Ergebnisse. Hervorragende Leistung ist das Resultat harter Arbeit und nicht von Entschuldigungen.

AN ALLE MITARBEITER: Der Juli war ein miserabler Monat! Er ist jetzt vorbei und wir können daran nichts mehr ändern. EINIGE von Ihnen müssen härter arbeiten, damit wir ab August UNSEREN Eintritt in die Gewinnzone schaffen. Das Terex-Staffmeeting findet am 19.-20. August hier statt. Dazu muss das Werk vorzeigbar sein. Ich zähle auf Sie! (Dann folgen die Produktionsplanzahlen für den August.)

Selbstverständlich ist das schriftliche Wort an sich nicht in der Lage, zu motivieren oder die Moral zu heben. Im Gegenteil, es demotiviert, wenn der Kontakt von Angesicht zu Angesicht fehlt, und wird dann unecht und verachtend. Deshalb ist „Management durch Herumgehen“ („Management by Walking Around“ = MBWA) so wichtig. Die Mitarbeiter in allen Bereichen der Organisation – und besonders die Leute in der Fertigung (ich war einmal einer von ihnen) – wollen sehen und hören, nicht nur lesen, wie ihr Chef wirklich ist. Eine Führungskraft, die sichtbar und aufrichtig ist und sich in spontane Gespräche mit ihren Mitarbeitern verwickeln lässt, wird größeren Erfolg haben als der Chef, der sich in seinem Büro versteckt. Es inspiriert nicht nur die Loyalität der Belegschaft; ich gewinne auch einige interessante Fakten, die von den Managern gern vor mir verborgen werden. Wenn ich meine Runden mache, bin ich gerade heraus, teile mich mit und sage die Wahrheit. Lügen und falsche Darstellungen fallen früher oder später auf Sie zurück und verfolgen Sie.

Ich sage die Wahrheit – sowohl nach oben als auch nach unten in der Firmenhierarchie. Ich versuche, meinem Chef die Dinge zu sagen, die er wissen muss, Dinge, die ihm helfen werden, bessere Entscheidungen zu treffen. Wir alle haben Chefs. Ich wollte immer Papst werden, denn sein Chef ist am weitesten weg. Dieselbe Methode, die ich bei meinen Mitarbeitern benutze, verwende ich auch bei meinen Kunden. Wir setzen uns zusammen, wenn wir über Angelegenheiten sprechen müssen, die dem Geschäftsergebnis dienlich sind. Zu viele Leute sitzen in ihren Büros und warten auf den wichtigen Anruf vom

Chef, anstatt Kunden zu besuchen oder sich um ein Problem im Werk zu kümmern. Der Chef wird mich schon finden. Wenn Ihr Chef immer alles wissen muss, ist es Zeit für einen neuen Chef. Auf der anderen Seite jedoch: wenn jemand, der Ihnen unterstellt ist, Sie andauernd anruft – seien Sie vorsichtig! Die Person versucht wahrscheinlich, eine angenehme Beziehung aufzubauen, bevor die Bombe platzt, dass das Ergebnis nicht erreicht wird. Konzentrieren Sie sich immer auf die Zielsetzung und halten Sie mich über den Fortschritt auf dem Laufenden – keine Nachrichten sind gute Nachrichten –, aber rufen Sie mich nicht an mit revidierten Forecast-Zahlen, weil gestern ein schlechter Tag war oder Sie sich vergewissern wollen, dass ich Sie noch immer mag.

Kommunikation kann aus dem Ruder laufen. Die meisten Meetings zum Beispiel sind Zeitverschwendung. Ein bekanntes Problem bei Meetings ist, dass zu viel auf der Tagesordnung steht mit zu wenig Zeit für sachliche Diskussion und Maßnahmen. Wenn Sie ein Meeting brauchen, konzentrieren Sie sich exakt auf ein klar definiertes Thema.

Wenn ich kommuniziere, tue ich dies zu einem bestimmten Zweck. Es spielt keine Rolle, ob ich vor einer Versammlung von Versicherungsnehmern spreche, ein Einzelgespräch mit einem Kunden führe oder ein kurzes Memo an Mitarbeiter schreibe. Ich stelle sicher, dass meine Botschaft klar, präzise und aussagekräftig ist. Denn ich will Vertrauen aufbauen und in vielen Fällen sofortige Maßnahmen in Gang setzen. Glauben Sie einem Mann, der dies schon viele Male getan hat. Wenn man eine Verliererhaltung oder das Schicksal einer untergehenden Firma zum Positiven ändern will, muss man seine Erwartungen frühzeitig und häufig kommunizieren. Jargon, Halbwahrheiten und Zweideutigkeiten bringen keine Resultate. Einige unserer Mitarbeiter sind unter Umständen nicht glücklich mit dem, was wir zu sagen haben – ja, einige kündigen eventuell sogar deswegen – aber diejenigen, die bleiben, und die Organisation als Ganzes stehen langfristig gesehen sehr viel besser da.

X MEINE ENGSTEN VERBÜNDETEN

In seinem privaten Büro in der 47. Etage mit Blick auf die berühmte „Magnificent Mile“ von Chicago denkt der Flüchtling noch einmal über seinen Reiseweg nach.

Vierunddreißig Jahre sind vergangen und er ist nur ein paar Straßenzüge entfernt von seinem ersten Job in der Branche, aber wie die Dinge sich geändert haben – wie er sagt, nimmt er nun ein Taxi statt des Busses ... kann sich teurere Ohrenschützer leisten ... genießt einen Lebensstil, der Lichtjahre entfernt ist von den ärmlichen und einsamen Schichten, von denen aus er in die Geschäftswelt aufgebrochen ist. Er nimmt einen Schluck aus einer Tasse, die die Aufschrift „KEIN GEJAMMER“ trägt, und sinniert.

Ich habe viel gelernt und finde, dass das Leben der beste Lehrer ist. Mein Leben hat sich verändert und dies zum Guten. Vieles wurde erreicht, aber einen Großteil des Erfolges habe ich anderen zu verdanken, die einen solch positiven Einfluss auf mein Leben hatten und auf die Art, wie ich es lebe.

Man sagt, dass eine liebevolle Atmosphäre zuhause die Grundlage für dein Leben ist. Veronique hat diese Grundlage geschaffen und meine Geschäfte und persönlichen Freunde respektiert.

Ich sage immer, dass ich Veros Mann bin, und nicht, dass sie meine Frau ist. Die Leute werden sagen, dass ich der Kerl mit der jungen französischen Frau bin. Das ist wahr, aber sie ist so viel mehr. Für mich ist sie der wichtigste Teil meines persönlichen und geschäftlichen Lebens und der geänderten Richtung, die es genommen hat. Man sagt auch, dass ein Mann ohne eine gute Frau nicht glücklich und erfolgreich sein kann. Ich habe die Partnerin gefunden, die ich brauche.

Aus Erfahrung weiß ich, dass Frauen häufig versuchen, sich selbst zu finden, bevor sie 40 sind. Ich denke immer, wenn dies bei Vero geschähe, hätte ich ja noch ein paar Jahre Zeit. Ich hoffe inständig, dass der Spruch „Nichts währt ewig“ hier nicht zutrifft.

Veronique Filipov

Es ist schwierig, in wenigen Worten über meinen Mann zu sprechen und objektiv zu sein; aber ich werde es versuchen. Als er mich bat, einige Dinge über ihn zu sagen, hat er, glaube ich, für einen Augenblick vergessen, dass ich Französin bin und – wie er immer wieder sagt - wenn man einen Franzosen fragt, wie spät es ist, wird er dir erklären, wie eine Uhr funktioniert. Ich werde meinen französischen Wurzeln treu bleiben.

Ich habe Fil vor mehr als 10 Jahren in Frankreich kennen gelernt. Noch bevor ich wusste, wer er war, erlebte ich seine besondere Neigung, Risiken einzugehen. „Verliebe dich nicht in mich“, sagte er mit einem koketten Lächeln. Glücklicherweise für uns beide habe ich seine halbherzige Warnung nicht be-

folgt, obwohl ich 18 Jahre jünger bin als er.

Seit dem Tag, als wir uns trafen, war das Leben ein einziges Abenteuer. Wir haben gemeinsam aufregende Erfahrungen gemacht, einige gute und einige schlechte. Aber immer – gleichgültig, wie die Situation war oder an welchem Ort – ist Fil seinen Prinzipien treu geblieben. Er arbeitet unglaublich hart, aber er verlangt von sich selbst nicht weniger als von allen anderen.

Ich werde die geschäftliche Beurteilung anderen überlassen. Lassen Sie mich nur für den Mann sprechen, den ich als „Fifo“ kenne. Er ist mein Mann, mein bester Freund, mein Liebhaber und mein Vertrauter. Er erzählt den Leuten, dass er in seinem Leben fünf wichtige Entscheidungen getroffen hat: sein Heimatland zu verlassen, nach 22 Ehejahren die Scheidung einzureichen, sich nach einer 25-jährigen Karriere von Case zu trennen, das Rauchen aufzugeben und eine sehr viel jüngere Frau zu heiraten. Ich bin stolz darauf, ein solch wichtiger Teil seines Lebens zu sein.

Fil hat niemals sein Erbe vergessen. Er sagt immer: „Denke daran, wo du herkommst; bleibe mit beiden Füßen auf dem Boden und lass dir die Dinge nicht zu Kopfe steigen.“ In seinem Herzen ist er noch immer ein Flüchtling. Er predigt Unberechenbarkeit, aber ich kann seine Gedanken lesen, denn er ist so abergläubisch. Es gibt Zeiten, da weiß ich nicht, wohin unsere nächste Reise gehen wird, aber ich weiß immer, auf welcher Seite des Bettes ich schlafe – denn Fil stellt sicher, dass er immer mit dem rechten Fuß aufsteht, im wörtlichen und im übertragenen Sinne.



Fil und Veronique Filipov, Schweiz 1992.

Von Anfang an mussten wir große Entscheidungen hinsichtlich unseres Lebensstils und unserer Prioritäten treffen. Einige Leute halten uns vielleicht für egoistisch und ich muss zugeben, dass wir das manchmal wahrscheinlich auch sind. Wir haben keine gemeinsamen Kinder. Als meine Mutter uns nach Enkeln fragte,

stellte Fil – wie er nun einmal ist – ihr im Spaß Steve vor, seinen 25-jährigen Sohn.

Ich glaube, dass es für eine Ehefrau wichtig ist, mit der Karriere ihres Mannes vertraut zu sein, und ich habe einen guten Einblick in Fils Geschäfte. Ich kenne die Leute, mit denen er arbeitet und auch viele seiner Kunden. Wir diskutieren seine Anfechtungen und Widerwärtigkeiten, aber die geschäftlichen Entscheidungen überlasse ich ihm. Er sagt immer, die Frau macht das Paar, aber ich denke, dass zwei dazu gehören, damit eine Ehe funktioniert. Wir schätzen uns glücklich, in unserer Beziehung noch nie Streit gehabt zu haben. Aber ehrlich gesagt, haben wir auch nicht die drei größten Sorgen, die Familienstreitigkeiten auslösen – Kinder, Geld und Karriere. Obwohl es die perfekte Ehe wahrscheinlich nicht gibt, so kommt unsere dem jedoch sehr nahe.

Fil und ich haben viele wundervolle gemeinsame Jahre verbracht und ich habe so viele Dinge gelernt – und ich lerne noch immer. Nichts währt ewig und nichts ist einfach. Ich erinnere mich, als ich vor der Entscheidung stand, Frankreich zu verlassen und mit Fil in die Vereinigten Staaten zu ziehen. Ich wusste nichts über unsere Reiseziel, Waverly, Iowa, oder was ich tun würde, wenn ich da sein würde. Es würde bedeuten, neu anzufangen: neues Heim, neue Freunde, neue Sprache – im Grunde eine brandneue Art zu leben. Aber eigentlich war es gleichgültig, denn ich war bei Fil. Wenn ich ein Teil seines Lebens werden wollte, so war ich entschlossen, Teil der Lösung zu sein und nicht des Problems.

Jetzt war ich an der Reihe, ein Auswanderer zu sein, genau wie Fil zu einer anderen Zeit in seinem Leben. Ihm ist es in Frankreich gelungen und ich wollte es genauso gut machen in den Vereinigten Staaten. Iowa war der perfekte Ort. Wir fanden Freunde und haben unseren Aufenthalt genossen; aber als Filipov weißt du, dass dein Aufenthalt nur von begrenzter Dauer ist. Es ist ein Ort, wo man sich vor dem nächsten Umzug aufhält. Ich muss sagen, dass wir uns darauf freuen, eines Tages nach Frankreich zurückzukehren und den Weinreben in Burgund beim Wachsen zuzusehen.

