

*Alfredo Román*  
DAS VERMÄCHTNIS

*Reflexionen über Wege in eine  
bessere Gesellschaft*

ARBEIT – ETHIK – FAMILIE

# Prologue

*“Ein Unternehmer, der Juan Bautista Alberdi zitiert und die Bildung als Angelstein der Entwicklung vorschlägt, bezeugt seine Zugehörigkeit zu dem Land in dem er geboren wurde und wo er sein menschliches Abenteuer erlebt hat.”*

*Rodolfo Terragno*  
*Senator und Journalist*



# ***Vorwort***

*Von Rodolfo Terragno*

---

*I. Die Autobiografie, im angelsächsischen Raum ein verbreitetes Genre, gibt es in unserer Kultur zumindest seit dem 20.*

I. Die Autobiografie, im angelsächsischen Raum ein verbreitetes Genre, gibt es in unserer Kultur zumindest seit dem 20. Jahrhundert kaum. Wir hegen den Verdacht, ein Buch mit Erinnerungen sei meist eine eitle Verherrlichung des „beispielhaften Ichs“. Wer seine eigene Biografie schreibt, so denken wir, wird seine Erfolge lobend erwähnen und seine Niederlagen nachsichtig verschleiern.

Und doch kann die Biografie, die ein anderer schreibt, genauso subjektiv sein, wie es die Erinnerungen eines Menschen sind, der sein eigenes Leben beschreibt (oder noch subjektiver). Jeder Biograf hat seine Vorlieben, Urteile und Gefühle, die das Bild der porträtierten Person verfälschen können. Außerdem ist er immer im Nachteil: Er mag noch so genau forschen – immer wird es dunkle Punkte geben. Niemand weiß mehr über ein Leben als der, der es gelebt hat. Niemand kann mehr Daten und Dokumente beibringen, die es erlauben würden, sein Handeln zu bewerten. Das Urteil der Leser allerdings kann von dem abweichen, das der Autor mit seinen Erinnerungen im Sinn hatte.

Für einen Historiker ist es ein Leichtes, eine Autobiografie von den unvermeidlichen Unbescheidenheiten zu befreien und dem so gereinigten Text wertvolle Informationen oder nützliche Lehren zu entnehmen. Die Autobiografien von Harry Truman, Franklin D. Roosevelt, John Kennedy, Richard Nixon und sogar Ronald Reagan (*Where's the rest of me? Dt. Woher ich komme*)

werden dem, der die Geschichte der Vereinigten Staaten im 20. Jahrhundert ergründen will, von Nutzen sein. Ebenso wird es dem gehen, der Argentiniens Weg in die Unabhängigkeit und die Organisation seines Staates verstehen möchte, er wird die Erinnerungen von Manuel Belgrano, Manuel Alejandro Pueyrredón, Vicente Fidel López, José María Paz, Lucio V. Mansilla, Domingo Faustino Sarmiento und Bartolomé Mitre mit Gewinn lesen.

Will man das 20. Jahrhundert rekonstruieren, liegen die Dinge anders. Zwischen 1900 und 2000 schrieb keiner der argentinischen Präsidenten eine Autobiografie. Im besten Falle hinterließ der eine oder andere bescheidene Skizzen, die sich auf punktuelle Ereignisse oder kürzere Zeiträume bezogen.

II. Der Katalog der von Unternehmern verfassten Autobiografien verzeichnet wenige Titel, aber in dieser Hinsicht ist auch der Vorsprung der Vereinigten Staaten nicht so auffällig. Mit einer Ausnahme: die Erinnerungen der *self-made men*. Wer von ganz unten kam und die höchsten Gipfel erreicht hat, verspürt den Wunsch, sein Abenteuer zu erzählen. Die Verwandlung des Scheiterns in Erfolg (und der Armut in Reichtum) ist Teil des *american dream*, nach dem Freiheit und Chancengleichheit die Wegbereiter für Wohlstand und Erfolg sind.



DOMINGO FAUSTINO SARMIENTO





BENJAMIN FRANKLIN



*Es zeigt keine falsche  
Bescheidenheit, verheimlicht  
aber auch nicht die riesigen  
Schwierigkeiten, die er zu  
überwinden hatte.*

---

Es war Benjamin Franklin, der den Begriff *self-made man* prägte, und zwar in seiner *Autobiografie*. Er wuchs in einem bescheidenen Hause auf, der Vater stellte Kerzen her und ernährte die Familie damit mehr schlecht als recht. Mit zehn Jahren musste Franklin die Schule verlassen. Das hinderte ihn jedoch nicht daran, einer der Gründungsväter der Vereinigten Staaten zu werden, ihre Verfassung mitzuschreiben, Botschafter in Frankreich zu sein, den Kampf gegen die Sklaverei anzuführen und die American Philosophical Society zu gründen.

Es hinderte ihn auch nicht daran, ein innovativer Unternehmer zu werden. Mit 22 Jahren kaufte Franklin *The Pennsylvania Gazette*, die unter seiner Leitung zur wichtigsten Zeitung der Kolonien wurde: ein Pionierunternehmen des

modernen Journalismus mit zahlreichen Neuerungen wie der Karikatur und nach Rubriken geordneten Anzeigen. Hergestellt wurde die Zeitung in einer von Franklin selbst gegründeten und geleiteten Druckerei.

Später machte ihn sein Unternehmergeist zum Erfinder: Wir verdanken ihm den Blitzableiter, die Brille mit Bifokalglas und den Kilometerzähler.

Seine Autobiografie verfasste dieser vielseitig begabte Mann anstelle eines anderen Buches, das er schreiben wollte: *Die Kunst der Tugend*. Wie Verner W. Crane hervorhebt, wollte Franklin seine Erinnerungen zu Beginn „für seine Nachkommen“ aufschreiben und gab ihnen die Form eines Briefes an seinen Sohn. Kurz darauf wurde die Arbeit unterbrochen. Nach der nordamerikanischen Revolution setzte Franklin sie fort, wenngleich er den Text dann nicht mehr als väterlichen Brief abfasste. Max Farrand sagt, Franklin habe 1784 geglaubt, es sei seine Pflicht, „die Tugend zu preisen und die Jugend zu motivieren“. Sein Buch ist ein Lob des individuellen Strebens und zugleich eines der Werte. Den persönlichen Fortschritt um jeden Preis jedoch lehnte er ab.

III. Die heutigen Unternehmer-Autobiografien nehmen ihre Leser in den Vereinigten Staaten weniger gefangen. Zunächst

*Es zeigt keine falsche  
Bescheidenheit, verheimlicht  
aber auch nicht die riesigen  
Schwierigkeiten, die er zu  
überwinden hatte.*

---

brachen jene Memoiren über den Markt herein, in denen die Autoren enthüllten, wie sie „ihre erste Million“ machten. Heute kann man die Lebensgeschichten zahlreicher „Milliardäre“ lesen. Das Vermögen ist das einzige Maß des Erfolges, und nicht nur das: Für viele Geschäftsleute ist es die *raison d'être*.

Die vielleicht wertvollste Autobiografie war *My Years with General Motors* von Alfred P. Sloan. Er war nicht nur drei Jahrzehnte lang Präsident von GM, damals dem größten Unternehmen der Welt, sondern auch ein Humanist und Philanthrop. Sloan initiierte und finanzierte 1931 (im Massachusetts Institute of Technology) das erste Hochschulprogramm für die Ausbildung von Führungskräften. Jahre später gründete er in New York ein Institut für die Erforschung der Krebskrankheiten.

Eine weitere Autobiografie, die den Leser anzieht, ist die von J. Wilson Newman. Als Heranwachsender arbeitete er ohne Gehalt in einer Bank, um das Gewerbe zu erlernen. Jahre später sollte er an der Spitze einer der größten internationalen Rating- und Finanzberatungsagenturen stehen. In seinem Buch *For What Do We Labor? A Life's Values from Childhood to Chairman of Dun & Bradstreet & beyond* versucht Newman zu zeigen, dass Erfolg und Ethik nicht im Widerspruch stehen.

IV. In diesem Buch erzählt Alfredo Román sein Leben von dem Zeitpunkt an, da eine Lehre als Mechaniker beginnt und abends Elektromechanik studiert. Seine Erinnerungen sind an die Nachkommen gerichtet, und so gibt es eine Vielzahl von Bezügen zum Familiengeschehen. Doch es ist der Wunsch des Autors, dass seine Autobiografie auch für andere Leser lehrreich sei. Falsche Bescheidenheit ist seine Sache nicht, aber ebenso wenig verbirgt er die immensen Schwierigkeiten, die er überwinden musste.

Román hat in Patagonien nach Öl gebohrt, es mit multinationalen Bauunternehmen aufgenommen, das größte Logistiksystem Argentiniens geschaffen und einen modernen Containerhafen errichtet.

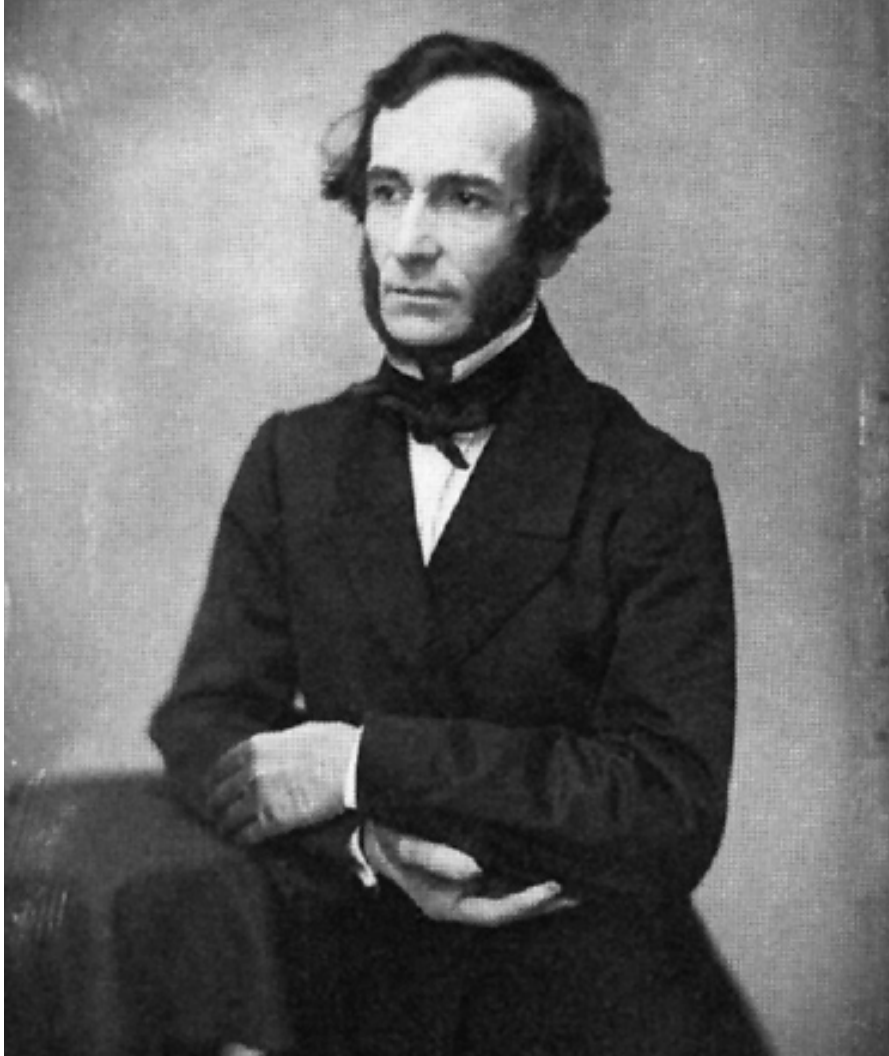
In einem Land, wo die Bourgeoisie sich nach und nach auflöste, baute Román eine Unternehmensorganisation auf,

*Ich habe nach und nach entdeckt, dass wir mehr als eine Gemeinsamkeit hatten. Ich halte ihn für einen ehrlichen Verteidiger der Demokratie.*

---

die in Argentinien verwurzelt ist und deren Ziel es war, ihre besonderen Interessen stets mit den allgemeinen des Landes in Einklang zu bringen.

Kennengelernt haben wir uns in Italien. Ich war gerade Minister für Öffentliche Arbeiten und Dienstleistungen geworden und begleitete Präsident Raúl Alfonsín zur Unterzeichnung des italienisch-argentinischen Partnerschaftsabkommens, eines für Argentinien vorteilhaften Vertrages. Aufgrund der drückenden Auslandsschulden und der weltweiten Inflation war es für das Land nicht leicht, auf dem internationalen Finanzmarkt Kredite zu bekommen. Durch den Vertrag mit Italien konnte die Finanzierung dringend notwendiger Infrastrukturprojekte



JUAN BAUTISTA ALBERDI



gesichert werden. Die Gegenleistung bestand darin, dass diese Arbeiten direkt an italienische Firmen vergeben werden sollten. Die Errichtung des Petrolchemischen Komplexes in Bahía Blanca zum Beispiel wurde an die Firma Ente Nazionale de Idrocarburi (ENI) vergeben – zum Nachteil der Firma Román, deren Projekt nicht berücksichtigt wurde. Deren Chef erschien persönlich in Rom und machte *lobby* gegen diese direkte Auftragsvergabe.

Seine Anwesenheit wirkte störend. Ich war aber daran interessiert, ihn anzuhören. Román machte mir begreiflich, dass diese Auftragsvergabe Nachteile hatte – nicht nur für ihn, sondern auch für die argentinische Industrie und den Staat. Mit privater Finanzierung konnten dieselben Arbeiten für eine um 40 Prozent geringere Summe durchgeführt werden.

Ich ordnete eine Analyse der von ENI vorgelegten Kalkulation an und untersagte wenig später die Vergabe des Auftrags. Aber ich vergab ihn auch nicht an Román. Von einem privaten Interesse geleitet hatte er mir dabei geholfen, das öffentliche Interesse zu verteidigen. Dafür sollte er keine Gegenleistung erwarten. Er akzeptierte das, und wie diese Seiten zeigen, begründete diese Episode den Respekt, den wir noch heute füreinander empfinden. Nach und nach entdeckte ich, dass es noch mehr Übereinstimmungen zwischen uns gab.