Der Fil, den ich kenne, ist viel mehr als ein ehrgeiziger Führer. Er ist auch ein fürsorglicher, unterstützender Ehemann und hat Freunde in aller Welt, wobei einige dieser Beziehungen bereits mehr als 30 Jahre dauern. Ich bewundere seine Großzügigkeit und seinen Eifer zu tun, was er kann, um denen zu helfen, die ihm nahe stehen.

Die Jahre, die wir gemeinsam verbracht haben, waren wundervoll und ich lerne ständig. Und den Leuten, die fragen, ob ich mich langweile, kann ich nur versichern, dass das nicht der Fall ist. Sich um Fil zu kümmern, ist alles andere als langweilig. Wie ich bereits sagte, so ist mein Leben mit ihm ein Abenteuer und es fängt gerade erst an...

Unser Heim steht unseren Freunden immer offen. Unser Geheimnis sind gute Küche und französische Weine.

Eines der befriedigendsten Dinge im Leben eines Mannes ist, einen Sohn in seine Fußstapfen treten zu sehen – zu sehen, wie er seinen Weg macht und an

den Punkt kommt, wo er die Kompetenz und Selbstsicherheit besitzt, schwierige Situationen anzupacken und sie zu lösen.

Ich bin sicher, dass mein Sohn Steve lange und hart nachgedacht hat, bevor er sich entschloss, zu mir zu Terex Lifting zu kommen. Er war sich meiner Standards, Arbeitsethik und Erwartungen an jeden einzelnen meiner Mitarbeiter sehr wohl bewusst. Und er wusste, dass er an denselben Maßstäben gemessen würde – und an seiner Leistung. Und diese seine Leistung hat alles übertroffen, was man von jemandem in seinem Alter erwarten konnte. Er hat mich sehr stolz gemacht.

Steve Filipov

Wer ist Fil Filipov? In streng beruflichem Sinne denkt man sofort an Begriffe wie „gewissenhaft, konzentriert, unnachgiebig und souverän“. Ich kann mich glücklich schätzen, denn meine Erfahrungen mit ihm gehen weit über das Geschäftsleben hinaus. Ich bin sein Sohn. Er ist mein „Tatko“.

Was mich an meinem Vater am meisten erstaunt ist seine unvorstellbar große Energie. Er ist jemand, der immer unterwegs ist, immer an seinen nächsten Schritt denkt – nicht nur für sich selbst sondern auch für die Leute in seiner Umgebung. Wir arbeiten jetzt seit 10 Jahren zusammen und haben gemeinsam einige schwierige Zeiten durchgestanden, aber er hat sich nie unterkriegen lassen. Einige Leute wundern sich vielleicht „Wie machst du das? Wie kannst du 32 Jahre lang bei Fil Filipov bleiben, obgleich er dein Vater ist?“ Die Wahrheit ist, dass ich nichts bedauere und nichts anders machen würde. Ich lerne jeden Tag, den ich mit ihm arbeite, etwas Neues.

Ich lasse Sie gern an einigen der Geschichten und Lektionen, die ich gelernt habe, teilhaben. Einige mögen hart erscheinen und einige sind humorvoll, aber alle haben einen bleibenden Eindruck hinterlassen und machten mich zu dem, der ich heute bin. Wenn ich zurückdenke, war ich in der glücklichen Lage, diese Momente mit meinem Vater zu haben. Ich kann nur hoffen, ähnliche Erfahrungen mit meinen Kindern teilen zu können.

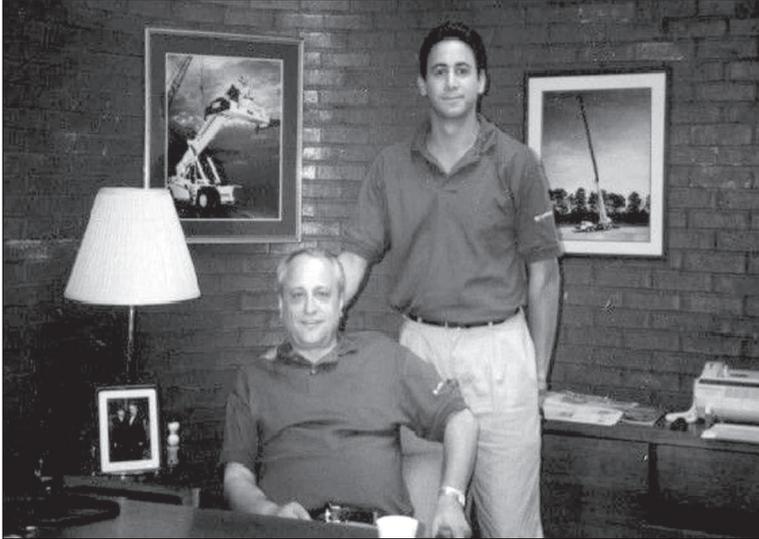
Ich erinnere mich an die erste Lernerfahrung, als wäre es gestern gewesen. Es war eine Lektion darin, wie wichtig es ist, unabhängig zu sein und sich auf sich selbst zu verlassen. Wir waren erst kurz zuvor von Kentucky um die halbe Welt nach Paris umgezogen. Ich war 12 Jahre alt und sprach wie ein Farmer aus dem tiefsten Süden der USA. Ich sprach nur zwei Worte französisch: „oui“ und „non“. Eines Tages weckte mich mein Vater um ca. 6 Uhr in der Frühe und sagte, er wollte mir zeigen – eigentlich mehr sagen – wie ich zur Schule komme.

„Hier ist deine Monatskarte für den Bus und die Metro“, sagte er. „Du nimmst den Bus Nr. 10 bis Porte d’Auteuil, gehst hinunter zur Metro, nimmst die Bahn zum Gare d’Austerlitz und steigst an der Haltestelle Emile Zola aus.“

Wenn du die Treppe hochkommst und den Eiffelturm nicht siehst, hast du dich verfahren. Frag nach dem Weg oder ruf mich an. Ansonsten läufst du 500 Meter und bist an der Schule. Kein Problem.“

Und alles das für einen kleinen Jungen, der zwei Worte französisch sprach.

Die ersten Wochen waren hart und ich habe ihn wahrscheinlich dafür gehasst; aber am Ende des ersten Monats kannte ich mich nicht nur wie ein Profi im Pariser Verkehrsnetz aus sondern sprach fließend französisch. Die Moral von der Geschichte? Nun, es gibt mehrere: Fürchte dich nicht vor dem Unbekannten, habe ein Ziel, stelle dich deinen Ängsten und überwinde sie, würdige und lerne von verschiedenen Kulturen und um Hilfe zu bitten, wenn es nötig ist.



Viele Teenager an der Schwelle zum Erwachsensein meinen, dass sie alles wissen und hören auf keinen, besonders nicht auf ihren Vater. Nachdem wir von Frankreich nach Belgien umgezogen waren, wo mein Vater die Karriereleiter weiter nach oben stieg, ging ich zurück in die Vereinigten Staaten, um die Universität zu besuchen. Ich zog dann nach Texas, um für ein Handelsunternehmen zu arbeiten, das einem anderen Flüchtling aus Osteuropa gehörte, einem Ungarn mit Namen Gabi. Von Gabi lernte ich viel. In gewisser Weise war er mein geistiger Vater und genau wie er wollte ich meine eigene Firma besitzen. Aber da ich bereits vier Sprachen beherrschte, wollte ich auch zurück nach Europa gehen. Und jetzt fing der Spaß erst an.

Mein Vater, der zu der Zeit für J.I. Case arbeitete, sagte, es gäbe eine Möglichkeit für mich, den Sommer über dort zu arbeiten. Ich hatte von meinen Freunden gehört, dass das ganz großartig war: Post austragen, telefonieren, nichts tun und bezahlt werden. Mann, hatten die sich geirrt! „Sohn, du arbeitest in der 5-Uhr-Schicht an der Endmontage. Los, zeigst ihnen“, hörte ich von meinem Vater. Hier stand ich – ohne Erfahrung, nur mit der Liebe für Maschinen und Öl. Nun, die Jungs am Band hatten schon einen Test für mich parat: den Hydraulischschlauch abziehen und einen neuen anschließen. Durch ein Hydraulikölbad lernte ich, dass man erst das Siegel brechen muss, den Druck reduziert und langsam den Schlauch austauscht ansonsten...

Ich blieb sechs Wochen in der 5-Uhr-Schicht. Dann konnte ich schweißen und Bagger kalibrieren und Endabnahmetests an den Geräten durchführen. Ich lernte auch, dass – wenn Herr Filipov durch den Betrieb geht – man besser arbeitet oder den Boden fegt oder sich irgendeine andere Arbeit sucht. Die Arbeiter und mein Vater hatten jedoch großen Respekt vor einander. Wenn sie ihn sprechen wollten, hörte er ihnen zu. Wenn er höhere Produktivität forderte, taten die Arbeiter im Grunde alles, was sie konnten, um das Ziel zu erreichen.

Genau wie für meinen Vater 30 Jahre früher war meine Zeit am Band außerordentlich wertvoll. Nicht nur, dass ich die Lektionen auf die harte Tour gelernt habe, ich achtete genau darauf, wie mein Vater sich benahm und wie er sein Geschäft betrieb. (Ein Ort für alles und alles an seinen Ort.) Mein Vater seinerseits behielt mich im Auge. Ich werde immer in Erinnerung behalten, wie er mit dem Vorstandsvorsitzenden von Case durch den Betrieb ging. Ich fegte den Boden und mein Vater zeigte auf mich und sagte: „Das ist mein Sohn“. Er war stolz und das gab mir ein großartiges Gefühl. Von dem Zeitpunkt an wurde unsere Beziehung immer enger.

Was als nächstes passierte, könnte ein weiteres Buch füllen. Als ich in Frankreich wohnte, kaufte ich einen LKW und belud ihn jeden Monat mit Pralinen, Windeln, Garn und allem anderen, dessen ich habhaft werden konnte. Dann fuhr ich 2.500 Kilometer nach Bulgarien und verkaufte meine Sachen. Trotz des guten Einkommens waren die Fahrten hin und her eine Strapaze. Manchmal war ich so müde, dass ich alles verkaufte – einschließlich des LKW – nur damit ich nach Hause fliegen konnte.

Als ich 22 Jahre alt war, kam meine erste richtige Bewährungsprobe. Hatte ich genug gelernt, um eine Firma am Rande des Ruins zu übernehmen, sie zu restrukturieren und in ein blühendes Geschäft zu verwandeln? Ich werde nie vergessen, als mein Vater mir sagte, dass er in Frankreich Hilfe brauchte. Ich hätte 120 Leute und acht Niederlassungen und müsste den derzeitigen Geschäftsführer entlassen. Ich stellte einen Plan auf, um das gesamte Vertriebssystem zu restrukturieren, und schickte diesen an meinen Vater. Ungeduldig wartete ich auf seine Antwort. Er rief mich aus Deutschland an und sagte: „Das ist ein Filipov-Plan. Sieht gut aus, jetzt setze ihn um.“ Innerhalb von sechs Monaten war der Plan umgesetzt und unser Geschäft war um 20 Prozent gewachsen.

Ich schätze mich außerordentlich glücklich, dass mein Vater und ich eine so enge Beziehung entwickelt haben. Wir mussten viele Opfer bringen, aber sie waren es wert. Ich bin sicher, dass er weiterhin jeden mit seiner Energie und seinen Ideen überraschen wird. Heutzutage gehört eine Menge Mut dazu, anders zu sein und der Welt zu zeigen, dass es einfache Wege gibt, ein Geschäft zu führen, andere zu lehren und eine erfolgreiche Karriere zu haben. Aber man braucht Durchhaltevermögen.

Nicht nur, dass er schwer arbeitet, um die Kunden zufrieden zu stellen, er strengt sich genauso an, Verwandte und Freunde zufrieden zu stellen. Wie viele Väter feiern die Heirat von Sohn und Schwiegertochter mit drei Hochzeiten? Meine Frau Alexandra und ich heirateten erst in Las Vegas in derselben Kapelle,

in der mein Vater seine Braut Veronique geheiratet hat. (Mein Vater riet mir, die Adresse für die Enkel zu notieren.) Er will die Dinge immer kurz und knapp haben und die Zeremonie dauerte genau drei Minuten.

Drei Monate später hatten wir eine traditionellere Hochzeitsfeier mit geschätzten Freunden in einem bekannten Schloss in der Nähe von Paris. Die Trauung dauerte ein wenig länger als die in Las Vegas.

Die dritte Hochzeit fand in Plovdiv, der Heimatstadt meines Vaters in Bulgarien, statt – der Stadt, wo ich meine frühen Handelsgeschäfte abgewickelt hatte. Umgeben von mehreren Generationen der Familie und voller bulgarischer Traditionen, auf die mein Vater so stolz ist, war dies das perfekte Finale.

Was bedeutet „Tatko“? In Bulgarien bedeutet es einfach „Vater“. Für mich bedeutet es jedoch unwahrscheinlich viel mehr ... mein bester Freund, mein Kumpel, mein Mentor. Tatko, danke für all die Anleitung und Hilfe. Ich liebe dich.

Wenn Sie dies lesen, wird es noch einen anderen Namen für ihn geben: „Diado“. Das ist bulgarisch für Großvater und so wird unsere Tochter Astrid ihn bald nennen.

WAS ANDERE SAGEN...

Gabor Sztamenits

Der ungarische Flüchtling und Steve Filipovs geistiger Vater, Fort Worth, Texas USA (Meine Notizen zu dem Meeting mit Fil Filipov im Jahre 1983 in Paris, Frankreich)

Aggressiv mit positiver Einstellung, entschlossen, diszipliniert, entscheidungsfreudig, einfach und effektiv. Die Grundzutaten für enormen Erfolg. Er ist das erfolgreichste Produkt, das Bulgarien in den letzten 50 Jahren hervorgebracht hat.



Fil, Alexandra, Steve und Veronique Filipov bei der Hochzeit von Steve und Alexandra in Paris, Mai 1999.

XI SOFIA, BULGARIEN – JAHRE SPÄTER

Die Geschäftswelt hat große und schnelle Veränderungen erfahren und dies trifft auch auf mein Geburtsland zu. Stuart Anderson, Berater und anerkannter Sprecher in der Hebezeugindustrie, besuchte nach 25 Jahren erneut die bulgarische Hauptstadt Sofia und beschreibt in einem Beitrag die Eindrücke über die Fortschritte, die in der dortigen Kultur und Wirtschaft gemacht worden waren. Sie bestätigen einmal wieder in größerem Maßstab: „nichts währt ewig“ (nishto ne e vechno). Ich möchte ihm mein Anerkennung hierfür ausdrücken und für die „Ode an Filipov“, die er zu meinem 50. Geburtstag verfasste, und die Ihnen hoffentlich einen tieferen Einblick geben, was ich bin und wo ich herkomme.

SOFIA : 25 JAHRE SPÄTER

Wenige – falls überhaupt andere – Hauptstädte tragen Namen, die eher mit einer Person assoziiert wurden statt mit der entsprechenden Metropole. Dies ist das Schicksal von Sofia. Als mein Flugzeug die Wolkendecke über der bulgarischen Hauptstadt durchbrach und zur Landung ansetzte, fragte ich mich, ob das vergangene Vierteljahrhundert sie so wohlwollend behandelt hat wie – ohne Zweifel – die göttliche Miss Loren.

Die meisten Erinnerungen verschwimmen mit der Zeit, andere durchlaufen eine Metamorphose. Meine Erinnerungen an Bulgarien waren nur spärlich aber lebhaft. Auf unserer Fahrt von Rumänien nach Süden im tiefsten Winter waren ein Kollege und ich zwei Stunden lang von der strengen Grenzpolizei durchsucht und vernommen worden. Der leuchtend gelbe Range Rover unserer Firma zog ständig alle Blicke auf sich und obwohl wir die korrupten Polizisten mit dem obligatorischen Johnny Walker und mit Marlboros „bezahlt“ hatten, waren diese immer noch ausgesprochen unfreundlich. Als wir endlich weiterfahren durften, war die Nacht hereingebrochen und je weiter wir ins Landesinnere fuhren desto höher wurden die Schneeverwehungen. Nach einigen Kilometern konnten wir nicht mehr über den Schnee hinwegsehen, der sich an den Seiten der immer enger werdenden Straße aufgetürmt hatte. Außer ein paar alten LKWs und einem Zigeuner mit einem Pferdewagen begegneten wir keiner Seele. Drei Stunden später erreichten wir die Stadtgrenze unseres Zielortes – der romantisch klingenden aber schmutzigen Stadt Stara Zagora. Es war fast Mitternacht.

Inzwischen war es ziemlich nebelig geworden und die einzige Beleuchtung stammte von einigen alten Straßenlaternen. Obwohl die Schilder auf der Fernstraße sowohl in englischer als auch kyrillischer Schrift waren, waren die Straßennamen in der Stadt alle in der Landessprache, die keiner von uns lesen konnte. Langsam fuhren wir durch die leeren Straßen, starrten durch den wirbelnden Schnee und suchten nach unserem Hotel. Das einzige Geräusch, das durch die Stille drang, war das unserer großen Geländereifen, die sich durch

den frischen dichten Schnee arbeiteten. Müde und hungrig hielten wir am ersten Ort an, der geöffnet war – ein kleines schäbiges Cafe, dessen schwacher Lichtschein kaum durch die große beschlagene Windschutzscheibe drang. Als wir eintraten, schlug uns eine dichte Wolke stechenden türkischen Tabaks entgegen, die wie Nebel über den vielleicht ein dutzend kleinen Plastiktischen lag. Die Gespräche verstummten sofort als wir eintraten. Falls einem von uns einen Witz über den Rauch auf der Zunge lag, war dieser auf der Stelle vergessen

Überraschend für solch eine späte Stunde war das Cafe fast voll besetzt. Vielleicht waren die dunkel aussehenden Arbeiter, die fast alle schwere Wolljacken und Mützen trugen, gerade von der Spätschicht gekommen. Vorsichtig arbeiteten wir uns durch den kleinen überfüllten Raum zu dem einzigen leeren Tisch, setzten uns und verhielten uns still, während wir warteten, dass die Kellnerin kam. Keiner von uns sah sich um. Es schien, dass uns alle anstarrten – als ob wir von einem anderen Stern gekommen wären. Wir konnten fühlen, wie sich die Blicke in unsere Hinterköpfe bohrten. Erst nachdem wir Bier und Suppe bestellt hatten, indem wir mit den Händen auf das gezeigt hatten, was wir wollten, kehrten die Anwesenden langsam wieder zu ihren Gesprächen zurück, zu ihren Spielkarten, ihrem Essen und Trinken. Als wir gingen, zeigte uns die Kellnerin, in welche Richtung wir fahren mussten, um zu unserem Hotel zu kommen. In dieser Nacht teilten wir uns dasselbe ungeheizte Zimmer und schliefen in unserer Kleidung. Wir fuhren früh am nächsten Morgen weiter, ohne das Hotelfrühstück zu probieren, und keiner von uns hatte den Wunsch, jemals wieder nach Stara Zagora zurückzukehren.

Von der kurzen Zeit, wie wir in Sofia verbrachten, erinnere ich mich am besten an die enorm breiten Fahr- und Durchgangsstraßen und die Betonmonolithen, in denen die Horden der Regierungsangestellten und Bürokraten untergebracht waren. Um fair zu sein: die Offiziellen des Ministeriums, die wir trafen, waren von freundlicherem Wesen als die in Bukarest. Als ich die mächtige Alexander Nevsky Kathedrale sah, brachte dies die Erinnerung zurück an meinen letzten Besuch und ich hatte das Gefühl, völlig übermannt zu werden von ihrer mysteriösen dunklen Stimmung. An unserem letzten Abend in Bulgarien war ich allein zur Kathedrale gegangen. Obwohl sie nur einen zehninütigen Spaziergang vom Sheraton Hotel, in dem wir wohnten, entfernt lag, hatte sich mein Kollege geweigert mitzukommen und erklärte mich für verrückt. Aber ich konnte der Verlockung alter Kirchen und Kathedralen noch nie widerstehen.

Obwohl sie viel älter aussah, war die gigantische Kirche mit ihrem Kuppeldach erst im Jahre 1878 erbaut worden. Wie ihr Name andeutet, war sie als Zeichen des Dankes an die Russen errichtet worden, die die Bulgaren nach fünf Jahrhunderten türkischer Herrschaft befreit hatten. Der Innenraum bestand aus einem riesigen schwarzen kalten Raum und es war absolut still; entfernt hörte man jedoch gregorianische Gesänge, die auf unheimliche Weise durch die kalte Luft drangen. Ich hatte eigentlich noch weiter in die Dunkelheit gehen wollen in der Hoffnung, einen Blick auf den Chor werfen zu können, entschied mich dann jedoch dagegen. Ich erinnere mich, dass ich mich vorsichtig umsah, ob ich

vielleicht von dem örtlichen KGB überwacht wurde. Wahrscheinlich hatte ich zu viele James Bond-Filme gesehen, aber als ich unschuldig an den schmutzigen bunten Glassfenstern hoch sah, erwartete ich, einen Kopf hinter den massigen Säulen der Kathedrale hervorlugen zu sehen. In Wahrheit war man sich damals immer bewusst, dass man überwacht und verfolgt wurde und es keine gute Idee war, der Geheimpolizei eine Entschuldigung zu liefern, sich mit einem zu befassen. Damals kam es häufig vor, dass Leute – selbst westliche Besucher – spurlos verschwanden oder tot in den Wäldern gefunden wurden. Diese wenigen angespannten Minuten werde ich nie vergessen.

Bulgarien war lange Zeit eines der ärmsten rückständigsten Länder Osteuropas und auch die Reformen des freien Marktes wurden erst sehr spät eingeführt. Als unser Flugzeug zu seiner endgültigen Landeposition rollte, überlegte ich, wie weit das Land sich wohl entwickelt hätte. Mein erster Eindruck des Flughafens Sofia sagte mir: „Nicht sehr weit!“. Er bot noch immer den Anblick und das Gefühl eines alten militärischen Flugfeldes; aber als ich aus dem Flugzeug ausstieg, hatte zumindest das Wetter eine angenehme Überraschung für uns parat – milde 15-18°C.

Die Erledigung der Einreise- und Zollformalitäten und die Gepäckausgabe liefen glatter, als ich erwartet hatte, und ich betrat die Ankunftshalle, wo ich mich von aufgeregten Einheimischen umringt sah, viele von ihnen mit Blumensträußen. Während die Männer meist schwere Winterkleidung – besonders die verschiedensten Formen von Lederjacken oder Anoraks – trugen, waren die meisten Frauen sehr attraktiv gekleidet. Auch hier dominierte die westliche Uniform von schwarz, schwarz, und schwarz die Damenmode. Die jungen Frauen waren viel hübscher als in meiner Erinnerung – schlank und in den meisten Fällen sehr gepflegt mit langem glattem Haar. Keine trug mehr das dicke Make-up oder den leuchtend roten Lippenstift, der an die Plakate der Russischen Revolution erinnerte. Und obwohl einige der ärmeren älteren Frauen immer noch die altmodischen Wollkleider mit ihren hässlichen Karomustern tragen oder glänzende Blusen in fluoreszierenden Schattierungen von grellgrün oder pink, kleidet sich die jüngere Generation entweder in engen Schlaghosen oder kurzen Miniröcken. Diese hübschen Mädchen standen in ziemlichem Kontrast zu den pummeligen, dunkelhäutigen Frauen in meiner Erinnerung. Aber nicht alles hatte sich verändert. Die Männer rauchten noch immer Kette und die Polizei war allgegenwärtig. Jedoch, wenigstens hier, machten die Leute einen glücklichen und gesunden Eindruck und die meisten legten mehr Wert auf ihr Aussehen als dies in Teilen der Vereinigten Staaten und Westeuropas der Fall ist.