Ich halte ihn für einen ehrlichen Verteidiger der Demokratie. Das zeigt sich in der Freude, mit der er sich an die

Rückkehr zu dieser Regierungsform im Jahre 1983 erinnert, und in der Schärfe seines Urteils über die Diktatur.

Ich weiß, dass er ein Verteidiger der produktiven Wirtschaft ist. Román stellte sich, wie auch ich selbst, gegen die in den neunziger Jahren betriebene Politik der Privatisierung um jeden Preis und gegen die fatale Überbewertung des Peso, die dem Land 2001 den Verlust der internationalen Kreditwürdigkeit, den Default und die erzwungene Abwertung einbrachte. Es folgte eine politische, ökonomische und soziale Krise unvorstellbaren Ausmaßes.

Und ich spüre, dass Román national ist im guten Sinne des Wortes. Ein Unternehmer, der Juan Bautista Alberdi zitiert und in der Bildung den Eckpfeiler der Entwicklung sieht, bekräftigt seine Zugehörigkeit zu dem Land, in dem er geboren wurde und wo er das Abenteuer seines Lebens gestaltete.

Wenn er für eine ganzheitliche Entwicklungsstrategie eintritt und sie im Bild der drei Säulen Humankapital, Naturressourcen und Institutionen der Republik zusammenfasst, hat er meine Unterstützung. Mögliche Differenzen – aufgrund der Ausbildung, des Berufs und im Stil – verdecken nicht die Übereinstimmung im Grundsätzlichen.

Dass Román die Courage hatte, sich unvermeidlichen – begründeten und unbegründeten – Kritiken auszusetzen, gibt mir Kraft. Er tat es, weil er (auch er) sagen will: Ich bekenne, ich habe gelebt ·

# ***Brief an die Leserinnen und Leser***

*Von Alfredo Romám*

---

*Fast alle Kontinente habe ich  
bereist und viele Meere dieses  
Planeten befahren.*

Fast alle Kontinente habe ich bereist und viele Meere dieses Planeten befahren. Dabei habe ich gelernt, dass unsere Wege, mögen sie aus der Ferne auch eben und angenehm scheinen, immer wieder Überraschungen, Hindernisse und neue Herausforderungen bereithalten.

So ist das Leben, und ganz besonders gilt das für Südamerika. Eine wunderbare Region! Sie macht neugierig, ist inspirierend und reich an Ressourcen. Und doch stehen wir von Zeit zu Zeit vor Situationen, die uns Ärger bereiten, unverständlich, ja frustrierend sind: Die Institutionen unseres geliebten Landes bereiten uns großen Kummer.

Schon ein halbes Jahrhundert als Unternehmer liegt hinter mir. In diesen fünfzig Jahren fiel mir die Aufgabe zu, große Infrastruktur-, Industrie- und Handelsprojekte voranzubringen, sowohl in lateinamerikanischen als auch in einigen entwickelten Staaten. Immer bin ich begierig, etwas dazuzulernen, das ist meine Natur: In jedem Mann, jeder Frau, jeder Gegebenheit sehe ich die Chance, etwas Neues aufzunehmen. Vor allem geschieht das, wenn ich reise: Die räumliche Distanz erlaubt es mir, die Dinge aus einer weiteren Perspektive zu analysieren.

Im lebendigen Kontakt mit anderen Kulturen konnte ich nachdenken und neue Ideen entwickeln, von denen etliche in Projekten Gestalt annahmen. Das Zusammenleben und die Arbeit

mit Menschen, die so unterschiedlichen Kulturen angehören wie der asiatischen, der indischen, der nordeuropäischen und der europäischen, haben mich die Grenzen unserer eigenen Gesellschaft erkennen lassen. Den Europäern zum Beispiel ist es – trotz ihrer ausgeprägten nationalen Besonderheiten, der langen Kriege und zahlloser Konflikte in ihrer Geschichte – gelungen, ihre Interessen durch die Europäische Union zu vereinen. Auch in Südamerika sind Versuche unternommen worden, auf dem Gebiet der Integration und Zusammenarbeit voranzukommen: Im Laufe der Jahre entstanden der Mercosur, die Andengemeinschaft (CAN) und schließlich die Union der Südamerikanischen Staaten (Unasur), welche alle Länder der Region vereint und dabei auf Erfahrungen mit dem europäischen Modell zurückgreift.

Wir bewohnen eine Region, die mit einer außerordentlich reichen Natur gesegnet ist, und in unseren Städten und Dörfern leben rechtschaffene und fleißige Menschen. Ich denke, dass dieser Teil der Welt nunmehr die nötige Reife erworben haben müsste, um die geeigneten Mittel für die Erreichung seiner großen Ziele zu finden. Aber wir schaffen es nicht: Die Zeit vergeht, und statt unsere Positionen zu behaupten, büßen wir sie ein. Wir stehen vor einer großen Herausforderung, und wir müssen Führungskräfte hervorbringen, die bereit sind, sich dieser Verantwortung zu stellen.

Meine Diagnose ist ganz einfach: Wir haben nicht die Schicksalsschläge erleiden müssen, die andere Nationen erschütterten, und trotzdem werden wir der Verpflichtung, uns um das Geschick unserer Länder zu kümmern und den Kampf um die Ausrottung der Korruption zu führen, nicht in genügendem Maße gerecht. Wir müssen uns für eine Gesellschaft stark machen, in der es Belohnung, aber auch Strafe gibt, wir brauchen ein absolut unabhängiges, schnelles und wirksames Rechtssystem. Ist die Justiz stark und autonom, so sind die Institutionen der Republik gesichert, und an ihrer Spitze wird es nur integre und patriotisch gesinnte Persönlichkeiten geben.

Vor allem zwei Dinge haben mich bewogen, dieses Buch zu schreiben. Zum einen ist es die Gewissheit, dass wir in einer Region mit sehr hohem Entwicklungspotential leben, zum anderen die Hoffnung, dazu beitragen zu können, dass Argentinien gerechter wird und Anstrengungen unternimmt, die Armut im Lande zu überwinden. Selbstverständlich kann und will ich mit diesem Text keine Gebrauchsanweisung liefern. Meine Botschaft ist ein Aufruf zum Nachdenken und zur Suche nach neuen Formen und Mechanismen, die uns den Weg in eine erfolgreichere Zukunft ebnen.

In meinem Leben hatte ich zahllose Briefe, Berichte und andere Dokumente zu schreiben, für meine Mitarbeiter, meine Familie und meine Kollegen. So kam mir allmählich

## *Meine Botschaft ist ein Aufruf zum Nachdenken und neue Formen und Mechanismen zu suchen, die uns in eine erfolgsversprechende Zukunft führen.*

---

die Idee, ein Kompendium von Reflexionen, Erinnerungen und Erfahrungen zusammenzustellen. Zwar hatte ich weder einen Plan noch eine Formel, und ich erinnere mich auch nicht daran, in welchem Moment ich die bewusste Entscheidung traf, dem Ganzen die Form eines Buches zu geben. Aber da war ein Gefühl, aus dem eine Gewissheit wurde; eine Aufgabe, die wie von selbst hervortreten begann. So empfand ich es: Als ein Auftrag, den ich zu erfüllen hatte. Es gab viel zu erzählen, in meinem Kopf kreisten viele Ideen – viele Dinge, die ich (in manchmal herben Lektionen) gelernt und verstanden hatte und nun mitteilen wollte, um auf diese Weise weiter am Bau einer gerechteren Gesellschaft mitzuarbeiten.

Um die Antworten zu finden, die mir fehlten, und um meine zahlreichen Erlebnisse in genauere Worte fassen zu können, musste ich schon bald auf die großen Meister zurückgreifen, auf die wichtigsten Denker der Menschheit. Das Studium der ethischen Themen war sehr bewegend für mich.

Die ersten Aufzeichnungen, die ich in meinem Computer, auf losen Papieren und in über den Schreibtisch verstreuten Heften sammelte, galten dem Andenken an meine aus Spanien eingewanderten Großeltern. Dann waren da die Erinnerungen an meine Kindheit in einem bescheidenen, aber glücklichen Hause, an mein frühes Erwachsenwerden mit Arbeit von früh bis spät, an die Liebe zu meiner Familie und die glückliche Geburt eines jeden meiner Kinder, Neffen und Enkel. Ich stieß auf Spuren meiner ersten Pläne, die unausführbar schienen und gemeinsam mit meinen Brüdern und Mitarbeitern dennoch verwirklicht wurden. Und auf Berichte über Auseinandersetzungen mit Beamten, Politikern, Militärs, Richtern, Konkurrenten. Der Streit mit multinationalen Konzernen, der sich für uns ausnahm wie eine heimische Variante des Kampfes von David gegen Goliath. Zufällige Begegnungen mit wunderbaren Menschen, großen Technikern und Ingenieuren, Fachleuten aller Disziplinen, die mir mit ihrem Willen, ihrem Talent und ihrer Leidenschaft halfen, in meiner Entwicklung voranzukommen. Und dann waren da auch die Gedanken zu den Themen, die mir die meisten

*In vielen meiner Schilderungen werden Sie beobachten, dass mich die Überzeugungen und Leidenschaften überrollt haben, und dass ich einen Teil meines Wohlbefindens geopfert habe, um neue Herausforderungen anzugehen.*

---

Sorgen bereiten: die Folgen des ungehemmten Konsums, die enorme soziale Ungleichheit, der moralische Verfall und die Gleichgültigkeit in ethischen Fragen, die neue Rolle der Frau im modernen Leben, das Wechselverhältnis von Ausbildung und Produktion. Einen besonderen Rang nahmen Reflexionen über die wichtige Aufgabe ein, der Institution Familie ihre Rolle als Hauptvermittlerin von Werten zurückzugeben.

Während ich schrieb, vertiefte ich mich in jeden Moment meiner Geschichte. Ich konnte den Wind der Anden spüren, die Weite der Pampa, die Kälte Patagoniens, die Regenfälle in Entre Rios, die chilenischen Kordilleren, die brennende Sonne Paraguays, die Nüchternheit Uruguays, den Überfluss Brasiliens, und meine Blitzreisen durch die Welt schienen gerade erst stattgefunden zu haben. Bis in den tiefsten Winkel meines Herzens berührte es mich, mir diese Erlebnisse wieder in Erinnerung zu rufen. Jeder Ort, an dem ich zu arbeiten, jede Herausforderung, der ich mich zu stellen hatte, hinterließ unauslöschliche Spuren in mir und hat mich auf vielfältige Weise belehrt.

Auf diesen Seiten werden Sie auch den Widerhall vernehmen, den die großen Weltereignisse in Argentinien fanden, und etwas über die Widrigkeiten erfahren, mit denen das argentinische Volk zu kämpfen hatte: die schweren Unruhen der fünfziger Jahre, die nicht abreißende Folge von Staatsstreichern, die Unfähigkeit von Präsidentin Isabelita und die Gewalt am Ende der sechziger und zu Beginn der siebziger Jahre, der Staatsterrorismus der Militärjunta, die berühmte *Tablita* (die „kleine Wechselkurstabelle“ stand für den Versuch, mittels einer kontinuierlichen kontrollierten Abwertung des Peso die Inflation einzudämmen, was nicht gelang) und die Abschaffung der

## *Die Krise ist der beste Segen für die Menschen und Länder, denn Krisen führen Fortschritt herbei.*

---

Importzölle durch Martínez de Hoz, der schicksalhafte Malvinas-Krieg, die Privatisierungen und die Konvertibilität der Menem-Zeit, das „verlorene Jahrzehnt“ (die von Wirtschaftskrisen in ganz Lateinamerika geprägten achtziger Jahre), die Hyperinflation und die Plünderungen in der Ära Alfonsín, der *Corralito* (ein von der argentinischen Regierung während der Krise 2001 verfügtes Auszahlungslimit für Spar- und Festgeldeinlagen) der Banken, die Woche der fünf Präsidenten, die politische und ökonomische Instabilität zu Beginn des neuen Jahrtausends. In der Ära der beiden Kirchner zeichnete sich ein neuartiger Wirtschaftszyklus ab, der mit konstantem Wachstum einherging. Trotzdem ist es Argentinien bislang nicht gelungen, die Armut zu verringern und den Umfang der so notwendigen Investitionen aus dem Ausland zu steigern, und auch das nationale Übel der Inflation konnte nicht unter Kontrolle gebracht werden.

Während meiner langen Laufbahn musste ich auch Betriebe schließen oder selbst eine Zeitlang unentgeltlich arbeiten, um die Arbeitsplätze meiner Mitarbeiter zu erhalten. Ich hatte alle Arten von Beschwerden wegen erlittener Ungerechtigkeiten zu führen und war sogar gezwungen, über vierzehn Jahre lang einen Hafen geschlossen zu halten, der heute der bedeutendste des Landes ist. Bei vielen Begebenheiten, die ich erzähle, werden Sie sehen, dass ich mich von meinen Überzeugungen und Leidenschaften leiten ließ und auf einen Teil meines Wohlstands verzichtete, um mich den Herausforderungen zu stellen, die das Leben für mich bereithielt. Ich bereue es keineswegs. Es wäre mir unerträglich gewesen, meine Ideale zu verraten. Wäre ich meinen Prinzipien nicht treu geblieben, müsste ich mir vorwerfen, nicht genügend Kraft, nicht den Schneid gehabt zu haben, meine Mission zu erfüllen.

In Südamerika ist es ungemein schwierig, unternehmerische Projekte auf lange Sicht zu entwickeln. Unternehmer zu sein bringt in diesen Breiten – insbesondere für uns, die wir uns in Geschäften engagieren, deren Realisierung erheblicher Investitionen in die Produktionskapazität bedarf – höhere Risiken mit sich, als dies normalerweise der Fall ist. Zurückzuführen sind sie insbesondere auf fehlende Stabilität und Mängel in der Justiz, und wir leben in einem der Länder, in denen es immer wieder zu Krisen kommt.

*Wir müssen mit Überzeugung handeln, die einfachen Wege vermeiden und die Bande mit denjenigen Dingen stärken, die uns glücklich und solidarisch machen.*

---

Leider hat die entwickelte Welt Argentinien in dieser Hinsicht nachzuahmen begonnen. Seit 2008 laboriert ein großer Teil der internationalen Gemeinschaft an einer ökonomischen und sozialen Krise, wie es sie so noch nicht gegeben hat. Alle Dinge, denen man früher vertraute, gelten nun als fragwürdig: Banken, Währungen, legale und steuerbare Arbeitsverhältnisse, Kontrollinstanzen, Unternehmer, die Effizienz der Staaten. Wir wurden Zeugen einer ökonomischen Entwicklung, die jenseits aller Ethik erfolgt. Davon waren in diesem Falle die unterschiedlichsten sozialen Schichten betroffen, doch erstaunlicherweise trafen die Regierungen Entscheidungen zur Krisenbewältigung, mit denen ausgerechnet jene privilegiert

wurden, die das Debakel verursacht hatten. Und es hatte den Anschein, dass die rechtlichen Mechanismen in der entwickelten Welt weder auf die Krise vorbereitet waren noch die Bestrafung der Verantwortlichen in die Wege leiteten. Aber in tiefen Krisen findet sich der Keim der Hoffnung, und daraus erwächst auch die Kraft, mit der ein Wandel möglich wird.

Es sei mir erlaubt, Albert Einsteins wunderbare Gedanken über die positive Wirkung einer Krise auf Menschen und Völker in Erinnerung zu rufen: *Eine Krise kann für jeden Menschen und für jedes Land ein wirklicher Segen sein, denn alle Krisen bringen Fortschritt. Die Kreativität entsteht aus der Angst, wie der Tag die Dunkelheit der Nacht ablöst. Krisen bringen Innovationen, Erfindungsgeist und große Strategien hervor. Wer eine Krise überwindet, überwindet sich selbst, ohne selbst überwunden zu werden. Wer jedoch der Krise die Schuld an seinen eigenen Niederlagen gibt, vernachlässigt sein schöpferisches Potenzial und zollt den Problemen größeren Respekt als den Lösungen. Die wahre Krise nämlich ist die Inkompetenz. Das große Hindernis für die betroffenen Personen und Nationen ist ihre Trägheit beim Versuch, Lösungen für die Probleme zu finden. Ohne Krise gibt es keine Herausforderung. Und ohne Herausforderungen wird das Leben zur Routine, zu einer langsamen Agonie. Ohne Krise gibt es keine Verdienste: Gerade in Krisenzeiten können wir unsere Stärken zeigen, denn ohne Krise ist jeder Wind ein*

*Der Komsundrang  
durchtränkt alles so stark,  
dass die Beziehungen aus dem  
Blickwinkel der Kosten-Nutzen  
bemessen werden.*

---

*sanfter Hauch. Von der Krise reden heißt, sie zu fördern, über sie zu schweigen jedoch bedeutet, den Konformismus zu preisen. Besser ist es, hart zu arbeiten. Machen wir also ein für allemal Schluss mit der einzig bedrohlichen Krise, die in der Tragödie besteht, sie nicht überwinden zu wollen.*

Aus diesem Wirtschaftszyklus, der die Welt in Turbulenzen stürzte, erwachsen Südamerika aus meiner Sicht bedeutende Möglichkeiten: Unsere Länder sind große Lebensmittelproduzenten, die wettbewerbsfähigsten der Welt. Außerdem sind sie komplementäre Wirtschaften, die ein großes Volumen an *commodities* und Materialien bereitstellen, welche in einer Welt des ständigen Wachstums sehr begehrt sind.

Aufgrund dieser günstigen Umstände verfügt Südamerika über die nötige kritische Masse für eine stärkere Präsenz, für Rede- und Stimmrecht im globalen Kontext. Es ist zweifellos eine große Chance für diesen Teil der Welt, eine Etappe der Erholung mit größerem Wachstum und mehr sozialer Gerechtigkeit einzuleiten. Damit die Vorteile des gegenwärtigen Wirtschaftszyklus genutzt werden können, halte ich es jedoch für notwendig, die soziologischen Aspekte zu überprüfen, welche unsere Geschichte geprägt haben, und uns mit den drei Stützpfählern zu beschäftigen, die unsere Stärken ausmachen: den menschlichen Ressourcen, den Naturreichtümern und den Institutionen der Republik, welche den Kurs unserer Länder bestimmen.

Gemeinsam mit meiner Familie und meinen Mitarbeitern konnte ich eine Unternehmensgruppe aufbauen, die als Pionier in der Entwicklung von Spitzentechnologien gilt und über eine weithin anerkannte Arbeitskultur verfügt. Außerdem konnte ich schon früh meinen Wunsch konkretisieren, meinen Nachlass zu ordnen, und ich bin davon überzeugt, dass dies sowohl für meine Familie als auch für die Gesellschaft von Nutzen sein wird.

Sein Vermächtnis zu Lebzeiten zu regeln ist, als würde man neu geboren. Ich werde weiter für mein Land arbeiten, doch nun von einem anderen Ort aus: Im Mittelpunkt werden das Soziale – insbesondere der Versuch, die Institution der

Familie zu stärken – und die Wiedergewinnung verlorener Werte stehen. Denn darum geht es letzten Endes: um Werte. Wir brauchen entschlossenes Handeln. Wir müssen den Weg des geringsten Widerstands meiden und jene Bindungen stärken, die uns glücklicher und solidarischer machen.

Der polnisch-britische Philosoph Zygmunt Baumann beschrieb die Moderne als „flüchtige Zeit“: Die sozialen Strukturen verändern sich so schnell, dass sie sich nicht mehr verfestigen können, weshalb sie dem menschlichen Handeln nicht mehr als Bezugsrahmen dienen. Daher herrschen heute Empfindungen der Ungewissheit, Unsicherheit und Verletzbarkeit vor; ein Gefühl der Instabilität, das in direktem Zusammenhang mit dem Verschwinden jener Muster steht, denen man vertrauen konnte. Diese Ungewissheit, in der wir leben, entsteht auch durch das Fehlen einer langfristigen Planung. Und diese Flüchtigkeit ist sogar auf persönlicher Ebene latent: Die Menschen scheuen sich, dauerhafte Beziehungen einzugehen, und den solidarischen Bindungen fehlt es an Stabilität, weil sie allem Anschein nach am materiellen Ertrag gemessen werden. Auch die menschlichen Beziehungen werden infolge des allgegenwärtigen Konsumdenkens in Begriffen einer Kosten-Nutzen-Relation bewertet. Zu *haben* scheint wichtiger als zu *sein*.

Es ist also an der Zeit, feste Werte wiederzugewinnen, beständige soziale Modelle und Strukturen, die sich in den tiefsten Gefühlen verankern und die Lebensweise der Bürger bestimmen. Und diese Wiedergewinnung muss zu Hause beginnen. Wir müssen dafür Sorge tragen, dass im Alltag Gerechtigkeit geübt und die Institution Familie gestärkt wird. Nur wenn wir in der Lage sind, unsere Kinder Gut und Böse unterscheiden zu lehren und ihnen eine Kultur der Ethik und der Arbeit zu vermitteln, werden wir eine gerechtere Gesellschaft formen können. Ein Land und eine Region, wo es sich zu leben lohnt.

# *Herkunft*

## *Kapitel 1*

---



MEHR

# *Herkunft*

## *Kapitel 1*

---

*Ich war noch keine neun Jahre alt, als ich in einem alten Nash Modell 29 das Autofahren lernte.*

Ich war noch keine neun Jahre alt, als ich in einem alten Nash Modell 29 das Autofahren lernte. Ich setzte mich auf ein dickes Kissen, um über das Lenkrad sehen zu können. Von Zeit zu Zeit musste ich es loslassen, weil ich beide Hände brauchte, um den Schalthebel zu bewegen. Glücklicherweise verlor mein Großvater Juan Simón, mein geduldiger Lehrer und Komplize, nie die Fassung. Mit leiser, aber fester Stimme gab er die nötigen Anweisungen. So steuerte ich das Auto durch die Straßen und freute mich. Dass es die ersten Schritte auf einem Weg waren, der für mein Leben folgenreich sein würde, wusste ich noch nicht.

Ich hatte das große Glück, im Schoß einer Familie aufzuwachsen, die mir Liebe und all das gab, was man braucht, um ein rechtschaffener Mensch zu werden. Meine Kindheit verbrachte ich in einem einfachen Haus, in das bei jedem starken Regen Wasser eindrang, denn es stand nicht weit vom Bach Maldonado. An solchen Tagen dichtete mein Vater die Eingangstür so schnell wie möglich mit einer dafür bestimmten Tafel ab, während die übrige Familie – meine Mutter, meine Großeltern, meine Tante Nélica, mein Bruder und ich – eimerweise das Wasser hinaustrugen, das sich im Hof angesammelt hatte. Die Zimmer jenes Hauses in der Straße Fragata Sarmiento 1682 waren in einer Reihe angeordnet und grenzten alle an einen Hof. Eine Besonderheit war, dass es zwei Küchen gab: Im hinteren Teil des Hauses die meiner Mutter, und die andere, eine vorgefertigte Konstruktion im vorderen Hof,



## *Spielen Sie Audio: Der Wert der Familie (1)*

war die meiner Großmutter. Manchmal aßen wir alle zusammen, aber oft kochte meine Mutter an einem Ende und meine Großmutter Antonia am anderen Ende des Hauses. Das waren meine Lieblingstage, weil ich dann zweimal Abendbrot bekam.

### *Von León nach Caballito*

Die Geschichte der Románs in Argentinien begann fast gleichzeitig mit dem 20. Jahrhundert. Mein Großvater Juan Simón, der aus Huerga de Garavalles in der spanischen Provinz León stammte, kam 1906 in diesen Winkel der Erde. Er war achtzehn Jahre alt und hatte die große Hoffnung, hier eine neue Heimat zu finden. Buenos Aires war eine beeindruckende Stadt, in der es junge Leute wie meinen Großvater, die voller Erwartungen waren, zu Tausenden gab: Spanier und Italiener, die zu dieser Zeit mit den großen Einwanderungswellen aus Europa eintrafen, machten damals mehr als die Hälfte der Stadtbevölkerung aus. Mein Großvater fühlte sich schnell wie zu Hause. Der überall



WAPPENSCHILD  
DER FAMILIE ROMÁN



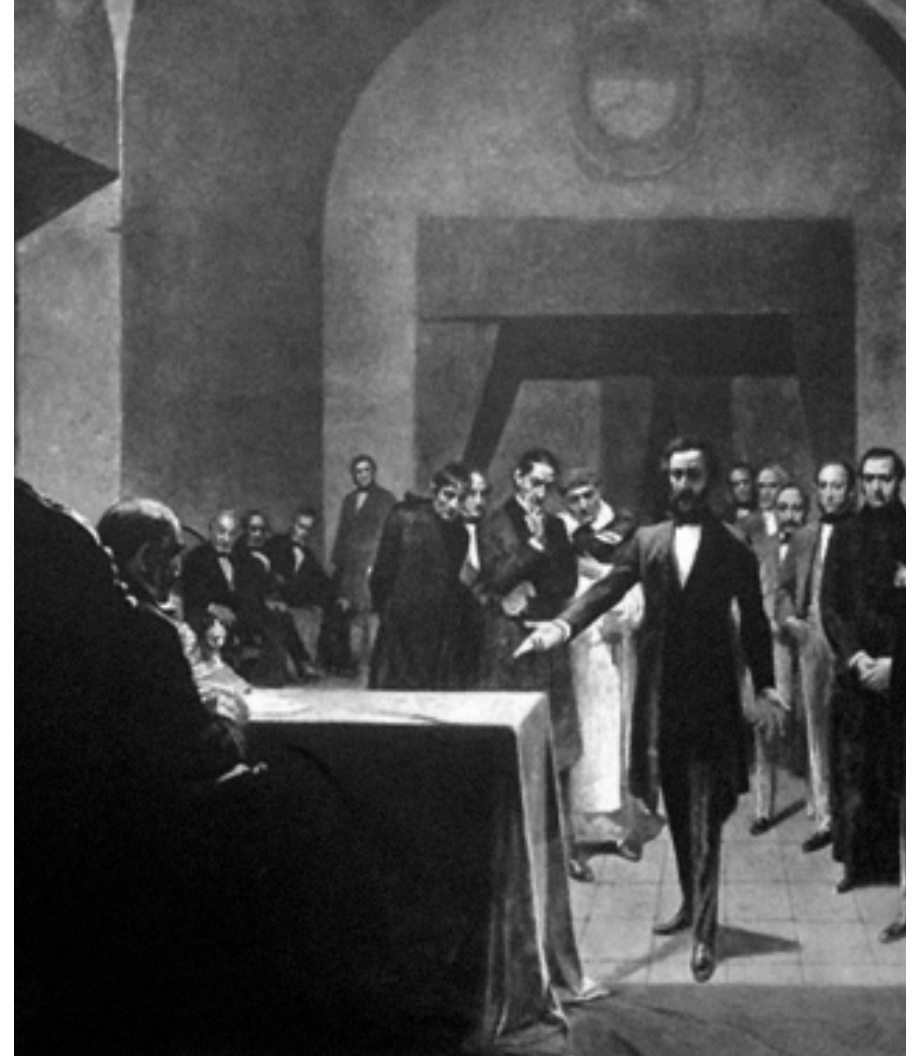
spürbare Enthusiasmus, dieses Gefühl, dass alles gerade erst anfang, steckte ihn an. Wenige Wochen nach seiner Ankunft fand er Arbeit als Taxifahrer. Zu Beginn des Jahrhunderts gab es nur sehr wenige Autos in Buenos Aires. Taxifahren war eine anstrengende Arbeit, aber man verdiente gutes Geld. Seinen Standplatz hatte mein Großvater auf der Avenida Rivadavia, und jeden Tag saß er zwölf Stunden am Steuer. Mit seinen ersten Ersparnissen mietete er eine Wohnung in einem der Häuser, die zu dieser Zeit unter dem Namen *Conventillos* bekannt waren. Dieses neue Zuhause im Stadtviertel Caballito sollte ihn der Erfüllung seiner Träume näherbringen. Kurz darauf fuhr er an seinen Geburtsort nach Spanien, zu seiner großen Liebe, Antonia González, meiner Großmutter. Sie heirateten in einer wunderschönen Kirche aus dem 15. Jahrhundert – vor einigen Jahren habe ich sie selbst betreten können, was mich sehr bewegt hat – und kamen zusammen zurück. So begann die Geschichte der Familie Román in Argentinien, und dass diesen Namen zu tragen eine Ehre ist und man ihm noch heute Respekt entgegenbringt, gehört zu dem, was meine Großeltern uns hinterlassen haben.