Privatfahrzeuge dürfen noch immer nicht am Eingang der Ankunftshalle vorfahren – ein Überbleibsel des Sicherheitsdenkens aus den alten Tagen. Aber ein kurzes Stück weiter standen leuchtend gelbe Taxen in langer Reihe und auf dem Parkplatz überwiegen zwar noch immer die alten Ladas und Trabants, aber man sah auch neuere Fahrzeuge von Opel und Ford und ein paar teure Geländewagen sowie Mercedes und BMWs. Auf dem Weg vom Flughafen fiel mir auf, dass die Hauptstrasse inzwischen in merklich besserem Zustand war

und viel weniger Schlaglöcher hatte als früher. Der Fahrstil ist jedoch noch immer chaotisch. Viele bulgarische Fahrer halten sich nicht an das Gebot, in ihrer Spur zu bleiben, kreuzen ständig die Fahrbahnen und überholen oder rollen daher, wie es ihnen gerade passt. Unverbleiter Kraftstoff und regelmäßige Ölwechsel sind für den bulgarischen Autofahrer noch Dinge der Zukunft. Aber das Einatmen dieser giftigen Auspuffgase ist vielleicht nur wenig schädlicher als das Rauchen der stärksten Zigaretten auf diesem Planeten.

Der öffentliche Nahverkehr in der Innenstadt wird mit einer Vielzahl von veralteten Fahrzeugen durchgeführt. Hierzu gehören lange Busse mit einer akordeonartigen Gelenkverbindung, Trolleybusse und Straßenbahnen. Alle sind irgendwie bunt bemalt und stellen für die einheimischen Autofahrer eine sportliche Herausforderung dar, die diese gerne annehmen. Fastzusammenstöße gehören auf den Straßen Sofias zum täglichen Leben. Die Funken fliegen, wenn die Stromabnehmer der Trolleybusse sich ziehen und biegen, und das Kreischen der Stahlräder der gelben Straßenbahnen wird begleitet von hektischem Klingeln. Es ist ein tröstlicher glücklicher Lärm, der allen Straßenbahnen der Welt gemein ist, als ob ihre Klingeln alle nach dem gleichen Akkord gestimmt würden.

Wie bei vielen Städten mit hoher Luftverschmutzung ist der Himmel über Sofia grau. Tatsächlich ist vieles an Sofia grau. Nicht dass es eine hoch industrialisierte Stadt ist – weit entfernt. Aber was vorhanden ist, gehört zur Schwerindustrie, häufig Metall verarbeitend oder chemisch. Und alle Auto- und Industrieabgase scheinen ungefiltert in die Atmosphäre abgelassen zu werden. Das Grau der Betonbauten, besonders die Wälder alternder Wohntürme, trägt seinen Teil zu diesem tristen Image bei. Die Gegend um diese Türme macht fast immer einen heruntergekommenen Eindruck und überall liegt Müll herum und es gibt viele verlassene alte Gebäude und aufgegebene halbfertige Neubauprojekte. Auf allem liegt Staub, der sich über Jahre angesammelt hat. Es scheint, dass die ganze Stadt eine gründliche Wäsche vertragen könnte – sintflutartige Regenfälle, die den Schmutz hinweg waschen. Sicherlich trägt das ziemlich trockene Klima zu dem Schmutz bei, aber es ist nicht der Auslöser. Tatsächlich wird der Parlamentdistrikt in der Innenstadt bemerkenswert sauber gehalten. Nein, Ursache für diese Apathie gegenüber der städtischen Umgebung sind wohl die 50 Jahre des Staatseigentums, verstärkt durch die Jahrhunderte lange Fremdherrschaft, und es wird wohl noch eine Zeit dauern, bis sich dies ändert.

Es ist offensichtlich, dass in Sofia ein Mangel an Wohnraum herrscht, aber es gibt nur wenige Anzeichen für neue Bautätigkeit. Den Türmen, die in den 1950er und 1960er Jahren in Billigbauweise errichtet worden waren und bei denen auf jedem Balkon Wäsche zum Trocknen hängt, sieht man ihr Alter an. Einige stehen bereits leer; andere sehen nur halb bewohnt aus, aber alle wirken abbruchreif. Die Glücklicheren unter den Anwohner leben in den älteren Einfamilienhäusern der Vorstädte. Trotz der hässlichen Apartmentblocks der kommunistischen Ära hat sich die Stadt dennoch viel von ihrem Charakter bewahrt. Sie gehört zu den am dichtesten bewaldeten Hauptstädten der Welt.

Von der Innenstadt aus muss man nicht weit laufen, um stille Alleen mit alten Fachwerkhäusern zu finden, die vor vielleicht hundert Jahren erbaut wurden. Die Farbtöne von ockergelb, rosa, rost und himmelblau der verputzten Wände – sonst verblichen – sind hier ein wenig kräftiger. Diesen Häusern sieht man an, mit welchem Stolz und welcher Liebe und handwerklichem Geschick sie gebaut wurden; und obwohl sie ziemlich klein sind und eng zusammen stehen, besitzen fast alle kleine gepflegte Gärten. Hier werden Blumen und Tomaten gepflanzt, die Gehwege werden gefegt, das Holz gestrichen. Ihre behaglichen überdachten Veranden, das dekorative Mauerwerk und die Schnitzereien, die mit Ziegel gedeckten Dächer und die Wände in warmen Farbtönen zeugen von Einzigartigkeit und Stolz, die das inzwischen abgeschaffte sozialistische Regime als unnötige Ablenkungen abgetan hatte.

Sofia bleibt eine wunderschöne Stadt, doch um dies zu sehen, muss man hinter den Schmutz und Verfall sehen. Und obwohl dies eine alte Stadt ist, die seit 2000 Jahren floriert, verfügt das ausgedehnte Layout des Innenstadtbereichs über eine Grandezza und Größe, die selbst in den zentral geplanten Städten des russischen „Reiches“ nur selten zu finden sind. Die breiten Boulevards und Durchgangsstrassen bieten spektakuläre Ausblicke auf die vielen herrlichen Kirchen, alten Paläste, Konzerthallen, Museen und Verwaltungsgebäude der Stadt.

Sofia hat ebenso viele Parks wie Paris oder London, selbst im Stadtzentrum. Im Herbst gehen arme alte Frauen mit Besen und Schaufeln ihrer aussichtslosen Aufgabe nach zu versuchen, die Innenstadt frei von Laub zu halten. Langsam und gründlich schlurfen sie daher mit inzwischen permanent gebeugten Rücken, versunken in ihre Gedanken und Erinnerungen. Einer der Parks ist ein Zufluchtsort für alte Männer, die dort Schach spielen und wahrscheinlich trifft man hier jedes Paar am gleichen Ort, jeden Tag, jede Woche. Große Gruppen von Beobachtern stehen um sie herum, stecken die Köpfe zusammen und beobachten und diskutieren jeden der sorgfältig und lange durchdachten Züge. Genau wie die Protagonisten so kommen auch die Zuschauer wahrscheinlich jeden Tag an die exakt gleiche Stelle, um dort auf „ihren“ Plätzen zu stehen oder sitzen.

Ein anderer Park ist Schauplatz eines großen bunten Handwerksmarktes und wie alle anderen Parks stellt auch er seine Requisiten zur Schau: große Metallskulpturen sind ausgestellt – einige religiös, andere literarisch, aber alle politisch korrekt. Hohe ausgewachsene Bäume – Ulmen, Eichen, Eschen und Silberbirken – zieren die Parks von Sofia, die – wie die Parks in aller Welt – spielenden Kindern und liebenden Paaren eine besondere Zuflucht bieten.

Obwohl sie sich ihren Weg durch den Smog bahnen muss, hat die Sonne Ende Oktober noch genügend Kraft, um die Bäume, die noch immer ihr volles Laub tragen, zu beleuchten und zu verwandeln. Es glänzt in diesen sehr russisch wirkenden herbstlich gelben Farben, die schon so viele Schriftsteller und Dichter inspiriert haben. Der Herbst hier, oder zumindest dieser, ist milder und gemäßiger als der Herbst in den Vereinigten Staaten. Vielleicht lag es an den

jahreszeitlich zu warmen Temperaturen, dass alle Blätter in dem gleichen warmen Gelb leuchteten und kein Blatt in irgendeiner Weise geknickt oder beschädigt schien. Das Laub auf den Wegen raschelte nicht und nirgendwo sah man orange, rot, gold oder braun – nur gelb.

Das Parkproblem ist am schlimmsten im Stadtzentrum. Als sie in früheren Zeiten ihre 5-Jahrespläne aufstellte, konnte sich die sozialistische Regierung offensichtlich nicht vorstellen, dass es einmal eine bedeutende Zahl von Autos in privatem Besitz geben könnte und in Sofia scheint es keine Parkuhren, viel geschosßige Parkhäuser oder Tiefgaragen zu geben. Die engen Seitenstrassen sind alle voll mit nachlässig abgestellten Fahrzeugen und in den breiteren Hauptstrassen wird meistens in Zweierreihen geparkt. Aber das scheint niemanden zu stören. Polizeiwagen, zumeist alte weiß-blau lackierte Ladas, sind allgegenwärtig. Doch die gehobenen Ränge der „Polize“ fahren große neue Mercedes- und BMW-Limousinen; diese findet man normalerweise geparkt an den bevorzugten Plätzen in der Nähe der Foyers der großen Hotels oder vor Parlamentsgebäuden. Es ist klar, dass sich noch einige Dinge ändern müssen. Man sagt jedoch, dass man sehr sicher ist, wenn man während der Tages- oder frühen Abendstunden allein in der Stadt herumläuft – eine positive Errungenschaft der harten Lehren der jüngeren Vergangenheit. Aber man warnte mich auch vor Zigeunern und Taschendieben.

Ein sehr ermutigendes Zeichen der – im wahrsten Sinne des Wortes – Marktorientierung der Bulgaren ist die große Zahl von Straßenhändlern, die Tag für Tag ihre Stände aufbauen, entweder einzeln oder auf den Straßenmärkten. Es ist wahrscheinlich das Erbe der Zigeuner oder einfach nur die Notwendigkeit für die Bauern und Handwerker, die Mittelsmänner auszuschalten und einen kleinen Gewinn aus dem Verkauf ihrer Waren zu erzielen. Jedenfalls übt diese fast mittelalterlich anmutende Subkultur großen Einfluss auf das städtische Leben in Bulgarien aus. Anders als ihre lärmenden Kollegen angelsächsischer oder lateinischer Herkunft gehen diese Händler im Allgemeinen ihren Geschäften still und unauffällig nach. Wahrscheinlich eine weitere Nachwirkung des Polizeistaates!

Die am höchsten geschätzten Standplätze für die Markthändler liegen an den eleganten Einkaufsstrassen der Innenstadt, wo man jetzt Geschäfte mit den vielen großen Modenamen des Westens findet – Gucci, Valentino, Chanel usw. Der italienische Einfluss ist in diesem Teil der Welt unübersehbar. Andere bevorzugte Standplätze sind die Unterführungen unter den Kreuzungen der Hauptstraßen – ihre wettergeschützte Lage macht sie besonders attraktiv für die Ausstellung von Gemälden, Holzschnitzereien und alten Büchern aus zweiter Hand oder aus dem Ausland. Auch eignen sich die Wände der Treppenzugänge, die hinunter in diese riesigen Markthallen führen, ausgezeichnet für Werbeplakate. Hier findet man qualitativ hochwertige Plakate aus der Produktion der in Sofia ansässigen beträchtlichen Druckindustrie, auf denen für alles geworben wird von Rockkonzerten bis zu Politikern, die gewählt werden wollen. Tatsächlich sind die Wände der meisten alten Gebäude und der vielen rostigen Wellblechunterstände von einer dicken Schicht abgerissener Plakate bedeckt. Das Image dieser

Menagerie von Plakaten vor dem Hintergrund der Baum bestandenen Straßen der Stadt und der großartigen Architektur in Verbindung mit der Mixtur aus uraltem und modernem, sauberem und schmutzigem und dem unkonventionellen Lebensstil der Straßenverkäufer schafft eine Atmosphäre, die häufig an Paris erinnert.

Eine Art von Plakaten ist jedoch für diesen Teil der Welt einzigartig, denn in Bulgarien ist es Brauch, kürzlich verstorbener Bewohner durch Plakate zu gedenken, die an ihren Häusern oder in ihrer Nähe oder an dem Ort, wo sie gestorben sind, aufgehängt werden. Sie sind im A4-Format und zeigen kleine Schwarzweißfotos der Verstorbenen mit einigen biographischen Details. Man sagte mir, dass sie manchmal noch Jahre nach dem Tod erneuert werden, um so das Andenken an die Toten aufrecht zu erhalten. Häufig findet man mehrere Kopien dieser Plakate an Wänden, Türen oder Bäumen des entsprechenden Wohnhauses oder Ortes. Anders als die Werbeplakate sind sie nicht schmutzig, zerrissen oder halb überklebt. Für mich sagt dies viel über die Qualitäten dieser Leute aus und wie sie die Unterdrückung in der Vergangenheit überlebt haben.