Möglichkeiten für den sozialen Aufstieg und persönlichen Fortschritt, wie sie Argentinien zu dieser Zeit bot, waren anderswo nicht leicht zu finden. Das Land erlebte ein beispielloses Wirtschaftswachstum. In einer von der

*Argentinien bot Möglichkeiten zum gesellschaftlichen Aufstieg und persönlichen Fortschritt, wie wenige andere Länder auf der Erde.*

---

entwickelten Welt weit entfernten Region erreichte es ein Prokopfeinkommen, das fast auf dem Niveau Kanadas, der Vereinigten Staaten oder Großbritanniens lag und doppelt so hoch war wie das Italiens. Wer nach Argentinien kommen wollte, um sich hier niederzulassen, durfte sich berechtigte Hoffnungen auf eine bessere Zukunft machen. Mit fleißiger Arbeit konnte man sich ein menschenwürdiges Leben aufbauen. Aber trotz der günstigen Wirtschaftslage hatten meine Großeltern, die Teil der Einwanderungswelle aus Übersee waren, zahllose Schwierigkeiten zu überwinden. Sie hatten ihre Heimat zurückgelassen und mussten sehr hart arbeiten, um vorwärtszukommen. Ich bewundere sie für ihre Hartnäckigkeit



EID AUF DIE ARGENTINISCHE  
VERFASSUNG – 1. MAI 1853



und ihren Mut, und ich bin ihnen dankbar – so wie auch sie immer diesem gelobten Land dafür dankten, dass es ihnen die Möglichkeit gab, sich ein besseres Leben aufzubauen.

Juan Simón und Antonia waren wie die meisten Immigranten weder Wissenschaftler noch Fachkräfte noch berühmte Leute, sie kamen aus bäuerlichen Familien, waren Tagelöhner mit geringen Kenntnissen, aber mit einem unbändigen Willen. Nie wurden sie aufgrund ihres Status als Ausländer, die aus einfachen Verhältnissen stammten, diskriminiert. Im Gegenteil, zu dieser Zeit hielt der Staat seine Versprechen: Juan Bautista Alberdi, dessen Vision für Argentinien die eines kultivierten Landes war, sah in der demografischen Politik das Maß für die Fähigkeiten der Regierenden. Argentinien war ein riesiges, offenes und fruchtbares, von der Natur reich gesegnetes Territorium, seine Einwohnerzahl verdoppelte sich alle zehn Jahre. „Regieren heißt besiedeln“, schrieb Alberdi in den *Bases*, die das Fundament der künftigen Verfassung der Nation werden sollten, die 1853 angenommen wurde. Von der Präambel an hebt sie den Schutz für die Ausländer hervor: Die Verfassung solle „für uns, für unsere Nachkommen und für alle Menschen der Welt“ gelten, „die auf argentinischer Erde leben wollen“.

Großmutter Antonia war noch dabei, sich an die Stadt zu gewöhnen, als sie meine Tante Lidia zur Welt brachte, dann wurde Onkel Eliseo geboren und am 4. August 1915 mein Vater, Alfredo

Simón Román. Später kamen noch Onkel Luis und Tante Nélica hinzu. Mein Großvater fuhr mehr als dreißig Jahre lang Taxi. Diese Arbeit gefiel ihm, er tat sie mit Vergnügen. Und immer hob er hervor, wie wichtig es für ihn war, selbst bestimmen zu können, sein eigener Herr zu sein. Den Buick 1930, eines seiner ersten Autos, hielt er für den besten Wagen der Welt. Jahraus, jahrein fuhr er, unendlich viele Kilometer. Was er verdiente, reichte trotzdem nicht immer aus für die Versorgung seiner vielköpfigen Familie. Mein Vater musste schon sehr früh mithelfen. Mit zwölf Jahren begann er in einer Fleischerei zu arbeiten, er brachte die Bestellungen zu den Kunden. Dann hatte er andere Anstellungen, meist in Geschäften. 1942, nach einigen Jahren Verlobungszeit, heirateten meine Eltern. Vater war fast 27 Jahre alt, Mutter sieben Jahre jünger. Wie das Schicksal spielt: Meine Großeltern mütterlicherseits stammten ebenfalls aus der Provinz León und kamen zur gleichen Zeit nach Argentinien wie die Eltern meines Vaters.

Als ich geboren wurde, im Januar 1943, arbeitete mein Vater in einem Tabak- und Souvenirgeschäft im Zentrum von Buenos Aires, in der Avenida Leandro N. Alem / Tucumán. Dort verkaufte er 16 Jahre lang Zigaretten und Kunsthandwerk an Touristen, die mit Schiffen nach Buenos Aires kamen, und an Matrosen aus aller Herren Länder.

Ende 1946, als Argentinien auf Initiative von General Juan Domingo Perón die ersten Schritte auf dem Weg zur

FICHA N°.

Buenos Aires, 16 de Diciembre de 1946

Recibi del Señor *Alfredo Simón Román*

la cantidad de pesos m/n. c/l. *1800.-*

por la venta de un automóvil de mi exclusiva propiedad. LIBRE DE TODO GRAVAMEN HASTA LA FECHA.

Marca *Nash* Modelo *1930*

Tipo *Sedan*

Motor N° *8019*

Patente N° *218226* del año *1946*

Localidad *Arellaneda*

Con *1800.-* En cheque *efectivo* N° *1472485* o/Banco

Firma *Luis Román*

*Cédula*

Nombre y Apellido

Domicilio

N°.

U. T.

50.50

KAUFVERTRAG DES  
NASH 1929



## *Die Lehre meines geliebten Vaters war, sich einen Weg aus eigenen Kräften zu bahnen, mit wenig Mitteln und fleissiger Arbeit.*

---

Industrialisierung ging, kaufte mein Vater für 1800 Peso jenen Nash Modell 1929, in dem ich das Fahren lernte. Nach sechs Jahren reichten seine Ersparnisse, um sich selbständig zu machen. Mit diesem Auto fuhr er Taxi, und am liebsten suchte er sich seine Fahrgäste in der Nähe des Hafens. Zu dieser Zeit kamen einmal mehr europäische Immigranten in großer Zahl, vor allem Italiener und Spanier, getrieben vom Hunger der Nachkriegszeit. Argentinien war ein begehrtes Ziel: Aufgrund bilateraler Verträge erhielten viele Ausländer die Einreiseerlaubnis ohne große Formalitäten. Es genügte, wenn man einen Einladungsbrief von einem hier lebenden Verwandten vorweisen konnte.

Mein Vater brachte sie mit seinem Auto an ihren neuen Wohnort und nutzte die Fahrt, bei der er ihnen die bedeutendsten

Orte der Stadt zeigte, um ihnen ein gutes Bild von Argentinien zu vermitteln. In den Ferien begleitete ich ihn. Die Geschichten der Immigranten faszinierten mich, und stets waren sie überzeugt, nun den ersehnten Ort gefunden zu haben, an dem sie sich für ihr ganzes Leben niederlassen wollten.

Als 1950 mein Bruder Oscar zur Welt kam, hatte mein Vater schon drei Taxis, und so konnten wir zusammen mit meinen Großeltern ein Haus in der Straße Rojas / Juan B. Justo beziehen. Es war zwar nicht weniger einfach und bescheiden, aber dafür hatten wir mehr Platz. Zehn Jahre später wurde mein Bruder Walter geboren, und damit hatte die Familie ihre endgültige Größe.

In diesem Haus im Stadtviertel Paternal verbrachte ich die letzte Zeit meiner Kindheit und die Jahre des Erwachsenwerdens. Wann immer mein Vater es mir erlaubte, begleitete ich ihn beim Transportieren kleiner Ladungen in seinem Nash. Wenn er ihn reparierte, beobachtete ich mit großem Lerneifer jeden seiner Handgriffe und half ihm, so gut es mir möglich war. Mit diesem berühmten Auto sammelte ich nach und nach meine ersten Erfahrungen, und bald war mein Interesse für den Beruf des Mechanikers geweckt.

Die „Schule“ meines geliebten Vaters war unermüdliches Arbeiten. Wie schon mein Großvater musste er sich seinen Weg mit wenigen Mitteln selbst bahnen. Es hat ihn zweifellos



abgehärtet und stark gemacht: Immer wusste er, was er zu tun hatte, er verfügte über ein unerschütterliches Selbstvertrauen, war von Grund auf Optimist und vermittelte diese Haltung auch uns, die wir in seiner Nähe waren. Mit ehrlicher Arbeit gelang ihm ein bescheidener Aufstieg. Uns Kindern prägte er die grundlegenden Prinzipien zur Unterscheidung von Gut und Böse ein. Auf seine einfache Weise lehrte er meine Brüder und mich, uns immer von der Wahrheit leiten zu lassen. Die Lüge war für ihn eine Beleidigung, die nicht geduldet werden durfte. Noch heute kommt mir in bestimmten Situationen die Erinnerung an das, was er sagte und tat. Es ist dann, als könnte ich seine Stimme hören: „Du darfst nie lügen. Sag mir immer die Wahrheit, ich werde dich verstehen und dir helfen.“ „Tu dich nie mit denen zusammen, der auf einem schlechten Wege sind, halt dich fern von ihnen.“ „Sei nicht nachsichtig gegenüber Dingen, bei denen du siehst, dass sie schlecht sind. Du musst ein Mann sein und ihnen immer entgegentreten.“ „Wenn du etwas siehst, was jemandem schadet, den du schätzt, tu etwas! Auch wenn du damit rechnen musst, dass er es dir übel nimmt.“ „Nimm nichts, was dir nicht gehört.“

Mein Vater gab alles für uns. Meine Mutter vertraute ihm und stand ihm mit Freude zur Seite. Ohne Zweifel war sie es, die dafür sorgte, dass wir uns daheim immer wohlfühlten. Vorwürfe und Streit waren bei uns nicht üblich. Meine Großmutter, die

## *Wir erleben die dritte große Revolution der Technologie.*

---

sanfteste und gütigste Frau, die ich je kennengelernt habe, verlieh unserem Zuhause den Zauber und die rechte Würze. Nie ging sie schlafen, ohne vorher in mein Zimmer zu kommen, um mich zuzudecken und mir einen Gutenachtkuss zu geben. Ich weiß noch, dass sie immer aufstand, als ich die ersten Male vom Tanzen nach Hause kam. Ich konnte so leise sein, wie ich wollte – sie hörte mich trotzdem, sprang aus dem Bett und ging in die Küche, wo sie eines ihrer wunderbaren Gerichte für mich aufgehoben hatte. Wenn ich sagen sollte, was für mich zum Glück gehört, würde ich die grenzenlose Liebe erwähnen, mit der sie mich beschenkte, und die köstlichen Dinge, die sie kochte.

Ich hatte das große Glück, in einer Familie aufzuwachsen, die mir viel Liebe gab. Zu Hause fehlte es an vielem, aber niemals an Wärme, Geduld und Belehrung. Noch heute gibt mir meine Mutter, die bald 90 Jahre alt wird, die besten Ratschläge und ihre Liebe. Sie ist das Muster einer Ehefrau, Mutter, Großmutter und Urgroßmutter. Es war erstaunlich zu sehen, wie sie im Lauf

der Zeit ganz verschiedene Rollen zu übernehmen lernte und sie ebenso feinsinnig wie wirksam ausfüllte. Meine Mutter hat in ihrer Umgebung Liebe gesät und ist eine kluge Beraterin. Sie genießt die Zuneigung und Achtung ihrer vier Schwiegertöchter und fühlt sich geschmeichelt, wenn ihre Enkel und Urenkel sie zum Vorbild nehmen und sagen, dass sie einmal so sein wollen wie sie.

### *Sich nicht beirren lassen*

Wie schon gesagt, war mein Berufswunsch schon von früh auf die Mechanik ausgerichtet. Ich verbrachte viel Zeit unter Autos und baute sie auseinander, um sie zu reparieren. So kam es, dass ich nach dem Ende der Primarschule eine Ausbildung als technischer Mechaniker machen wollte. Doch auf Bitten meiner Eltern, die sich für mich einen Weg mit größerer Zukunft wünschten, prüfte ich andere Möglichkeiten und entschied mich für Elektronik. In der Technikerschule 4 von Floresta schrieb ich mich für das Fach Elektrotechnik ein. Doch die niedrige Qualität des Ausbildungsprogramms und der häufige Stundenausfall – verursacht durch den in jenen Jahren ausgetragenen Streit um *Laica o Libre* (laizistische vs. “freie” Schule, A.d.Ü.) – raubten mir schnell die Motivation. Ich hatte das Gefühl, meine Zeit zu verschwenden, und war enttäuscht. Mein unbändiger Wunsch war, mir schnell eine berufliche Zukunft zu erarbeiten, und

*Ich wusste sofort, dass mir die Elektronik nicht nur gefallen hat, sonder dass ich auch Fähigkeiten dazu besaß.*

---

so brach ich die Ausbildung ab. Zu dieser Entscheidung trug natürlich auch meine Unerfahrenheit bei, und außerdem wollte ich damals unbedingt helfen, die finanziellen Nöte unserer Familie zu lindern. Wie ich heute weiß, war das kurzsichtig. Zwar hatte ich Glück im Leben und alle meine Unternehmungen gelangen, doch es mangelte mir an theoretischen Kenntnissen und Allgemeinbildung. So musste ich als Erwachsener unter großen Mühen nachholen, was mir die Sekundarschule und die Universität hätten geben können.

Es fällt heute nicht leicht, sich in das Alltagsleben jener Zeit hineinzusetzen. Die letzten Jahrzehnte haben tiefgreifende Veränderungen gebracht: Der sozialistische Block brach zusammen, wir erleben die Schaffung einer neuen internationalen Wirtschaftsordnung und nicht zuletzt eine unglaubliche Revolution

auf technologischem Gebiet. Ich wage zu behaupten, dass die Welt sich in den letzten 50 Jahren gewandelt hat wie nie zuvor. Was der Philosoph Marshall McLuhan Ende der sechziger und zu Beginn der siebziger Jahre voraussagte, ist schon Wahrheit geworden: Die Welt ist ein globales Dorf. Für die jüngeren Generationen ist es schwer, sich ein Leben vorzustellen, in dem man ohne Flugzeug, Fernsehen, Informatik, Internet, drahtlose Kommunikation und all die Anwendungen des wissenschaftlichen Fortschritts auskam, die heute selbstverständlicher Teil des modernen Lebens sind. Wir erleben die dritte große technologische Revolution. Vernetzte Computer, interaktive Kommunikation, virtuelle Realitäten und andere Errungenschaften haben die Empfindung von Raum und Zeit, der ganzen Wirklichkeit radikal verändert. Die neuen Technologien drängen uns an die Schwelle einer digitalen Revolution, in der sich unsere Lebensweise Tag für Tag wandelt. Und wir gewöhnen uns schnell daran: Ich muss lächeln, wenn ich daran denke, wie vor kaum 25 Jahren jemand zu uns ins Büro kam, um uns ein Fax anzubieten. Wir hörten ihm ungläubig zu: Man sollte ein beschriebenes Blatt in diesen Apparat legen und per Knopfdruck ein Bild aufnehmen können, das mittels einer einfachen Telefonleitung in Tausenden Kilometern Entfernung exakt reproduziert wurde...

Heute stehen immer mehr leistungsfähige Instrumente zur Verfügung, die den Zugang zu jeder Art von Wissen

ermöglichen. Die Kehrseite dieser Entwicklung ist allerdings, dass es angesichts dieser Informationsfülle schwierig wird, sich auf das Wichtige zu konzentrieren. Man läuft Gefahr, seine Zeit mit Nebensächlichem zu vergeuden. Auch die allgegenwärtige Werbung und das Überangebot an Nachrichten üben einen negativen Einfluss aus, indem sie Grundprinzipien in Frage stellen und den Hyperkonsum fördern.

Gegen den Widerstand meiner Eltern begann ich mit zwölf Jahren in einem Juweliergeschäft zu arbeiten, wo ich Goldkettchen herstellte, vom Schmelzen des Metalls über die Herstellung des feinen Drahts bis zum fertigen Schmuck. Als ich kurz darauf mit dem Abendkurs in Elektrotechnik begann, suchte ich mir eine Arbeit, die diesem Fach näher stand: Ich reparierte Fernsehgeräte. Die Elektronik interessierte mich nicht nur, sondern ich spürte auch sofort, dass ich dafür geeignet war. Noch heute erinnere ich mich an die Freude über mein erstes selbstgebautes Radio. Aber für meine Zukunft, davon war ich überzeugt, kam nur der Beruf des Automechanikers in Frage.

Dieser Traum erfüllte sich schließlich zu Beginn des Jahres 1957. Mein Onkel Eliseo empfahl mich in der Werkstatt der Brüder Sartori. Ich war kaum 14 Jahre alt, aber als ich bei Máximo Sartori, dem Leiter dieses Betriebs, vorsprach, spürte er offenbar, wie sehr ich mich für diese Arbeit begeisterte. So gab er mir die Möglichkeit, als Lehrling bei ihm anzufangen.



## *Spielen Sie Audio: Der Wert der Familie (2)*

Das Arbeitsklima und die persönlichen Kontakte an diesem Ort werde ich nicht vergessen. Es waren Jahre des Heranreifens, menschlich und beruflich.

Wie bei fast allen Dingen, denen ich mich im Leben widmete, stand mir das Glück zur Seite. Man sagt, es gebe nichts Schlechtes, das nicht auch sein Gutes hätte, und so kam es, dass ich gleich am zweiten Tag die unfreiwillige Hauptperson bei einem Vorfall wurde, auf den diese Redensart passt. Einer meiner Chefs ließ mich die Ölwanne eines Autos reinigen, und ich sollte dem diensthabenden Leiter bei der Reparatur helfen. Die Ölwanne war schnell gesäubert, und so konzentrierte ich mich ganz darauf, den Mechaniker bei seiner Tätigkeit zu beobachten und ihm bei allem, was er brauchte, zur Hand zu gehen. Doch zu meiner Überraschung bemerkte ich am nächsten Tag, dass, die Schnelligkeit, mit der ich meine Arbeit erledigt hatte, den anderen Lehrlingen nicht gefiel. Meinen Kameraden drückten ihren Protest nicht sehr fein aus: Sie hatten in meinen Werkzeugkasten uriniert. Es kam zu einer Schlägerei, die wiederum Máximo zum Eingreifen veranlasste, und als ich in

*Leadership besteht in der Hauptsache darin zu beweisen, dass man selber die Arbeit in der Zeit und Form erledigen kann, die man von anderen fordert.*

---

sein Büro gerufen wurde, dachte ich, meine Tage in der Firma Sartori seien gezählt. Doch nachdem er mich angehört hatte, machte er mich auf Probe zu seinem Gehilfen an der Werkbank und für die Reparatur einzelner Baugruppen. Es war unglaublich: in einer Woche war ich weiter gekommen als manch einer von denen, die bereits Jahre in dieser Werkstatt arbeiteten.

Máximo war ein Mann von festen Prinzipien. An seiner Seite zu arbeiten war eine einzigartige Chance, die ich mit meinem ganzen Lerneifer nutzte. Bei ihm erkannte ich, dass Führung hauptsächlich darauf beruht zu zeigen, dass man selbst in der Lage ist, eine Arbeit so schnell und so gut zu erledigen, wie man es von anderen fordert. Außerdem war Máximo

immer darum bemüht, auf dem neuesten Wissensstand zu sein. Dieser Enthusiasmus übertrug sich auf seine Mitarbeiter, und er tadelte mich, weil ich meine Elektronikausbildung nach dem Eintritt in die Werkstatt aufgegeben hatte. Er war es schließlich auch, der mich davon überzeugte, den Abendunterricht wieder aufzunehmen. Doch diesmal wählte ich das Fach, das meine eigentliche Berufung war: die Mechanik.

Aus den Erinnerungen an diese Zeit nicht wegzudenken ist mein Fahrrad, das mich damals täglich begleitete. Jeden Tag fuhr ich damit von der Straße Rojas bis Rawson/Corrientes, wo die Werkstatt lag. Mittags fuhr ich dieselbe Strecke noch einmal, um daheim Mittag zu essen, und abends fuhr ich in die Álvarez Jonte / Avenida San Martín, wo der Mechanikkurs stattfand. Für die Fahrt zum Mittagessen oder auch einmal für einen Ausflug am Samstag lieh mir Alberto, der jüngere der Sartori-Brüder, ab und zu sein wunderschönes Ford Coupé Cabrio Modell 37.

Obwohl es in meinen Jahren als Heranwachsender kaum eine ruhige Minute gab, arbeitete ich nebenbei auch noch für meine eigenen Kunden. Mit 15 begann ich, nach Feierabend und an den Wochenenden die Autos aus dem Freundeskreis der Familie zu reparieren. Don Emilio zum Beispiel (der Schwager meines Onkels Jesús) vertraute seinen immer tadellos gepflegten Chevrolet 51 nur mir an. Auch die Autos meines

Vaters wurden von mir gewartet. Einmal bauten wir einen Bus in einen LKW um, den er später für viel mehr Geld verkaufte, als wir für den Bus bezahlt hatten. Die wenige Freizeit, die mir blieb, teilte ich mit meinen Brüdern, den Freunden aus dem Viertel – Ronaldo, Cacho, Alonso, Carlitos und Rulo – und den Freundinnen, mit denen wir tanzen gingen. Eines meiner Hobbys (in das mich Onkel Eduardo, ein Bruder meiner Mutter, eingeführt hatte) war die Brieftaubenzucht. Außerdem hatte ich Stieglitze, die ich sehr liebte, und manchmal veranstalteten wir mit anderen Vogelfreunden aus dem Viertel Wettbewerbe, um zu sehen, welcher am lautesten sang und die anderen zum Schweigen brachte.

Kurz vor meinem 17. Geburtstag wurde ich Chef einer Werkstatt, die den gesamten Wagenpark der damaligen Flota Fluvial Argentina (staatliches Unternehmen für Flussschifffahrt, A.d.Ü.) wartete. Es war nicht leicht für mich, von den Sartoris wegzugehen, bei denen ich so viel gelernt hatte. Aber bei der neuen Beschäftigung konnte ich selbst das Personal betreuen und verdiente das Dreifache. Bei der Arbeit in dieser Werkstatt, die an der Kreuzung der Avenida de los Constituyentes und der Avenida de los Incas lag, stellte sich meine Eignung für die Leitungstätigkeit heraus. Trotz meiner Jugend respektierten mich meine Kollegen und hörten auf mich.

## *Eintritt in den Familienbetrieb*

Mein Vater allerdings war nicht so zufrieden mit dem Leben, das ich führte. Er glaubte, dass ich zu jung war, um so viel zu arbeiten. Wir sprachen in diesen Tagen viel miteinander, und er sagte so oft, ich solle doch in unserem kleinen Familienbetrieb anfangen, dass er mich schließlich überzeugte. Beide waren wir der Meinung, dass meine Kenntnisse einen wertvollen Beitrag zum Ausbau der kleinen Transportfirma leisten konnten. Ich verließ also die Werkstatt und reiste nach Córdoba, wo man mit 17 Jahren den Führerschein machen durfte, und so stieß ich zu meinem Vater, meinem Großvater und meinem Cousin Julio, den Begründern der Firma Transportes Román. Später kamen noch Onkel Eliseo und Onkel Jesús hinzu.

Mein Vater hatte einen lange unbenutzten Buick aus dem Jahre 1930 instandgesetzt, den ich nun zusammen mit meinem Großvater Juan Simón fuhr. Was für ein Zufall: Mein Großvater hatte seine Arbeit als Taxifahrer in Argentinien mit einem ganz ähnlichen Auto begonnen. Mit diesem Kleinlaster brachten wir Waren aus dem Hafen von Buenos Aires an verschiedene Ziele in der Stadt. Unsere Hauptkunden waren die Zollabfertiger, für die wir außerdem die abschließenden Formalitäten erledigten. Schon in sehr jungen Jahren war ich Bevollmächtigter von einigen der wichtigsten Zollabfertiger in Buenos Aires.

Das kleine Familienunternehmen kam gut voran, so dass mein Vater den Wagenpark um ein viertes Fahrzeug erweitern konnte: Er kaufte einen LKW Chevrolet Viking Modell 58. Es war seine erste große Anschaffung.

Zeiten ohne Sorgen waren es allerdings nicht: Wir transportierten wertvolle Fracht, auf die es auch Diebe abgesehen hatten. Zwar ist es ihnen nie gelungen, auch nur einen unserer LKW zu stehlen. Aber dazu mussten wir uns mehrere Male auf waghalsige Autorennen und nicht weniger riskante Manöver zu unserer Verteidigung einlassen: Eines Nachmittags, wir waren mit dem Viking unterwegs (mein Vater saß am Steuer, ich beaufsichtigte hinten die Bündel von Barlow-Sweatern), erschien plötzlich ein Auto, in dem drei als Polizisten verkleidete Männern saßen. Sie überwand die Wache, die uns begleitete, und als sie auf gleicher Höhe waren, riefen sie, wir sollten anhalten. Zuerst versuchte mein Vater, sie von der Straße abzudrängen. Als sie wieder hinter uns waren, bremste er, legte den Rückwärtsgang ein und rammte sie. Dann beschleunigte er, um sie abzuhängen. Doch als er von der Humboldt-Straße in die Avenida Córdoba einbog, nahm er die Kurve so eng, dass die Ladung herunterfiel. Während die Bösewichter es unter diesen Umständen vorzogen zu verschwinden, riefen wir die echte Polizei und baten sie um ihren Schutz. Die Bündel wurden wieder auf dem Viking verstaut, und wir brachten sie ohne weitere Zwischenfälle zu

# Transportes Román

## 2 Etappen



KLICK AUF  
TRANSPORTE

*Die Persönlichkeit, die ich im Lauf meines Lebens entwickelt habe, ist durch die Vorbilder meines Vaters und Großvaters sehr stark geprägt.*

---

unserer Halle in der Straße Tapalqué, im Viertel Mataderos. Wir setzten uns sofort mit unserem Kunden in Verbindung, um ihm zu sagen, dass alles in Ordnung sei. Er war überrascht, denn man hatte ihm schon mitgeteilt, dass seine Wachleute außer Gefecht gesetzt worden waren, und so glaubte er die Ware verloren. Aktionen dieser Art wurden nicht nur von den Kunden geschätzt, sondern sprachen sich auch auf dem Markt herum. Wir hielten uns an die Worte meines Vaters: Die Ladung, schärfte er uns ein, sei unser wertvollstes Gut, und wir müssten alles tun, um sie zu schützen.

Die Erfahrungen jener Jahre, das Vorbild meines Vaters und meines Großvaters prägten meine Entwicklung.

Zwar hatten die Nöte bei uns zu Hause und meine Unreife mich voreilig handeln und die Ausbildung abbrechen lassen. Doch ich hatte einen starken Willen und begeisterte mich so sehr für die Mechanik, dass ich fast ohne es zu bemerken den Grundstein meiner Laufbahn legte. Unbewusst begann ich meine Unternehmerkarriere, ermöglicht durch den Rückhalt in der Familie und durch meinen heißen Wunsch, jeden Tag Neues zu lernen. Noch heute gehört dieser Zug zu meinen Eigenschaften. Das Leben hat mich gelehrt, dass es voller unbekannter Dinge ist, die man entdecken, verstehen, entschlüsseln kann. Immer kann man sich weiterentwickeln, dazulernen, Fortschritte machen. Und immer warten neue Herausforderungen. Man muss nur Mut haben und standhaft seinen Weg gehen. •

# *Erste Schritte*

## *Kapitel II*

---



MEHR

# ***Erste Schritte***

## *Kapitel II*

---

*Inzwischen hatte ich mich ganz unserem Familienunternehmen verschrieben und verfolgte das ehrgeizige Ziel, die Leistungsfähigkeit unserer kleinen Firma zu erhöhen.*

Inzwischen hatte ich mich ganz unserem Familienunternehmen verschrieben und verfolgte das ehrgeizige Ziel, die Leistungsfähigkeit unserer kleinen Firma zu erhöhen. Außerdem hatte ich die Vorstellung, dass wir unser Geschäft auf den Markt des Großtransports ausdehnen sollten. 1961 war ich 18 Jahre alt und kaufte von meinen Ersparnissen, mit der Unterstützung meines Vaters und einem Bankkredit meinen ersten LKW, einen nagelneuen Dodge 400, und einen Sattelaufleger Montenegro von zehn Meter Länge.