Obwohl – wie vorherzusehen war – es sich bei der Mehrheit der hiesigen Gemälde, die an der Straße zum Verkauf stehen, um billige bunte Landschaftsbilder oder Portraits handelt, gibt es auch ein großes Angebot an Repliken religiöser Ikonen, die entweder auf bearbeitete Holzblöcke oder manchmal auch auf alte zerbrochene Stücke gemalt wurden, die den Anschein erwecken sollen, dass sie von Ruinen alter Kirchen stammen. Viele sind von wirklich hoher Kunstfertigkeit. Die meisten der Holzschnitzereien sind jedoch ziemlich simpel und zeugen von geringen künstlerischen Fähigkeiten; das zeigt sich auch in der schlechten Qualität der Maurer- und Schreinerarbeiten bei den heutigen Neubauten. Zweifellos sind Geldmittel vorhanden, aber die Bulgaren lieben es, gemächlich durch die großen Einkaufsstrassen zu bummeln, ab und zu stehen zu bleiben und ausgiebig zu schwatzen oder sich hinzusetzen, um Kaffee oder Bier zu trinken. Nur die Billigläden scheinen gute Geschäfte zu machen und die meisten Käufer laufen mit völlig leeren Händen herum.

Die Bauern wählen Plätze an den Ausfallstraßen, um ihre Stände aufzubauen. Am auffälligsten – zumindest im Herbst – sind die enormen Haufen riesiger Melonen. Sie wirken wie Stapel von Kanonenkugeln, haben aber oft einen Durchmesser von mehr als 40 Zentimetern, und es müssen mehrere LKW-Ladungen dieser Früchte sein, die man 15 oder mehr Meter lang am Straßenrand aufgereiht findet. Man fragt sich dabei, welcher massive Arbeitseinsatz vor Sonnenaufgang nötig ist, um diese blassgrau-grünen Berge einfach nur abzuladen. Neben diesen Melonen findet man typischerweise Haufen von steinharten fußballgroßen Kohlköpfen, Kürbisse von bescheidenerer Größe, riesige meterlange Lauchstangen wie Feuerholz mit Kordel zusammengebunden, Stapel mit großen Gemüsezwiebeln und Paprika und Säcke mit Kartoffeln.

Obwohl die Jahreszeit schon recht weit fortgeschritten ist, gibt es an den Obstständen noch immer große – zwar nicht besonders reife – Fleischtomaten sowie Äpfel aus heimischer Ernte, rotgelbe Birnen, Pflaumen, Granatäpfel, Datteln und Feigen. Blumengeschenke haben in Bulgarien noch immer große

Tradition und die Anlässe dazu sind zu zahlreich, um sie aufzuzählen. Obwohl es viele Blumenverkäufer in der Hauptstadt gibt, so ist ihre Auslage an Rosen, Chrysanthemen und Dahlien kümmerlich im Vergleich zu westlichen Standards; es ist offensichtlich, dass diese Blumen nicht in Treibhäusern aufgezogen wurden.

Selbst bei einer landesweiten Arbeitslosenquote von fast 15 Prozent sieht man nur wenige Bettler oder Landstreicher, zumindest in der Hauptstadt. Diejenigen, die man sieht, sind alte verkrüppelte Frauen oder blinde Männer, die Geige oder Cello spielen, oder sehr junge Zigeunerkinder. Wenn um fünf Uhr nachmittags die meisten Leute Feierabend machen, füllen sich die Straßen; hier herrschen noch altmodische Höflichkeitsregeln und Rücksicht auf andere Mitbürger. Die Leute zeigen eine Gelassenheit und Toleranz, die vielleicht aus der langen Zeit der Unterdrückung durch verschiedene Regimes herrührt. Es spricht für die Kultur dieser Menschen.

Und natürlich haben die Jahre des Sozialismus so etwas wie einen Pendelschlag ausgelöst: dies drückt sich in der begeisterten Annahme der westlichen und besonders amerikanischen Kultur aus. Die Straßen von Sofia hallen glücklicherweise nicht von der plärrenden Musik einiger westlicher Städte wider, doch wenn man Musik spielen hört, dann ist dies ein unvereinbarer Mix traditioneller Volksmusik des Balkans und amerikanischem Rock und Rap! Genau wie den Rest der Welt hat Coca Cola Bulgarien seit vielen Jahre „kolonisiert“ und das bekannte rote Logo ist überall präsent. Nachts ist der volle Einfluss des amerikanischen Konsumgütermarketings offensichtlich. Sofia hat nur relativ wenige Neonlichter, aber die, die man sieht, werben fast alle für US-Ikonen. Hier bewirbt die amerikanische Tabakindustrie ihre Produkte ohne die sonst übliche Zurückhaltung oder Sorge. Marlboro-, Camel- und Lucky Strike-Schriftzüge sind allgegenwärtig.

Und die goldenen Bögen von McDonald's dominieren die entscheidenden Orte in der ganzen Stadt, einschließlich einer Einrichtung, die so groß ist, dass sie wie ein Parkplatz mit umlaufenden Sitzreihen für mehrere hundert Leute wirkt. In Bulgarien ist ein Besuch bei McDonald's eine besondere Attraktion, man setzt sich hin und genießt es wirklich. Wie mir einmal jemand sagte: „McDonald's ist gut. Sehhrrr gut!“ Die Auswahl an Küchen in der Hauptstadt ist wesentlich größer geworden. Obwohl McDonald's bei den ausländischen Esslokalen vorherrscht, findet man genauso KFC, brasilianische, italienische, chinesische, japanische und mexikanische Restaurants. Die meisten Leute leben jedoch noch von der traditionelleren Kost. Als Vorspeise gibt es verschiedene heimische Salate, in den meisten Fällen mit Tomaten, Zwiebeln, Rotkohl, Knoblauch, Paprika und Joghurt. Bei den Suppen sind es Tomaten- und verschiedene Gemüsesuppen, einschließlich der mit geschlagenem Ei. Verschiedene Sorten heimischer würziger Wurst und Schweinefleischgerichte, wie Rippchen und Fleischklöße, sind beliebt. Man bekommt Lamm, das langsam gebraten oder geschmort wird. Rindfleisch ist nicht so reichlich vorhanden und nicht besonders gut. Bachforellen und Fisch aus dem schwarzen Meer sind in Sofia erhältlich, aber mit einem

großen Fragezeichen bei den Standards hinsichtlich Kühlung und Hygiene; Räucherfisch ist hier wahrscheinlich die beste Wahl. Als Nachtisch ist Baklava weitaus am beliebtesten.

Wie bei den Russen stehen auch bei den Bulgaren immer Flaschen mit Coca Cola, Fruchtsäften und Mineralwasser auf dem Tisch. Das lokale Bier ist gut, besonders Astika und Kamenitza – starke helle Biere wie das Pilsner. Und die schnell wachsende Weinindustrie des Landes gewinnt rasch an Anerkennung. Die Cabernets und Pinot Noirs der Ruse-Region im Nordosten gehören zu den besten.

Kundenorientierung ist eine relativ neue Sache in Bulgarien; obwohl die Kellner nette lächelnde Kerle sind, so befinden sie sich aber noch immer in der Trainingsphase und der nationale Mangel an Dringlichkeit ist auch hier spürbar. Man sollte diese Lethargie jedoch nicht für fehlende Intelligenz halten. Die Intelligenz dieser Leute wird sichtbar in ihren Augen und ihrem Lachen. Man sieht den Wunsch, besonders unter den Jungen, etwas Besseres aus sich zu machen. Am späten Nachmittag sind die Museen und Konzerthallen bis zum letzten Platz mit Studenten, Eltern und Kindern gefüllt. Und die Archäologen und Museumskuratoren des Landes erforschen eifrig die immer aufregenderen Funde von römischen und griechischen Artefakten aus dem dritten Jahrhundert und früher. Es ist offensichtlich, dass hier eine Wertschätzung und ein neues Bewusstsein für das lange und bedeutende Erbe dieses Landes heranwächst, das Jahrhunderte lang vernachlässigt wurde.

Wenn man die Stadt verlässt und aufs Land fährt, sieht man noch die landwirtschaftlichen Methoden früherer Zeiten. Obwohl es einige alte russische Traktoren gibt, wird die meiste Arbeit noch von Kleinbauern zu Fuß oder mit Pferden vor dem Pflug oder der Egge verrichtet. Die Arbeit auf dem Bauernhof wird sehr schlecht bezahlt; dies erklärt auch, warum so viel offensichtlich fruchtbares Land brach liegt. Zumindest in den Gebieten, die ich östlich und südlich von Sofia besucht habe, sind die Vieh- und Schafsherden ziemlich klein. Sie werden von Männern und Jungen in abgerissener Kleidung gehütet, die noch so arbeiten, wie in grauer Vorzeit, und ein Großteil der Landarbeit, wie zum Beispiel das Säen und Ernten des Getreides, erfolgt noch immer von Hand und mit Werkzeugen, die sich über Jahrhunderte kaum verändert haben

Wie viele Länder verfügt auch Bulgarien über Potential; es mangelt ihm jedoch an den dringend notwendigen Investitionen, um neue Maschinen und neue Industrien ins Land zu bringen und das Vorhandene zu modernisieren. Die Regierung privatisiert nach und nach die Industrie, und auch die Landwirtschaft befindet sich offensichtlich im Umbruch – weg von den Kollektiven der sozialistischen Ära. Firmen, die früher in Staatsbesitz waren, stehen jetzt billig zum Verkauf, aber es ist fraglich, ob die bulgarische Industrie in der Lage ist, Produkte und Dienstleistungen zu liefern, die den im Westen geforderten Qualitätsstandards entsprechen. Die Veränderungen auf dem Lande werden wahrscheinlich am langsamsten voranschreiten, da der größte Teil der Landwirtschaft in den Händen von Kleinaktionären oder Kleinbauern mit wenige

Kapital oder Bildung liegt. Bulgariens größte Hoffnung liegt in den Einwohnern Sofias; aber wenn nicht für die relativ junge Bevölkerung Möglichkeiten geschaffen werden, könnte es passieren, dass das Land seine hoch qualifizierten Arbeitskräfte durch Abwanderung verliert.

In den Badeorten an der Schwarzmeerküste hat sich der Tourismus des Landes gut etabliert; anderswo ist er dagegen noch unterentwickelt. Das Land verfügt über großes Potential an entwicklungsfähigen Touristenattraktionen. Die ausgesprochen abwechslungsreiche Landschaft bietet nicht nur die Sandstrände des Schwarzen Meeres sondern auch massive Hochgebirgszüge, tiefe unberührte Wälder, ausgezeichnete Jagdgründe, ausgedehnte archäologische Fundstätten, uralte Klöster und eine beeindruckende Hauptstadt. Neue Hotels, einschließlich eines Hilton Hotels in Sofia, sind im Bau und werden auch dringend gebraucht. Die Qualität des Bauhandwerks und Kundendienstes muss sich noch verbessern, aber es braucht wahrscheinlich den Druck aus dem Markt, um dies zu realisieren. In der Tat bietet der Tourismus mit der nötigen Werbung wohl eine der besten Chancen für Bulgarien. Um dies aber voll zu nutzen, ist wahrscheinlich der Import westlichen Managementtalents notwendig, und es ist fraglich, ob die Regierung des Landes bereits genügend marktorientiert ist, um dies zu erkennen.

Es war ein sehr angenehmer, befriedigender Aufenthalt, der durch die Warmherzigkeit der Leute und die Schönheit einiger Bauten und der Landschaft die Seele erfreute. Ich freue mich bereits auf meinen nächsten Besuch.

NACHWORT

Lebe ein gutes und ehrenwertes Leben. Dann – wenn du älter wirst und zurück blickst – wird es dir möglich sein, es ein zweites Mal zu genießen.

Das Meiste, was ich zu sagen habe, wurde natürlich von der Internet-Revolution überschattet. Meine Vorhersagen für den Y2K Computerwechsel haben sich als richtig herausgestellt – ein weitere Spielerei für die Computerindustrie! Ich versuche noch immer den Rummel zu verstehen, der um die neu entstehenden „dot-com“-dies, „E“-das, B2B, B2C, B2ME, B2U, WEB-Treiber und Mixer gemacht wird.