Trotz der politischen Unbeständigkeit, die zu Beginn der sechziger Jahre allenthalben zu spüren war – Peronismus und Antiperonismus standen sich gegenüber und kämpften um die Hegemonie –, ließen Argentiniens Aktivitäten im Außenhandel nicht nach, und wir hatten Arbeit.

Arturo Frondizi, der mit der Unterstützung der peronistischen Wähler an die Macht gekommen war, leitete eine Revolution in der Produktionsstruktur Argentiniens ein. Seine Regierung brachte das Land auf den Weg der Industrialisierung, indem sie einen entsprechenden Markt schuf und zu Investitionen in Sektoren der Wirtschaft aufrief, die im Wachstum zurückgeblieben waren. Dies war der Fall bei der Eisenhüttenindustrie, der Zelluloseproduktion, der Energiegewinnung aus Wasserkraft, bei Erdöl und Kohlenwasserstoffen. Bald konnte Argentinien nicht nur den



## Spielen Sie Audio: Der Wert der Bildung

Bedarf des Binnenmarkts auf diesen Gebieten decken, sondern entsprechende Produkte auch exportieren. Doch die politische Instabilität gewann wieder die Oberhand, und Frondizi wurde im März 1962 durch einen Staatsstreich gestürzt. Als Interimslösung übernahm Senator José María Guido das Amt, danach gewann der Radikale Arturo Illia die Wahlen. Auch er verlor 1966 sein Amt durch einen Staatsstreich, den der General Juan Carlos Onganía anführte.

Trotz dieser gefährlichen politischen Lage blieben die makroökonomischen Rahmenbedingungen weiter günstig. Der Industrialisierungsprozess hatte schon an Stärke gewonnen. Das Land versorgte sich selbst mit Energie und konnte weiter Kohlenwasserstoffe exportieren. Bemerkenswerte Fortschritte in der Schwerindustrie verbesserten auch die Aussichten für Produktions- und Dienstleistungsbetriebe.

Um mit unserem noch in den Anfängen steckenden Projekt im Transportgeschäft nicht zu scheitern, gingen wir besonnen vor und trafen die notwendigen Vorsichtsmaßnahmen. Die Basis unserer Strategie war ein



DIE DREI RATEN FÜR  
DEN ERSTEN DODGE



## *Wir hatten zugesicherte Arbeit für mehrere LKWs, mehr als wir in unserer kleinen Flotte hatten.*

---

personalisierter Service. Außer dem Transport übernahmen wir alles, was der Kunde von uns verlangte – Einpacken, Auspacken, Erstellung von Materiallisten, Lagerung, Zollformalitäten usw. Wenn etwas gewünscht wurde, womit wir keine Erfahrung hatten, lernten wir es. Wir unternahmen alles, um unsere Kunden zufriedenzustellen, selbst dann, wenn sich diese Mühe eigentlich nicht rentierte: Das war unserer besonderer Mehrwert, mit dem wir uns von anderen Anbietern unterschieden. Mit diesem Konzept und unserer neuen Ausrüstung gingen wir an die Arbeit. Nach kurzer Zeit war der Name unserer Firma im Hafen bekannt – so gut, dass unser kleiner Fuhrpark das Auftragsvolumen schon bald nicht mehr allein bewältigen konnte. Wir nahmen Fahrzeuge anderer Fuhrunternehmer unter Vertrag, und sobald wir es uns erlauben konnten, kauften wir den zweiten Dodge.

Der Beginn meiner Unternehmerkarriere war also vielversprechend, doch dann riefen zunächst einmal Bürgerpflichten: 1963 musste ich mich zum damals noch obligatorischen Wehrdienst melden. Meinen Aufgaben im Betrieb fernbleiben zu müssen bereitete mir natürlich Sorgen. Doch diese Unterbrechung war schließlich auch eine nützliche Erfahrung: Ich lernte die Führung meines Unternehmens anderen zu übertragen und stellte neue Mitarbeiter ein, damit seine Entwicklung nicht gehemmt wurde.

Eigentlich war der Militärdienst, den ich pflichtbewusst ableistete, eine schöne Zeit in meinem Leben. Er bescherte mir fast so etwas wie Ferien, weil er mich aus dem Strudel herausholte, der mich seit Beginn meines Arbeitslebens nicht mehr losgelassen hatte. Die ersten drei Monate diente ich in Campo de Mayo, wo ich die militärische Ausbildung absolvierte. Danach wurde ich wegen meiner Erfahrung als Mechaniker in die noch nicht lange bestehende Registrierstelle für Kraftfahrzeuge versetzt. Dort übertrug man mir die Verantwortung für ein neu einzurichtendes System, nach dem jedes Fahrzeug mit Motor- und Fahrgestellnummern gekennzeichnet werden sollte. Am Anfang begingen wir einige Fehler, aber später gelang es mit Unterstützung meiner Kameraden und in Zusammenarbeit mit den Unteroffizieren eine erfolgreiche Methode einzuführen. Ich arbeitete mit ganzem Einsatz daran, als wäre es mein



ROMÁN, SEIN VATER UND ZWEI MITARBEITER NEBEN DEM DODGE 400, DER ZWEITE LKW, DEN ER ALS 19JÄHRIGER GEKAUFT HAT.



eigenes Projekt. Alles sollte reibungslos klappen – und meine Mühe wurde mit einem Vertrauensbeweis belohnt: Der für die Abteilung zuständige Oberstleutnant erlaubte mir, mich von den Büros aus auch um Angelegenheiten meiner Firma zu kümmern. Als das Kennzeichnungssystem eingeführt war und seine Leistungsfähigkeit unter Beweis gestellt hatte, gelang mir der Wechsel zur Importabteilung des damaligen Kriegsministeriums. Die Aufgaben dort ähnelten jenen, die ich schon früher im Hafen von Buenos Aires erledigt hatte, so dass ich mehr Zeit auf meine eigene Arbeit verwenden konnte.

Nach dem Ende des Militärdienstes spürte ich von Neuem den Wunsch, mich ganz dem Aufbau der Firma zu widmen. Und diese Phase nach der Rückkehr war sehr produktiv: Nach einem Jahr reichten die Einnahmen für den Kauf des ersten Schwerlasttransporters. Die Konkurrenz im Transportgeschäft setzte im Allgemeinen auf die Marke Ford 900, die als zuverlässig galt und über ein gutes Servicenetz für den späteren Weiterverkauf verfügte. Doch ich war der Meinung, dass man innovativ sein musste, und ging dafür ein Risiko ein. Ich kaufte ein Fahrzeug, das seinen Konkurrenten überlegen sein sollte: eine gebrauchte Zugmaschine Internacional, Modell 52, die einige Zeit nicht benutzt worden war. Die Marke war ein Synonym für Leistungsstärke und hatte sich bei anspruchsvollen Arbeiten im Schwerlastbereich weltweit durchgesetzt. Tatsächlich war es ein

## *Das Ziel war klar: wir mussten wachsen und uns dazu Tag und Nacht anstrengen.*

---

beeindruckender LKW. Doch die Instandsetzung erwies sich als so schwierig, dass ich einige Male dachte, meine Kaufentscheidung sei voreilig gewesen. Aber ich bestand hartnäckig darauf, ihn zum besten Zugfahrzeug für Schwerlasttransporte zu machen, das je auf argentinischen Straßen verkehrte.

Bis der Internacional wieder fahrtüchtig war, verging viel Zeit mit mühevoller Arbeit. Währenddessen schaffte ich einen zweiten Sattelaufleger an, dessen besondere Charakteristika ich speziell für das neue Zugfahrzeug entworfen hatte. Er war kürzer und breiter, außerdem verfügte er über spezielle Federn und Reifen. Auf der Straße schließlich konnte ich feststellen, dass ich mich nicht geirrt hatte. Dieser erste LKW, den ich steuerte, unterschied sich deutlich von anderen Fahrzeugen seiner Klasse: Durch seine große Zugkraft und die Stabilität des Sattelauflegers bewältigte er große Lasten und schwierige Wege,

so dass wir Aufträge annehmen konnten, zu deren Ausführung die Konkurrenz nicht in der Lage war. Das Risiko hatte sich gelohnt: Dieses Fahrzeug war einzigartig auf dem Markt und wurde zu einem Meilenstein unserer Entwicklung.

Außerdem war der LKW für mich eine Art Sportstudio und Solarium. Zweimal pro Woche nämlich musste ich für die Firma Chicles Adams sechshundert Sack Zucker zu je 50 Kilogramm fahren, die ich selbst auf dem Sattelaufleger verstaute und später ablad. Für mich war es ein Krafttraining, bei dem ich immer mit freiem Oberkörper arbeitete. Wenn ich dann abends mit meinen Freunden in ein Tanzlokal ging, sah ich aus, als wäre ich gerade aus den Ferien gekommen...

Von dem Erfolgen des Familienbetriebs angezogen, wollte schließlich auch mein Bruder Ricardo bei uns anfangen. Zunächst konnten meine Eltern nicht verstehen, dass er das Handelsabitur abbrechen wollte, doch nach langen Gesprächen stimmten sie schließlich zu. Sofort stellte er sich mit seinen Fähigkeiten und seinem Fleiß in den Dienst der Firma. Er war ein geborener Leiter, was sich zum Beispiel darin zeigte, dass er unermüdlich am Steuer saß, um unseren Fahrern mit gutem Beispiel voranzugehen.

Das Ziel war klar: Unser Betrieb sollte wachsen, und dafür mussten wir uns Tag und Nacht anstrengen. Doch gut zu arbeiten, genügend Fahrzeuge und das geeignete Personal zu haben

reichte nicht aus, um einen Großbetrieb entstehen zu lassen. Wir mussten uns auch von den zahlreichen Familienunternehmen der Konkurrenz unterscheiden und eine Struktur schaffen, die alle Normative erfüllte, wie sie auch Großunternehmen anwandten. Zur Verwirklichung dieses Vorhabens gründete ich 1964 die GmbH Transportes Román und baute eine neue Organisation auf. Einige Zeit später wurde mir klar, dass ich nicht länger selbst LKW fahren konnte, denn oft war ich dadurch für meine Kunden viele Tage nicht zu erreichen, und gleichzeitig war ich ja auch noch Mechaniker, Verwaltungs- und Vertriebsleiter.

In dieser Anfangszeit nahmen wir oft einen kleinen Transportunternehmer unter Vertrag: Francisco „Chicho“ Gangi war der Schwiegersohn des Eigentümers von Transportes Diamont, der führenden Firma im Schwertransportgeschäft. Eines Tages nahmen wir uns vor, zusammen einen Tieflader zu konstruieren, wie es ihn auf dem Markt noch nicht gab. Wir entwickelten die ingenieurtechnische Seite des Projekts und schlossen einen Vertrag mit der metallurgischen Werkstatt der Familie Kandus, die den Anhänger herstellen sollte. Aufgrund seiner Erfahrung hielt Chicho es für das Beste, die Radnaben und Reifen geringen Durchmessers zu verwenden, wie sie auch bei Diamont benutzt wurden. Ich aber hatte mich nach reiflicher Überlegung gegen diese konventionelle Lösung entschieden. Ich nahm Kontakt zu einem Importeur auf, der

mit Restbeständen aus dem zweiten Weltkrieg arbeitete, und er hatte genau das richtige Material für mich. Es handelte sich um Radaufhängungen, die für größere Lasten ausgelegt waren. Die Radnaben, an denen die Felgen mit dem Fahrzeug verschraubt werden, hatten große Vorteile: Zum einen war das Achsende mit groß dimensionierten Kugellagern verstärkt, die eine höhere Lastaufnahme ermöglichten, zum anderen erlaubten die Naben die Verwendung höherer Reifen, mit denen die gleichen Geschwindigkeiten wie bei normalen Transporten erreicht werden konnten. Gleichzeitig hielt meine Konstruktion die Plattform trotz der Reifenhöhe so flach am Boden wie bei den Anhängern der Konkurrenz. Ich war so überzeugt von diesem Entwurf, dass ich mit dem Zulieferer einen Vertrag über den Ankauf aller Radlager dieses Typs abschloss, die ins Land kamen. Dadurch sicherten wir uns das entsprechende Material für künftige Fahrzeuge und zugleich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den damals im Schwertransportgeschäft tätigen Großunternehmen.

Mit diesen Radaufhängungen und Kandus' Unterstützung konstruierten wir einige Jahre später zwei riesige Tieflader, die einen Meilenstein in der Geschichte des Schwertransports in unserem Land darstellen sollten; ich komme noch darauf zurück. Nach einigen Schwierigkeiten mit seinen eigenen Fahrzeugen akzeptierte Chicho Gangi



schließlich die Stelle des leitenden Technikers, die ich ihm angeboten hatte. Mit der Zeit wurden wir sehr gute Freunde, und er wurde zu einer der tragenden Säulen für die Entwicklung des Schwertransports in unserem Unternehmen. Bei seinem Hang zum Konservativen und meinem Drang zur Innovation blieben Zusammenstöße nicht aus, doch immer konnten wir uns schließlich einigen und lachten über unsere produktiven Meinungsverschiedenheiten.