Profit ist zu einem schmutzigen Wort geworden!
Liquidität ist nicht mehr wichtig!
Unternehmensbewertungen sind seltsam geworden!
Mega-groß ist am besten!
Multi-reich bedeutet tüchtig! Versprechen sind billig!
Liebe gehört inzwischen zur Sonderausstattung!
Das Leben ist eine Achterbahn!
Handel findet online statt!
Überall wird spekuliert!

Wer weiß – ich werde es vielleicht niemals verstehen, aber ich habe immer alles auf meine Art gemacht und über eines bin ich mir sicher: Nichts währt ewig!

Nishto ne e vechno!

WAS ANDERE SAGEN ...

Richard E. Heath, CPA, CVA

*Chief Financial Officer, FILCO, LLC Myrtle Beach,
South Carolina USA*

Fil ist der Inbegriff des amerikanischen Traums – von einem Einwanderer, der den Fabrikboden gefegt hat zum Präsidenten eines multinationalen Produktionsunternehmens mit vielen einzelnen Betrieben.

Fils Leben ist der Beweis dafür, dass man nicht nur hart sondern auch intelligent und zielgerichtet arbeiten muss, um Erfolg zu haben. „Filosophien“ gehört zu den Büchern, die man gelesen haben muss, wenn man sich für die höchsten Belohnungen und Qualitäten des Lebens interessiert, die in „Amerika“ verkörpert sind.

Pratt Gasque

FILCO, LLC Rechtsberater Myrtle Beach,
South Carolina, USA

Fil Filipov ist einer der ungewöhnlichsten und interessantesten Menschen, die ein Jurist in seiner lebenslangen Praxis trifft. Fil ist ein Mann, der am Anfang benachteiligt war und viele Hindernisse überwunden hat, wie zum Beispiel seine Flucht vor dem Kommunismus, Leben in einem Flüchtlingslager und die Konfrontation mit für ihn fremden Sprachen. Er hat ganz unten angefangen und sich seinen Weg an die Spitze der amerikanischen Geschäftswelt erarbeitet. Aber mehr als alles hat Fil Visionen, einen guten praktischen Managementstil und einen enormen Willen zum Erfolg.

ANHANG

BEOBACHTUNGEN AUS DER INDUSTRIE

Ben Shaw, Editor

INTERNATIONAL CRANES Wadhurst, East Sussex, Großbritannien

Es hat mich immer wieder erstaunt: wenn man mit Fil Filipov sprechen will, nimmt man einfach das Telefon und wählt seine Nummer – keine Telefonzentrale, kein AB, kein „Büro von Herrn Filipov, kann ich Ihnen helfen?“. Einfach Fil. Dies illustriert das Geschäftsmantra, dass Fil bei Terex Lifting einführte: Einfach, verfügbar, kostengünstig. Es gibt keine langen Wartezeiten, er ist praktisch immer erreichbar und er lässt Sie nicht lange warten - kostengünstig.

Die Geschichte wird zeigen, ob sein revolutionärer Ansatz in Produktion und Vertrieb die Zukunft der Kranindustrie darstellen; aber eins steht fest: er hat mit Sicherheit die Konkurrenz gezwungen, ihr Geschäftsgebaren zu überdenken. In den vergangenen 20 Jahren hat kein führendes Unternehmen den gleichen radikalen Erfolg gehabt oder den gleichen guten (oder – je nach Standpunkt – schlechten) Ruf erworben wie Fil Filipov.

Ohne Zweifel hat er noch größere Herausforderungen vor sich, aber diesen werden mit offenen Armen empfangen. Nachdem er aus dem kommunistischen Bulgarien geflüchtet und in die Vereinigten Staaten kam, war sein Leben bis zum heutigen Tage eine Folge von Herausforderungen. Ob er in der Zukunft so erfolgreich sein wird wie in der Vergangenheit, wird nur die Zeit zeigen.

Phil Bishop, Editor

CRANES TODAY Dartford Großbritannien

Obwohl er zu den Spitzenleuten seiner Branche gehört, stellt sich Filipov gern als einfacher Mann und Außenseiter dar, der bestimmt nicht zum Establishment gehört. Ist dies Teil seiner Flüchtlingsmentalität, das Erbe seiner frühen Jahre?

Für einen Industriejournalisten wie mich besteht Filipovs Wert darin, dass – solange er im Geschäft ist – uns niemals die Geschichten ausgehen und wir werden auch immer jemanden haben, der seine Meinung offen sagen wird.

Filipov gefällt sich in seinem Image als der Mann, der die Branche in ihren Grundfesten erschütterte und die Konkurrenz zwang, ihre Lorbeeren zu überdenken. Seine Betrachtungsweise, dass auch Krane nur eine weitere Massenware sind, Werkzeuge, die man verkauft wie Hämmer oder Schraubenschlüssel, hat ihn nicht beliebt gemacht bei vielen anderen in einer Branche, die Konzepte wie Kundendienst und Restwerte höher schätzen als Filipov dies tut. Für Filipov ist das Geschäft eine einfache Sache: halte es unkompliziert, halte deine Kosten so niedrig wie möglich und biete nicht mehr an als der Markt braucht. Es ist eine Strategie, an die er sich in der

Hebezeugeindustrie strikt gehalten hat und das Ergebnis ist die Schaffung – größtenteils durch Akquisitionen – eines Unternehmens, das das breiteste Hebezeugangebot der Welt produziert. Aber ist dies nur ein Kartenhaus? Terex Lifting ist ein Unternehmen, das auf Fremdkapital aufgebaut ist und das im Eiltempo auf den Punkt zusteuert, wo es genügend Einkommen erwirtschaftet, um allen Markteinbrüchen zu widerstehen. Trotz all seines finanziellen Erfolges bis heute, ist die Terex Geschichte noch lange nicht zu Ende und es bleibt noch viel zu tun, um die Zukunft des Unternehmens auf eine gesunde Basis zu stellen. Es gibt viele in der Branche, die äußerst schadenfroh wären, falls dieses gesamte Gebäude einstürzen würde. Falls es jedoch irgendjemanden gibt, der das verhindern kann, dann ist es Filipov in Zusammenarbeit mit Ron DeFeo, dem Terex Vorstandsvorsitzenden.

Einige halten Filipov für rücksichtslos. Er jedoch würde sagen, dass man so sein muss, um marode Unternehmen zu retten. Die in den aufgekauften Unternehmen durchgeführten Maßnahmen haben natürlich auch zu persönlichen Nachteilen geführt, denn dort gingen Arbeitsplätze verloren. Aber in den meisten Fällen war dies der Alternative vorzuziehen – und die wäre der Verlust aller Jobs. Es mag sein, dass er von seinen Mitarbeitern größtmöglichen Einsatz verlangt, aber niemand arbeitet so hart wie Filipov selbst.

Tim Whiteman, Publishing Editor

The Vertikal Press Brighton, Großbritannien

Wenn ich jedes Mal \$100 bekäme, wenn jemand über Filipovs Terex Lifting zu mir sagt, „Das geht doch auf die Dauer nicht gut“, dann hätte ich auf jeden Fall genug, um mir einen dieser preisgünstigen Krane zu kaufen, mit denen er die Kranbranche revolutioniert hat.

Also, wie macht er das? Wie hält er all diese Bälle in der Luft und nimmt noch einen dazu, wenn man denkt, jetzt müsste er eigentlich langsamer werden? Wie hält er den Geldfluss in Gang? Seit meinem ersten Interview mit ihm in einem Hotel in Las Vegas, wo wir über diesen ersten außerordentlichen Kauf von PPM gesprochen haben, habe ich mich bemüht, eine Antwort zu finden.

Freund und Feind haben so oft seinen Untergang prophezeit; aber er und auch Terex sind immer noch da. Unter seinem Einfluss hat diese traditionelle und konservative Branche völlig neu definiert, wie man Krane kauft und produziert.

Ich hoffe, dass „Philosophien“ mir die Antwort geben wird, wie er all diese Bälle in der Luft hält, und es ist mit Sicherheit ein unterhaltsames Buch.

(Nachdruck mit Genehmigung Rental Equipment Register Ausgabe März 1998. Copyright Intertec Publishing, ein PRIMEDIA Unternehmen.)

MANUFACTURERS' OUTLOOK

Fil Filipov Präsident/CEO Terex Lifting Conway, S.C.

NIEDRIGERE KOSTEN UND EINFACHERE PRODUKTE WERDEN SICH DURCHSETZEN

Eine Anzahl viel versprechender Managementansätze der vergangenen zwanzig Jahre versagen. Der weltweite Konkurrenzdruck lässt nur hauchdünne Margen zu.

Obwohl Anpassungen, die aus einer von den Wechselkursen bestimmten Weltwirtschaft resultieren, den höchsten Einfluss auf das Geschäft haben, sind sie nicht die einzigen Faktoren. Die gute altmodische skrupellose Konkurrenz zwingt zu Kostensenkungen. Die Schlagworte im gegenwärtigen Klima sind Vermeidung von Verschwendung und Eliminierung der Unternehmensbürokratie und unnötiger Verwaltung.

Maschinenhersteller können nicht niedrige Produktivität und hohe Verwaltungskosten tolerieren und erwarten, dass die Kunden weiterhin höhere Preise zahlen. Die Produktentwicklung wird sich darauf konzentrieren, die Produkte einfacher und so kostengünstig wie möglich zu machen. Die Einfachheit des Produktes wird dazu führen, dass der Bedarf an Facharbeitern und qualifizierten Mechanikern zurückgeht. Die Sicherheit und Zuverlässigkeit eines Produktes wird verbessert, indem man bereits vorhandene Standardkomponenten verwendet. Forschung und Entwicklung werden hohe Priorität auf Gewichtsreduzierung und Umweltfreundlichkeit der Geräte legen. Hersteller werden die Maschinen einfacher konstruieren und sie damit benutzerfreundlicher machen.

Die Preise werden weiterhin attraktiv sein und die Kurzzeit-Miete und das Leasing von Maschinen wird sich auf neue Einsätze ausdehnen, solange die Leasingraten vernünftig und erschwinglich sind. Wenn durch wettbewerbsfähigere Raten und Full-Service-Verträge keine Motivation für das Eigentum an den Geräten mehr besteht, wird der Druck durch die Konsolidierung kleiner Vermietunternehmen die Leasingraten weiter nach unten drücken. Die Maschinennutzung wird sich verbessern und damit Bedarf für größere Mietgeräteflotten schaffen.

Das Verhältnis „Verbindlichkeiten zum Ertrag“ der meisten Mietunternehmen erreicht zur Zeit einen Wert von 3:1 oder 4:1 und setzt damit Umsatzrenditen von mehr als 15 Prozent voraus, was das Streben nach höheren Umsätzen weiter steigert.

Die gegenwärtigen geschätzten Erlöse der Mietgerätebranche liegen bei ca. \$18 bis \$20 Milliarden bei einem Einsatz von Geräten im Wert von ca. \$30 Milliarden, 25 Prozent davon sind im Besitz von etwa 10 Mietunternehmen.

Es ist bemerkenswert, dass derzeit die meisten Miet- und Leasingkunden aus der petrochemischen und der gewerblichen Bauindustrie kommen. Das zukünftige Wachstum von 10-15 Prozent pro Jahr muss daher aus dem privaten Baugewerbe und Produktionsfirmen kommen, die im Moment Geräte mit einem Durchschnittsalter von 8-10 Jahren in ihrem Bestand haben.

Mehr und mehr Gebrauchsmaschinen werden in die Entwicklungsländer exportiert. Das Kapital, um die Mietflotten zu erneuern und zu vergrößern, wird aus neu erschlossenen Finanzmärkten kommen.

Wenn die Preise und Mietraten weiterhin sinken, können wir nicht länger die Augen vor unserem Tagesgeschäft verschließen oder nach raffinierten Verpackungen, größeren Vertriebsorganisationen, sanfteren Methoden oder politisch korrekten Regeln suchen. Wir alle müssen vielen der heutigen Erfolgsmethodologien aus dem Weg und unsere Art, wie wir unser Geschäft führen, aus einem realistischeren Blickwinkel betrachten. Was gestern noch hervorragend war, wird morgen nicht mehr gut genug sein.

Wie in vielen anderen Branchen werden sich auch hier neue Vertriebswege eröffnen. Mehr und mehr Großkunden und Vertriebsorganisationen ohne Exklusivität werden um denselben Kunden werben. Diese Nutzer werden sich nicht mit den so genannten Allianzen oder langjährigen Geschäftsbeziehungen der Vergangenheit zufrieden geben sondern sich im Markt umsehen; damit müssen wir alle immer flexibel bleiben.

In der Vergangenheit – in Zeiten, als die Wirtschaft und die Industrie gesund waren – war die natürliche Reaktion, die Preise zu erhöhen. Dies wird in den kommenden Jahren nicht mehr der Fall sein, wodurch sich Chancen eröffnen für Hersteller mit den niedrigsten Kosten, die dann weiterhin ihre Marktanteile ausbauen; für die Leasing-Unternehmen, die ihre Kapitalrendite verbessern können; und für die Nutzer, die weiterhin von vernünftigen Raten profitieren.

Vorgehensplan – die ersten 100 Tage

(Ihre Gesellschaft)
Vorgehensplan

„100 Tage Schwierigkeiten um den Erfolg zu erreichen“

Grundsätze – die acht M:

- **Arbeitskräfte (Manpower)**
- **Maschinen**
- **Material**
- **Märkte**
- **Geld (Money)**
- **kollektiver Verstand (Moral)**
- **Motivation**
- **Geschäftsführung (Management)**

Devise der zukünftigen Aufgabe

(Schreiben Sie hier die Devise von Ihrer Gesellschaft über die zukünftige Aufgabe)

Verantwortlicher

- **Arbeitskräfte**
 1. Mitarbeiter und Angestellten – jetzige Anzahl und zukünftige Anforderungen
 2. Vorheriges Berichten und Genehmigung von allen Dienstreisen
 3. Messung und Verbesserung der Produktivität und der Effizienz
 4. Kündigung von allen Verträgen mit angestellten externen Personen und Beratern
 5. Vergleich der Produktionskosten pro Stunde in den vorigen 3 Jahren
 6. Bestimmung der Standardarbeitszeit aufgrund Vergleichs für die vorigen 3 Jahre
 7. Prüfung von allen Unfällen, die in den vorigen 3 Jahren zur Produktionseinstellung geführt haben
 8. Prüfung der Arbeitslöhne, der Zusätze und der Prämienprogramme
 9. Verkaufsagenten, Außenhändler – Liste/Ort/Vertrag
 10. keine Nachtschicht mehr
 11. Behandlung des Kollektivarbeitsvertrags, der Beschwerden und der Klagen
 12. Behandlung von jedem individuellen Arbeitsvertrag separat
 13. Absage von Kontakt mit der presse ohne vorherige Verabredung
 14. Ende des Missbrauchs von persönlichen Beziehungen in der Arbeit
- **Maschinen**
 15. Produktionsplan der Maschinen und Zeit für Erarbeitung von jedem Modell
 16. Grundverbrauch pro Maschine für eine Tonne
 17. Rationalisierung des Produkts für jedes Modell.
 18. Liste von anderen Produkten, nötig für die Fabrik.
 19. Rationalisierung der Firmenverkehrsmittel und der anderen Ausrüstung
 20. Einführung von neuen Produkten und Prototypen.
 21. Vorhandene Computersysteme – Erarbeitung, Entwicklung und neue Anforderungen
 22. Vorhandene Schemata für Erarbeitung und Einführung von wesentlichen Designproblemen
 23. Liste der Materialien für jedes Modell – vollständige Anzahl der Teile für jede Maschine
 24. Feststellung der internen Firmentransferpolitik der Preisbildung
 25. Abschaffung der alten und der unbrauchbaren Maschineninstrumenten.
 26. Vorschlag für neue Farben und Stampen.
 27. Gebrauchte Ausrüstung – Zustand und Abschaffungsweisen
 28. Liste von 10 zweitrangigen Produkten, die im Werk produziert werden – Verbesserungsgarantien

■ **Materialien**

- 29. Bestimmung von allen bewahrten Marken und Patenten
- 30. Kontakt mit den Lieferanten
- 31. Erstellung von Programm für Senkung der Anzahl der Lieferanten
- 32. Schreiben an die Lieferanten, dass sie direkt keine Ersatzteile verkaufen
- 33. Pläne für Treffen mit den Lieferanten
- 34. Vollständige Inventarisierung
- 35. Zustand der Inventars und Pläne für die Senkung deren Anzahl
- 36. Medizinische Einheiten und deren Zustand
- 37. Liste mit 50 Hauptkomponenten und Vergleich unter den Produktionsfirmen
- 38. Strategie für die Hauptkomponenten
- 39. Prüfung der zurückgekauften Maschinen und Teile und der Konsignationsverträge
- 40. Prüfung der vorhandenen Systeme für Lackieren und der Lieferanten
- 41. Prüfung der Standardkosten/Prozent der Region.
- 42. Abschaffung der Bestellungen für Großankauf.
- 43. Prüfung der vorhandenen langfristigen Lieferungsverträge
- 44. Koordinierung von allen Druckmaterialien.
- 45. Erstellung von Briefmustern, bewahrter Marke, Logo, Visitenkarten.
- 46. Prüfung des vorhandenen Inventars und Pläne für dessen Abschaffung.
- 47. Vergleichsanalyse für Schweißungen – Verbrauch pro Tonne.
- 48. Vergleichsanalyse für zurückgegeben Details
- 49. Ersatzteile – Verbrauch pro Tonne
- 50. Analyse des Unterschieds zwischen dem vorgesehenen und dem tatsächlichen Preis und Verhinderungsmaßnahmen.
- 51. Kosten und Stunden für jede Maschine und Modell in den letzten 3 Jahren.
- 52. Tägliche Prüfung der Lieferungsunterlagen vom vorigen Tag und der erstellten Bestellungen.
- 53. Tägliche Berichte über die Sendungen.
- 54. Fertigteile – Verbrauch pro Tonne.
- 55. Prüfung der Ersatzteile und Vergleich mit den Preisen der Lieferanten auf dem Schwarzmarkt
- 56. Verpflichtung von ALLEN Zwischenhändler, dass sie Originalteile des Herstellers benutzen.
- 57. Vorhandensein von Ersatzteilen – Ziele, Zustand im Augenblick und Entwicklungsstrategie
- 58. Möglichkeit für die Zwischenhändler die Teile auch im Internet zu bestellen

Verantwortlicher

- 59. Programm für Rückgewinnung der Käufer.
- 60. Schriftliche Anträge für wesentliche Preissenkung, 90-tägige Zahlungsfristen, FOB unserer Fabrik
- 61. Inspektion und Prozeduren für die Eingangswaren.
- 62. Absage von Preiserhöhung für den Käufer – es gibt Alternative. Neuer Genehmigungsantrag.

■ Märkte

- 63. Bestimmung, ob bei der Arbeit der Maschinen und bei den Lieferungsfristen eine Verzögerung gibt
- 64. Prüfung des ganzen Vertriebsnetzes
- 65. Prüfung der Handelsausstellungen
- 66. Garantieforderungen – Zustand, Berichte und Genehmigung in den letzten 2 Jahren
- 67. Campagne für Garantien und Reservenanalyse
- 68. Ausbildung – wer, wo, wann, Kosten usw.
- 69. Anrufe für Service und technische Bedienung – wie viel, wann usw. Hotlines.
- 70. Statistik für Marktanteil von jedem Modell
- 71. Prüfung von allen Verträgen über Verarbeitung
- 72. Prüfung von allen Sicherheitseinrichtungen und der Kennzeichnungen der Ausrüstung
- 73. Prüfung der Produktzuverlässigkeit
- 74. Volle Übersicht der technischen Publikationen
- 75. Verkauf von Modellen – Kunden und Staaten in den letzten drei Jahren
- 76. Analyse der Konkurrenzpreise und Preisbildungsrichtungen
- 77. Vereinbarungen mit der Regierung – Vorschriften und Business
- 78. Fristen für die Zahlung der Bestellungen und Vorzahlung für jetzige Kunden
- 79. Bildung von Gruppen für langfristige Planung.

■ Geld

- 80. Einfrieren von allen Kapitalkosten – sie müssen geprüft und genehmigt werden
- 81. Bestimmung des Zustandes von allen Anleihen von verschiedenen Agenturen
- 82. Freistellung von allen Lagern, die außer dem Werk gemietet sind
- 83. Verwendung der Finanz- mit Körperschaftsberichten
- 84. Finanzprognose für den vierten Dreimonat
- 85. Pläne für Beendigung und Vermietung

Verantwortlicher

- 86. Prüfung der Kosten für Hardware und Software und Personalanzahl, verbunden mit denen
- 87. Prüfung der Wache
- 88. Prüfung von allen Wartungsverträgen der Ausrüstung
- 89. Bestimmung von Verfahren für Bilanzzeröffnung
- 90. Analyse der Transportkosten und Programm für deren Senkung (inkl. Kurierdienstleistungen „FedEx“)
- 91. Genehmigung der Berichtskosten (Benutzen Sie die Muster, erarbeitet für die Gesellschaft)
- 92. Senkung der Telefonkosten – für Mobiltelefone, Telefonkarten usw.
- 93. Bestimmung und Abschaffung von allen Firmenkreditkarten
- 94. Bestimmung und Abschaffung von allen Direktzahlungen
- 95. Ausführliche Liste für alle Kosten in den letzten zwei Jahren
- 96. Einführung von Monatprogramm für Kostensenkung
- 97. Prüfung der Maßnahmen in Bezug auf „Problem 2000“
- 98. Import mit 10% weniger von den vorliegenden Kosten.
- 99. Liste von allen Provisionen für die letzten zwei Jahre – wie viel, warum und wem
- 100. Versicherungsausgaben – Umstrukturierung der Gesellschaft (Prüfung).
- 101. Tageskosten in bar und Prognosen.
- 102. Prüfung der Beträge von den alten Schuldnern.
- 103. Prüfung der alten nicht gezahlten Beträge seitens der Gesellschaft.
- 104. Bestimmung des Firmenbesitzes, verteilt dem Personal.
- 105. Vorherige Zahlungen den Lieferanten.
- 106. Prüfung des Computersystems und der Computer selbst.
- **Kollektivbewusstsein**
- 107. Fachbericht über die Zeitschrift der Gesellschaft
- 108. Prüfung der Arbeitabwesenheit und Treffen von Maßnahmen
- 109. Prüfung der Sicherheit, Probleme der Agenturen für Arbeitssicherheit und Umweltschutz.
- 110. Bestimmung von einem Tag der „offenen Türen“ und Vorstellungen von Produkten im nächsten Jahr
- 111. Erneuerung von allen Erholungsräumen und der Kantine
- 112. Reinigung der Büroräume nur in Dienstag und Donnerstag

Verschiedenes

Führen Sie Ihr Business so, als ob es Ihr eigenes sei

Wissen Sie, dass die meisten Besprechungen nur Zeitverlust sind

Gute interne Ordnung – jeden Tag und jede Stunde

Jede Sache hat ihren Platz und muss da sein

Machen Sie heute alles Mögliche, damit Sie die Sachen besser als gestern machen können

Ergeben Sie sich niemals – alles hängt von Ihnen ab

Machen Sie die Sachen gewöhnlich, zugänglich und effektiv

Arbeiten Sie mit mehr Motivation, länger und kluger

Seien Sie folgerichtig, folgerichtig, folgerichtig

BEMERKEN SIE: ES GIBT NICHTS EWIGES

Die 8 Ms

von Fil Filipov

Für Gewinner zählt das Ergebnis.

Verlierer zählen die Verluste.

Jammerer suchen nach Ausreden

Erfolg im Geschäft resultiert aus gezielten Aktionen

Menschen

Eine stetige Dosis harter Arbeit bringt niemanden um; mich bringt sie dazu, länger und glücklicher zu leben. Arbeitskräfte können das Geschäft fördern oder es zerbrechen. Wenn die Zeit kommt, den Personalbestand abzubauen, plädiere ich für eine menschlichere Art des Abbaus. Halten Sie ständig Ihr Augenmerk gerichtet auf den Belegschaftsstand und das Verhältnis zwischen produktiven Mitarbeitern und denen in der Verwaltung, die Produktivität, Effektivität und Auslagerung von Arbeiten sowie die Kosten pro Arbeitsstunde und die Lohnnebenkosten, dann finden Sie genau den richtigen Punkt und damit die perfekte Mitarbeiteranzahl, die dem Geschäft am zuträglichsten ist.