1965 tätigten wir eine weitere wichtige Anschaffung: Zwei nagelneue moderne Skoda-LKW gaben uns die Möglichkeit, nun auch Langstreckentransporte mit kleineren Ladungen zuverlässig zu erledigen. Als die Fahrzeuge ankamen, stand ich staunend vor ihnen und konnte es nicht glauben, dass sie wirklich uns gehören sollten... Tatsächlich gehörten sie uns noch nicht ganz, denn wir mussten sie teilweise mit einem Ratenkredit finanzieren, dessen Rückzahlung in Dollar erfolgte. Ich war also sehr besorgt, dass der argentinische Peso abgewertet werden könnte. In diesen Jahren hatte sich die Abwertung der Landeswährung zur routinemäßigen Antwort der Regierungen auf die Verringerung der Wettbewerbsfähigkeit entwickelt, welche die Wirtschaft durch die Preissteigerungen erlitt (zum Beispiel war der nominelle Wechselkurs 1959 unter Frondizi und 1962 während der kurzen Präsidentschaft Guidos sprunghaft angestiegen). Ich erinnere mich noch daran, dass

diese Finanzierung über eine Serie von Kupons erfolgte, die eine vorzeitige Rückzahlung der Raten ermöglichte. Also floss jeder Peso, den wir einnahmen, sofort in die Abzahlung der Skodas. Das Kuponheft führte mir ständig die Tatsache vor Augen, dass wir ein hohes Risiko eingegangen waren. Es hätte unser gesamtes Wachstum ins Wanken bringen können... Wie aufregend waren diese ersten Entscheidungen, bei denen jede Anschaffung bedeuten konnte, alles zu gewinnen oder alles zu verlieren.

### *Ein großes Wagnis*

1968 traf ich erneut eine wichtige und riskante Entscheidung: Ich verkaufte alle Autos, Kleinlaster und LKW geringerer Tragfähigkeit, um fünf Zugmaschinen vom Typ White zu erwerben, die in einer Halle der Eisenbahnstation Sola im Viertel Barracas herumstanden. Niemand verstand so recht, warum ich ein weiteres Mal gebrauchte Fahrzeuge kaufte, die von anderen schon ausrangiert worden waren. Mein Vater, der mir eigentlich nie seine Unterstützung versagte, hielt mich für völlig verrückt. Aber wir mussten Fahrzeuge anschaffen, mit denen wir Dienstleistungen anbieten konnten, zu denen andere Firmen nicht in der Lage waren. Ich wusste, dass die Zeit mir Recht geben würde.

# Eine große Wette

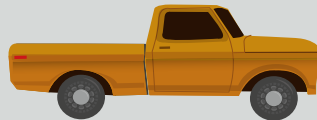
„1968 habe ich eine wichtige und risikoreiche Entscheidung getroffen: Ich habe alle Autos, Pick Ups und kleineren LKWs verkauft, um fünf White-Lastschlepper zu kaufen, die in einem Schuppen der Bahnstation Sola, im Barracas-Viertel herumstanden. Diese LKWs sollten die Vorreiter des Schwertransports von Roman werden“.



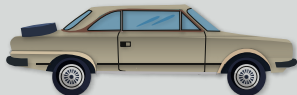
M.Benz 1114



Bedford



Ford F-100



Torino



Ford Falcon



## Die Anfänge im Schwertransport



5 White-Lastschlepper

Die Nacht, in der wir den Kauf abwickelten, hat sich tief in meine Erinnerung eingepägt. Als wir unsere Halle in Caballito verließen, fiel uns auf, dass uns nicht einmal ein Auto für die Fahrt nach Hause geblieben war. Wir lachten und nahmen ein Taxi. Während es die Avenida Rivadavia entlangfuhr, wurde ich nachdenklich. Nach Maßstäben der Vernunft war ich einmal mehr ein zu hohes Risiko eingegangen. Andererseits war ich mir sicher, dass dieses Wagnis eine exzellente Chance darstellte: Der Import dieser Art von Zugmaschinen war zu dieser Zeit verboten, und vergleichbare argentinische Fahrzeuge reichten an die Kraft eines White bei weitem nicht heran. Diese auf dem Markt einzigartigen LKW sollten das Fundament der Schwertransportfirma Román werden.

Ich stellte einen Arbeitsplan auf, um die Whites instandzusetzen, und setzte mich mit den Lieferanten in Verbindung, welche die notwendigen Materialien beschaffen sollten. Gleichzeitig bemühte ich mich intensiv um einen Vertrag. Die bedeutende Umstrukturierung hatte die Wirtschaftskraft unseres Unternehmens geschwächt, die Anschaffung musste also so bald wie möglich produktiv werden. Wiederum ließ mich das Glück nicht im Stich: Zu dieser Zeit baute die Compañía Bechtel in Mendoza eine Gas-Pipeline, die auch durch ein schwer zugängliches Wüstengebiet führte. Unsere Whites waren wie geschaffen für diese Aufgabe, und so schickte ich ein



ERSTER KRAN  
VON ROMÁN SAC: TR 22



schriftliches Angebot. Die Firma wollte jedoch die Fahrzeuge sehen. Uns blieb nichts anderes übrig, als ihnen die LKW in dem Zustand zeigen, in dem sie sich zu dieser Zeit befanden. Wie zu erwarten, bestätigten sie, dass wir über die geeignete schwere Technik verfügten, aber sie äußerten auch berechtigte Zweifel daran, dass sie bis zum Beginn der Arbeiten einsatzbereit sein würde. Darauf machte ich ihnen ein Angebot, in dem wir nicht nur schriftlich zusicherten, die Arbeiten zum vereinbarten Zeitpunkt aufzunehmen, sondern uns für den Fall der Nichterfüllung auch zur Zahlung beträchtlicher Vertragsstrafen verpflichteten. Sie waren einverstanden und erteilten uns einen verbindlichen Auftrag. Es war ein Geschäft, das hohe Einnahmen versprach, uns aber auch enorme Anstrengungen abverlangte. Mit unserem ersten großen Vertrag in der Hand bekamen wir einen Kredit für die Erneuerung der Reifen, außerdem konnten wir einen Großteil der Kugellager und die Bremsbeläge wechseln. Wir beauftragten einen Fachmann für Federung mit den notwendigen Reparaturen, ein Spezialist für Cummins-Motoren brachte das Einspritzsystem auf Vordermann. Obwohl wir Tag und Nacht arbeiteten, wussten wir, dass einige Dinge sich erst lösen lassen würden, wenn die Fahrzeuge im Einsatz waren.

Schließlich kam der Tag, an dem wir Richtung Mendoza aufbrechen mussten. Es gelang uns, die Arbeit am vorgesehenen Tag aufzunehmen, und nachts brachten wir die Reparaturen zu

Ende und führten die notwendigen Wartungsarbeiten durch. Meine lieben Whites zeigten hervorragende Leistungen. Es war ein beeindruckendes Schauspiel, wie sie sich, beladen mit den Rohren für die Pipeline, durch das schwierige Wüstenterrain bewegten (vor kurzem wurde ich daran erinnert, als die Rallye Dakar 2010 durch dieses Gebiet führte). Alles ging gut, ein weiteres Mal hatten meine Mitarbeiter ihre unbedingte Leistungsbereitschaft und ihre Fähigkeiten unter Beweis gestellt.

Diese Arbeit war ein bedeutender Impuls für unser Unternehmen. Wir hatten einen konkurrenzlosen Fahrzeugpark aufgebaut, und das gute wirtschaftliche Ergebnis ermöglichte uns die vorzeitige Rückzahlung der Kredite, so dass wir Sattelaufleger für die Whites anschaffen konnten. Außerdem begannen wir mit der Herstellung von zwei neuen Tiefladern. An deren Entwurf hatte ich schon seit längerem gearbeitet, und auch die für ihren Bau benötigten speziellen Radaufhängungen besaßen wir schon. Und wieder einmal hatten wir die nötige Portion Glück: Eines Tages erfuhr ich, dass die alte Halle der Firma Villalonga Furlong im Stadtviertel Parque abgerissen wurde. Sie stand in der Straße Salguero / Martín Coronado, also nicht weit von dem Grundstück, auf dem sich heute das Kunstmuseum Malba befindet. Ich sah mir die Halle an und konnte es kaum glauben: Die Stahlträger, auf denen der Bau ruhte, waren importierte Grey-Träger – ein ideales Material

*Wir haben weitergearbeitet, so wie wir es am besten konnten und mit absoluter Transparenz: Das waren unsere Waffen.*

---

für die Herstellung der Anhänger, das ich auf diese Weise kostengünstig kaufen konnte. Die beiden Tieflader, die später die Nummern 12 und 14 in unserem Fahrzeugpark erhielten, waren so konstruiert, dass sie teilweise zerlegt und mit zusätzlichen Achsen ausgestattet werden konnten. Das eröffnete ihnen vielfältige Einsatzmöglichkeiten. Insbesondere waren sie hervorragend für den Transport von Turbinen geeignet, die auf ihrer ganzen Länge abgestützt werden mussten, damit sie sich nicht verbogen. Nun brauchten wir allerdings auch leistungsfähige Zugmaschinen für diese großen Anhänger. Nach langer Suche fand ich einen Internacional für Schwerlasten Baujahr 1950, der für Arbeiten außerhalb befestigter Straßen ausgelegt war, und einen leistungsstarken Mack Termodine von 1961. Beide waren allerdings in einem schlechten Zustand, wir



1965 – ROMÁN IN DER IMAGENMITTE  
MIT EINIGEN SEINER MITARBEITER



mussten sie reparieren und unseren Bedürfnissen anpassen. Am Ende waren beide Fahrzeuge – Unikate auf dem Binnenmarkt – einsatzfähig.

Um die Erweiterung unserer Angebotspalette bekanntzumachen, entschieden wir uns für eine aggressive Marketing-Kampagne. In Fachzeitschriften, Kalendern, Prospekten und sogar im Telefonbuch veröffentlichten wir ZeichnungendereinzelnenModelleunddieMaßeihrerLadefläche. Der Erfolg ließ nicht lange auf sich warten. Die Kunden meldeten sich telefonisch und bestellten direkt eines der Fahrzeuge, die sie in der Werbung gesehen hatten. Die Wirksamkeit dieser Aktion wurde noch durch unser Beratungsangebot erhöht. Wenn ein Interessent anrief, füllte meine Sekretärin nach seinen Angaben ein von mir entworfenes Formular aus, und danach besuchten Chicho oder ich die potenziellen Kunden persönlich, um ihre Fragen zu beantworten.

Dass ich in der großen Liga angekommen war, bemerkte ich 1968: Ich wurde zu einem Treffen mit dem damals führenden Anbieter im Schwertransportgeschäft eingeladen, der über eine bedeutende Zahl von Anhängern und einen großen Kranpark verfügte. Als ich in seinen Büroräumen auf die Besitzer zweier weiterer wichtiger Unternehmen traf, wurde mir klar, dass es sich um einen Mini-Gipfel der Branche handelte. Ziel war eine schon seit längerer Zeit geplante Vereinbarung: Es ging um die Aufteilung

der Kunden unter Berücksichtigung der Kapazität jeder Firma und um Preisabsprachen. Da unterbrach ich die Sitzung, stand auf, bat um Entschuldigung und erklärte, dass dies den Wertvorstellungen der Firma Román widerspräche und sie sich an einem solchen Pakt nicht beteiligen würde. Von diesem Zeitpunkt an griff uns die Konkurrenz an, wo sie nur konnte, um die Expansion unseres Unternehmens zu verhindern. Doch wir taten weiter so gut wie möglich unsere Arbeit, mit absoluter Transparenz – denn das waren die besten Waffen in jener harten Schlacht, die für uns mit einem vollen Erfolg endete: Schon zu Beginn der siebziger Jahre waren wir die Marktführer im Schwertransport.

Damals war ich schon eine Zeitlang mit der Allgemeinen Elektrizitäts Gesellschaft (AEG) in Verhandlungen, einer deutschen Firma, die Gasturbinen lieferte. Wir berieten sie bei Vorstudien zur Durchführbarkeit der Transporte und der Auswahl der geeigneten Routen. Und schließlich erreichte ich mein Ziel: Die AEG gewann mehrere ausgeschriebene Aufträge und erkannte uns als einzige argentinische Firma an, die in der Lage war, ihre Ausrüstungen zu befördern. In der Folgezeit übertrug uns dieses renommierte Unternehmen seine gesamten Schwerlasttransporte und wurde einer unserer besten Kunden. Über Jahre waren ausschließlich unsere Anhänger für diese Ladungen zugelassen, und so transportierten wir die Mehrzahl der Komponenten für die von der AEG in Argentinien errichteten Umspannwerke.

1969 fiel uns die Aufgabe zu, einen voluminösen Generator von 135 Tonnen zum in 1300 Meter Höhe gelegenen Wasserkraftwerk Nihuil in Mendoza zu bringen. Für uns war es die erste Herausforderung auf dem Gebiet des Transports schwerer unteilbarer Ladungen. Die mit dem Projekt beauftragte staatseigene Firma Wasser und Elektroenergie (AYEE) verfügte über eigene Transportfahrzeuge, doch hatte ihr Tieflader einen relativ großen Wendekreis und war nicht für Bergstraßen ausgelegt. So wurde die Arbeit uns angeboten. Lange Bedenkzeit gab es nicht, die Lasten hingen nämlich schon an einem Kran im Hafen von Buenos Aires. Ich akzeptierte. Doch als wir am Fuße des Berges angekommen waren und uns die Lage vor Ort genauer anschauten, stellten wir nach der Vermessung fest, dass auch unser Fahrzeug eine der Kurven nicht passieren konnte. Die Straße, an deren Rand es steil bergab ging, flößte Respekt ein – hier sollten wir hinauf? Wenn einem schon in einem Kleinlaster schwindlig wurde, konnte man sich leicht vorstellen, wie wir uns mit der Verantwortung fühlen würden, auf einer solchen Straße einen Schwerlasttransport dieser Größe durchzuführen. Ich vermaß die enge Kurve ein weiteres Mal und bestimmte genau, wie viel Platz wir bei Ausschöpfung des minimalen Lenkradius benötigen würden. Es war zu schaffen. Dazu mussten wir allerdings an der problematischen Stelle einen kleinen Teil des Berges abtragen.