Mittel

Was ist ein Geschäft in der letztendlichen Analyse? Die Antwort ist selbstverständlich Geld! Die meisten Firmen können durch einige einfache Maßnahmen ihre Kosten um 30-50 Prozent senken: mit der Weigerung, Preiserhöhungen zu akzeptieren und durch Neubewertung von Provisionen und Prämien, Übernahme der Kontrolle von Reisekostenabrechnungen, Senkung der Telefonkosten, Reduzierung der Anzahl der Teile und Optimierung der Versicherungsdeckung. Denken Sie daran: (Forderungen + Bestände) – Verbindlichkeiten = Umlaufvermögen.

Material

Ob man es mag oder nicht – Ordnung und Sauberkeit sind die Grundlage für Qualität und Effektivität. Viele Leute halten sich nicht an das Sprichwort „Jedes Ding an seinen Ort“. Material ist Geld. Handeln Sie „rechtzeitig im Bedarfsfall“ oder „falls der Bedarf eintritt“? Wie viele Teilenummern haben Sie?

Maschinen

Fertige Maschinen müssen verkauft werden. Büromaschinen sollen beim Verkauf helfen. Lassen Sie sich nichts verkaufen, was Sie nicht brauchen.

Märkte

Wenden Sie neue Methoden an, Ihre Märkte zu erweitern. Vermeiden

Sie Vertriebsexklusivität. Bieten Sie Preisvorteile an. Nehmen Sie sich Zeit, die Marktanteile zu verstehen und was sie wirklich bedeuten. Sehen Sie sich Statistiken an, Marktbeobachtungen und Wege, die Leistung im Markt zu analysieren. Dann gehen Sie hin und nehmen Ihren Wettbewerbern Marktanteile weg. Tun Sie, was getan werden muss. Wie sieht Ihr Auftragsbestand aus?

Motivation

Was ist die Quintessenz? Ein Geschäft ist ein Netz der Unsicherheit. Es ist ein Verbund diverser Probleme und komplexer Wechselwirkungen, der gemanagt werden muss, indem man seine Ziele kontinuierlich überprüft und das Tagesgeschäft streng kontrolliert. Unsere Leute müssen mit uns arbeiten wollen. Keine Bürokratie kann zur ständigen Verbesserung der Motivation beitragen.

Moral

Ob ein Risiko besteht, eine Veränderung vorgenommen oder eine Entscheidung schnell zu treffen ist, wir müssen dafür sorgen, dass etwas geschieht.

Die Moral hängt häufig davon ab, dass schnell klare Ziele gesetzt werden, um auf Veränderungen des Geschäftsumfeldes zu reagieren. Diejenigen, die an Sie glauben, werden sich besonders anstrengen. Der Rest steht nur im Weg.

Management

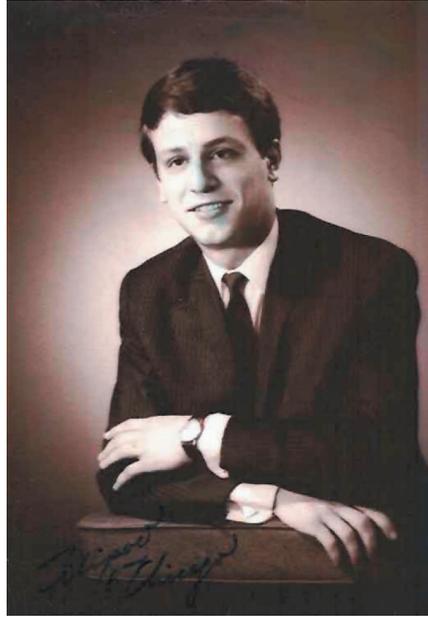
Nichts ist so wichtig für den Geschäftserfolg wie die das Bewusstsein um die Dringlichkeit. Führung bedeutet zu atmen, zu essen und zu schlafen, während man sich seine eigenen „künstlichen“ Termine setzt und dabei Raum für Fehler einräumt. Eleganz und die Stellung als Geschäftsführer beiseite lassend ist das Geschäftsleben im Grunde ein Boxkampf. In einem Boxkampf lieben die Fans und die Medien die spektakulären Schläge an den Kopf. Was jedoch am Ende den Kampf entscheidet, sind die konstanten Körpertreffen beim Gegner.

Einige Schläge werden abgewehrt, einige gehen komplett ins Leere. Aber wenn Sie auf die größte Angriffsfläche vor sich zielen und Ihr Bestes tun, sie immer wieder zu treffen, werden Sie gewinnen! Nicht jeder Kampf wird mit einem KO enden. Der Kampf ist eventuell nicht in der zweiten Runde beendet; aber am Ende werden Sie gewinnen!

Ein wirklich erfolgreiches Geschäft in diesem globalen Umfeld kann nicht stillstehen für viele förmliche Theorien, Einsetzen von Netzwerken und Bewusstsein erweiternde lange Besprechungen. Während Sie noch versuchen, einen Weg zu finden und neue Theorien zu verstehen, landen Ihre Gegner Treffer dort, wo es weh tut. Um erfolgreich zu sein, müssen Sie im Ring bleiben und jeden Tag aufs Neue Ihre Schläge austeilen.



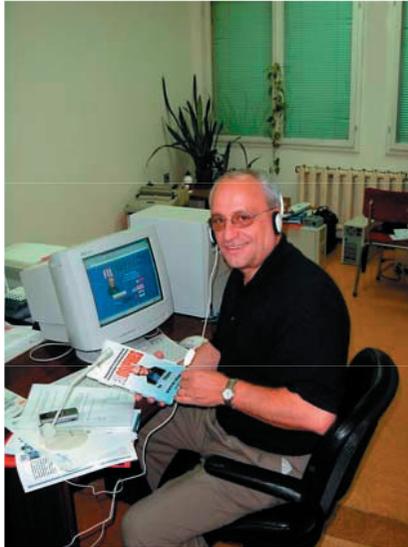
der 16-jährige Fil



21 Jahre alt



1986 : Belgien, das Überreichen des Diploms von Steve



2002 : Bulgarien arbeitet an ihrer Seite Philosophies



2004 : Indien, Rede zur Umstrukturierung



2003 : Senli, Frankreich. Weihnachten – die Familie mit Astrid, seiner Enkelin



1998 : Frankreich. Steve, Alexandra, Veronique und Fil für 30.Geburtstag von Steve



2001 : Frankreich. Die drei Generationen



2000 : Senli, Frankreich. Die Mutter von Fil und Astrid



2001 : Alexandra und Astrid



2001 : Fil und Astrid



Astrid – die künftige Pianistin?



Juni 2002 : Das Jade's Geburt



2002 : Astrid und ihre kleine Schwester



2004 : Disney World, Paris



2004 : Seine neue Arbeit als Rentner



2001 : Korsika, Ferien mit Freunden



1999 : Griechenland, Sirtaki tanzend



2001 : Chikago, USA. Alexandra, Steve, Veronique, Fil, Grégoire und Fabienne Blondel



2001 : Mittagessen in der 47.Etage. Fil, Grégoire, Alexandra und Steve



2001 : Düsseldorf, Deutschland. Fil mit seinem Freund Werner



1999 : Bulgarien. Steve, Alexandra, Veronique, Fil, Violina und Kiril Vassilev



2002 : Endlich Demag!!



Craig Lichty Fil Léon Deutsch
1998: Seine alte Freunde von Ajova (USA)



1999 :Chikago, USA. Bobby Litchev, Fil, Bob Talaganov und Marko Rachev, seine bulgarischen Freunde



**1999 : Südcaroline, USA.
Alles ist möglich.**



**11998 : Frankreich, vor dem Eingang
von PPM**



1999 : Er darf wieder verlieren!!

Stratégie des 100 jours et "Philosophie" pour Atlas



Depuis de nombreuses années, les grues Auxiliaires sur Véhicules ATLAS sont renommées pour leur qualité et leur savoir-faire technologique. Mais depuis quelques mois la confusion s'était installée au sein de l'usine d'Atlas.

Pour reprendre les choses en main et éviter le pire, il était nécessaire de trouver un nou-

veau propriétaire de taille et d'expérience. Fil Filipov entre une fois de plus sur scène et entreprend l'acquisition d'Atlas avec son fils Steve. Le prix de rachat reste confidentiel voire symbolique ! Une opération qui laisse désormais présager un avenir pour le constructeur allemand.

Atlas va bénéficier d'une nouvelle expérience. En revanche, cette négociation aura le prix que l'on connaît de ses acquéreurs à savoir restructuration, remise en place complète de l'outil de production, développement commercial...

Steve Filipov aura la lourde charge de diriger l'entreprise pendant le temps de sa réorganisation et Fil deviendra conseiller au sein de l'usine allemande qui représente 400 millions de DM.

Une affaire où une fois de plus le père et fils sont étroitement liés en ayant l'ambition de placer Atlas au rang de leader.



Avec l'aide du conseil exécutif qui applique en priorité des mesures en faveur des clients et du service, la marque devra relever rapidement ses ventes.

Au programme : Rationalisation, efficacité, amélioration de la production et des processus administratifs. Ce qui aura pour conséquence à court terme de faire bénéficier aux clients de produits de qualité à des prix compétitifs. Les services commerciaux et les revendeurs de toute l'Europe font partie de la nouvelle stratégie d'Atlas de soutenir son réseau. Fil Filipov a expliqué qu'à long terme Atlas et les distributeurs Terex pour-

raient profiter du complément des gammes de produits des deux sociétés. Fondée en 1919, cette petite affaire de famille prend la tournure d'une grande compagnie internationale.

Basée près de Brême en Allemagne, Atlas Weyhausen fabrique toute la gamme des grues auxiliaires composée de 150 modèles de 1.3 t/m. à 60 t/m.

Trois types de grues ont attiré plus particulièrement l'attention des utilisateurs français avec les modèles :

105.1, 120.1, 125.1
La capacité de production des usines Atlas pour les grues est de l'ordre de 5000 machines par an sur deux sites d'exploitation en Allemagne à Delmenhorst et Vechta.

Notons que le marché est de l'ordre de 30 000 machines par an.

L'an passé le constructeur avait vendu près de 3 000 grues

Auxiliaires dans le monde dont 170 en France. A la fin août 2001, 101 machines étaient déjà vendues sur l'hexagone. Il est certain, que ce dernier chiffre sera rapidement augmenté. Tout étant mis en place aujourd'hui par les "Filipov" pour conquérir à nouveau les clients Atlas tant par la qualité, la sécurité des machines et surtout par leurs prix très compétitifs. Plusieurs distributeurs sont en place en France, nous pouvons nommer les sociétés, Joltvet (07), Stime (13), Nortecx (14), Berroyer (37), Fontaine Equipements (38), Ecvl (54), Manu Lorraine (57), Sonomat (62), Manu Alsace (67), Gemat (68), Meca TP (73), Payen (77).

100 DAY STRATEGY AND "FILOSOPHY" FOR ATLAS

For a long time, ATLAS auxiliary cranes, are well known for their quality and technological know-how. However, since few months, confusion prevailed within the Atlas factory. To control things and prevent from the worst, it was a must to find a strong and experienced new owner. Fil Filipov one more time plays key role.

In the acquisition the company together with his son Steve. Purchase price remains confidential but is surely symbolic. A trade which opens a future for the german manufacturer. ATLAS will benefit of a new experience.

On the contrary, the price will lead to re-organisation, and new marketing approach. Steve Filipov will have the difficult responsibility to run the company during the period of its re-organisation, and Fil will act as adviser for the german company, which is 400 million DM of turnover. A business. One more time, the father and son are bond together to bring the Atlas company to a position of leader cheap. With the assistance of the executive council which, as a priority applies measures in favour of customers and service, the brand will have to quickly improve its sales. The objectives are :

rationalisation, efficiency, improvement of the production and administrative processes. As a consequence on a short term basis, customer will benefit with of quality products at good prices. The new ATLAS strategy is to back up its network throughout Europe.

Fil Filipov explained that on a long term basis, Atlas and Terex distributors will take advantage of the complement of the ranges of both companies.

Founded in 1919, this small family factory turned into an international company. Based near Brême in Germany, Atlas Weyhausen manufactures the whole range of auxiliary cranes which includes 150 models with 1.3 t/m. to 60 t/m. Last year the manufacturer sold about 3 000 cranes throughout the world of which in France only 170. It is obvious that this latter figure will soon be re-evaluated, everything being set up by Filipov's to conquer Atlas customers again : quality, safety and competitive prices.

MANI/MAGAZINE 25

2001 : Vater und Sohn. Nebeneinander strukturieren ein deutsches Werk um.

FILOSOPHIEN
FIL FILIPOV