*Ich habe vertraut, dass sich das Land langfristig entwickeln würde, und dass die ausstehenden Infrastrukturbauten früher oder später erfolgen würden.*

---

Damit beauftragte ich eine Firma aus der Gegend. Gemeinsam legten wir fest, wie die Sprengung am Scheitelpunkt der gefährlichen Kurve vorzunehmen war. Alles klappte, und unser Transport erhielt grünes Licht für die Fahrt durch die gefährliche Kurve. Nie werde ich die Sekunden vergessen, in denen eines der Vorderräder unserer starken Zugmaschine Internacional ohne Bodenkontakt war und buchstäblich über dem Abgrund hing. Aber schließlich war dieser schwierige Streckenabschnitt bewältigt. Dann ging es weiter hinauf, obwohl noch andere Hindernisse auf uns warteten: Eines Nachts musste ich aufgrund einer Panne die Transmissionswelle der Zugmaschine wechseln, und während ich auf dem Boden lag, verscheuchten

meine Mitarbeiter mit Fackeln die riesigen Spinnen, von denen es in diesem Gebiet wimmelte. Wir brachten die Arbeit erfolgreich zum Abschluss, und da wir den Auftraggeber von unserer Leistungsfähigkeit überzeugen konnten, gewannen wir einen weiteren Großkunden: AYEE war zu dieser Zeit das größte Energieunternehmen des Landes und bekannt für seine Effizienz. Seine Anlagen sind in ganz Argentinien zu finden, und bei ihrer Errichtung spielte unser Unternehmen eine herausragende Rolle. Wir traten den Nachweis an, dass wir zu Dienstleistungen für große Ingenieurtechnik- und Bauprojekte in der Lage waren. Mit AEG und AYEE als Stammkunden erlangte Transportes Román die unbestrittene Marktführerschaft im Schwertransport.

Ein weiterer Wachstumsfaktor waren die ständigen Investitionen, obwohl sie eigentlich manchmal über unsere Kräfte gingen. Ich vertraute darauf, dass sich das Land auf lange Sicht weiterentwickelte und über kurz oder lang auch die ausstehenden Infrastrukturprojekte realisieren würde. Um darauf vorbereitet zu sein, brauchten wir die bestmögliche technische Ausstattung mit fähigem und motiviertem Personal. Während andere bei schwacher Konjunktur verkauften, riskierten wir weiter Kapital, und gelegentlich erwarben wir sogar Fahrzeuge unserer Konkurrenten. Wir kauften auch nicht genutzte Ausrüstung anderer Firmen (Jaime Coll, Mellor Goedwin, SAOPIN) und boten bei Versteigerungen von Beständen der Firma YPF mit.

*Meine Mitarbeiter in dieser Etappe waren ein grundlegender Teil der Heldengeschichte, die uns zu den Marktführern im Transport großer, nicht teilbarer Frachten gemacht hat. Dies unter dem Schlagwort „Wissenschaft im Dienst der Bewegung“.*

---

Jede Maschine wurde von uns recycelt, bis sie wieder wie neu war. Diese Tätigkeit entsprach ganz meinen Neigungen, dazu fühlte ich mich berufen. Etwas wieder instandzusetzen machte mir Spaß, und natürlich gab ich meine Kenntnisse auch an meine Mechaniker weiter.

Arbeiten im Infrastrukturbereich bedürfen hoher und riskanter Investitionen in die Ausrüstung, die sich nicht

amortisieren, wenn die Aufträge ausbleiben. Die Kunden wiederum wissen die verfügbare Kapazität ihrer Zulieferer und Dienstleister zu schätzen. Das Geheimnis liegt darin, das Vertrauen derer zu gewinnen, die unsere Dienste in Anspruch nehmen. Man kann eine gute Beziehung oder sogar eine Freundschaft zu einem Kunden aufbauen, doch mittel- und langfristig wird er der Firma nur dann treu bleiben, wenn man seine Sache gut macht und sich ihr ganz widmet, professionell und mit Leidenschaft.

### *Aufstieg in eine höhere Kategorie*

Diese erste intensive Arbeitsphase trug reiche Früchte. Wir überführten die Román GmbH in die Aktiengesellschaft Román SAC. Sie wurde als ein verantwortungsvoll geführtes Unternehmen mit transparenter Verwaltung geschätzt, was uns nicht zuletzt das nötige Ansehen bei den Banken und die entsprechende Kreditwürdigkeit verschaffte.

Das Land befand sich weiter in einer starken Phase der Expansion. Zum einen brachte die Politik der Regierung Onganía die ersten Versuche einer wirtschaftlichen Liberalisierung, insbesondere durch den von seinem Minister Krieger Vasena im März 1967 eingeführten Wirtschaftsplan: Er vereinheitlichte den Devisenmarkt, verringerte den Protektionismus, brachte

ein neues Kohlenwasserstoff-Gesetz auf den Weg und förderte den Zustrom von Auslandskapital. Zum anderen wurden trotz der politischen Instabilität die großen Infrastrukturprojekte in Angriff genommen, welche diese Phase des kontinuierlichen – zwischen 1963 und 1970 im Jahresdurchschnitt sechs Prozent betragenden – Wirtschaftswachstums begleiteten.

Unter diesen Bedingungen konnten wir uns weiterentwickeln und unsere Position festigen: Wir verfügten über eine bedeutende Fahrzeugflotte und ein Team von hochqualifizierten Mitarbeitern, wodurch wir in der Lage waren, unsere Auftraggeber selbst bei technisch extrem schwierigen Arbeiten zufriedenzustellen. Meine Brüder Ricardo und Oscar arbeiteten vorbildlich mit: An jedem Arbeitstag kamen sie als erste und gingen als letzte. Oscar war mit seinen 15 Jahren schon unser Spezialist für die Handhabung der großen Hydraulikkolben und Stützelemente, die zum Auf- und Abladen der Fracht dienten. Unser Vater begleitete uns wie immer mit klugem Rat und unterstützte uns liebevoll. Die Mitarbeiter aus dieser Zeit, viele stehen noch immer an meiner Seite, waren das wesentliche Fundament eines erfolgreichen Geschäftsmodells, für das wir den Slogan „Wissenschaft im Dienste der Bewegung“ fanden. So wurden wir Marktführer für den Transport von großen unzerlegbaren Ladungen.

Zu dieser Zeit hatte ich eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung eingerichtet, wo unsere Ingenieure und

*Als 27jähriger betrat ich die  
siebziger Jahre mit einem  
wirtschaftlichen soliden, von  
den Kunden, dem Markt und  
der Konkurrenz anerkannten,  
Unternehmen.*

---

weitere Fachleute unter Vertrag standen. Wir untersuchten, wie die Abläufe beim Transport optimiert werden konnten, und entwickelten neue Ausrüstungen.

Durch steten Kapitaleinsatz gelang uns die Schaffung einer Kapazität, die uns die Teilnahme an fast allen bedeutenden Großprojekten des Landes ermöglichte. Die Jahresbilanzen 1969/1970 der Román SAC listen die Kunden AEG Argentina, Compañía Argentina de Cemento Portland, Loma Negra, Fiat Concord, Sade, BVS, Boving & Co. Limited, Mellor Goodwin SAC, Mellor Abengoa, Segba, Agua y Energía Eléctrica, Astilleros

y Fábricas Navales del Estado, Yacimientos Petrolíferos Fiscales, Compañía Burroughs de Máquinas Ltda., Siemens Argentina, Cometarsa Construcciones Metálicas Argentinas, Babcock & Wilcox Limited, Siam Electromecánica, Siat, Armetal und Kuehne & Nagel auf, und es folgen die Namen weiterer Firmen.

So begannen die siebziger Jahre: Ich war 27 Jahre alt, unser Unternehmen hatte eine solide wirtschaftliche Basis, es genoss die Anerkennung seiner Kunden, des Marktes und der Konkurrenz. Wenn ich heute aus der Distanz auf diese Zeit zurückblicke, bin ich froh, dass ich meine Laufbahn schon in sehr jungen Jahren begonnen und mich während der Arbeit weitergebildet habe. •

# *Die eigene Familie*

## *Kapitel 3*

---



MEHR

# ***Die eigene Familie***

## *Kapitel 3*

---

*Zu diesen Zeiten gab es viel zu transportieren. Ich wachte früh morgens auf, ging in die Firma, arbeitete den ganzen Tag und kam erst spät abends nach Hause.*

Zu diesen Zeiten gab es viel zu transportieren. Ich wachte früh morgens auf, ging in die Firma, arbeitete den ganzen Tag und kam erst spät abends nach Hause. Aber auch zum Ausgehen blieb noch genug Kraft. Schon immer hat es mir gefallen, neben der Arbeit auch das Vergnügen nicht zu kurz kommen zu lassen, Zeit mit Freunden zu verbringen, Tanzen zu gehen. Oft blieb ich die Nächte auf und dachte, Schlafen sei Zeitverschwendung. Trotz meines intensiven Lebensrhythmus regte sich in diesen Jahren auch der Wunsch, eine gute Gefährtin zu finden, mit der ich eine Familie gründen konnte. Eines Abends, es war 1966, im Tanzsalon Manhattan in Liniers, bemerkte ich, dass eine wunderschöne blonde Frau mit blauen Augen mich beobachtete. Ich erfuhr, dass sie sich bei einigen gemeinsamen Freundinnen nach mir erkundigt hatte. Wie sie mir später gestand, war ich ihr am Anfang nicht sympathisch, und sie fand mich eingebildet. Aber dann rang sie sich zu einem wichtigen Schritt durch: Sie rief mich an. Nach einiger Zeit verabredeten wir uns zum ersten Mal.

Hilda Margarita Kowanz, meine liebe Marga, ist die Frau meines Lebens. Von unserer ersten Begegnung an gehörten lange Gespräche zu unserer Beziehung. Wir konnten Stunden damit verbringen, unsere Ideen, Projekte und Wünsche miteinander zu teilen. Schon bald entdeckten wir auch viele Gemeinsamkeiten darin, wie wir uns eine Familie und die Zukunft vorstellten. Marga war Tochter von Immigranten. Ihr Vater war 1926 im



## *Spielen Sie Audio: Tugend*

Alter von 19 Jahren aus Deutschland gekommen. Hier lernte er Hilda Yaques kennen, die 15 Jahre jünger war als er und von Franzosen und Chilenen abstammte. Sie heirateten 1940 und hatten drei Kinder: Marga, Emilio und Roberto.

Unsere Verlobungszeit war intensiv und leidenschaftlich. Je besser wir uns kennenlernten, umso größer wurde unsere Liebe. Als wir zwei Jahre zusammen waren, machte ich ihr einen Heiratsantrag, und 1968 war die Hochzeit. Meine erste Aktion, mit der ich mich als Familienoberhaupt einführen wollte, war der Versuch, meine künftige Frau mit dem Kauf eines schönen Hauses im Kolonialstil zu überraschen, das in einer exklusiven Zone des Stadtviertels Devoto lag. Es war ein Fehler: Das Haus war zu groß für zwei Personen, und Marga fühlte sich nicht wohl darin. Immerhin lernte ich daraus, dass es nicht gut ist, in solchen Fragen allein zu entscheiden. Um den Irrtum zu korrigieren, suchten wir nun gemeinsam einen Ort, an dem wir leben wollten. Wir fanden eine Wohnung in Caballito, im Erdgeschoss, mit einem kleinen Garten, nur wenige Straßen von meiner Firma entfernt. Mit Margas Wärme wurde daraus

ein angenehmes Zuhause, in dem wir vier Jahre verbrachten. Nach dem ersten Jahr unserer Ehe wurde unsere erste Tochter geboren, Gabriela Nancy. Ihr folgten Ivana Karina und Silvina Verónica, und nun zogen wir doch in ein größeres Haus. Dann kamen Andrea Mariela, Lorena Vanesa und María Valeria zur Welt, die wenige Tage nach ihrer Geburt starb. Das war ein schwerer Schlag für uns, und ich hatte kaum die Kraft, Marga nach diesem großen Verlust zu trösten. Aber sie verzagte nicht, im Gegenteil: Sie wollte nicht, wie sie mir sagte, dass diese Phase ihres Lebens mit diesem Unglück zu Ende gehen sollte. Und im Jahr darauf, 1982, erlebten wir die glückliche Geburt unseres Sohnes Alfredo Javier. Ich glaube, ich werde die Willenskraft meiner Frau nie ganz ermessen können. Sie hält unbeugsam an ihren Prinzipien fest und tut alles, um ihre Träume wahr werden zu lassen.

Immer schon hatte Marga eine geradezu tibetanische Geduld mit mir. Sogar am Tag unserer Hochzeit traf ich im letzten Moment im Standesamt ein, weil ich noch mit dem Geschäftsführer einer Bankfiliale über einen Kredit verhandelt hatte. Sie sagte einfach leise zu mir: „Du müsstest die wichtigen Momente mehr genießen.“ Und das war erst der Anfang: Einige Tage später mussten wir die Flitterwochen unterbrechen, weil es gewisse dringende Angelegenheiten in der Firma zu erledigen gab.



MARGA BRINGT UNSERE  
TÖCHTER IN DIE SCHULE



*Wir haben ihnen beigebracht,  
dass die Wahrheit das wichtigste  
ist, und dass Irrtümer, auch wenn  
sie groß sind, immer im Kern der  
Familie eine Lösung haben.*

---

Margas Engagement und Wärme gaben unserem Zuhause eine besondere Atmosphäre. Sie kümmerte sich selbst um die Kinder. Immer achtete sie darauf, dass sie ihre Schularbeiten machten, und verfolgte ihre Fortschritte beim Lernen. Sie sorgte dafür, dass auch Spaß und Spiel nicht zu kurz kamen, und brachte mich dazu, auch meinen Teil zur Erfüllung dieser Aufgaben beizutragen. Unser Haus war mein Refugium, ein Ort des Trostes, vor allem in den schwierigsten Momenten. Manchmal kam ich mit einer schweren Last auf den Schultern heim, gestresst von irgendeiner schwierigen Situation, doch sobald ich die Schwelle überschritt, lösten sich die Probleme auf, und ich fand mein Gleichgewicht wieder. Zusammen mit

meiner Familie konnte ich alles vergessen. Das Zuhause war ein Balsam für meinen Geist und meine Seele.

Unsere Töchter besuchten das Colegio Nuestra Señora de la Misericordia im Stadtviertel Flores. Dort fanden wir große Hilfe für ihre religiöse Erziehung, vor allem durch Schwester Ercilla. Von der ersten Klasse an wurden sie geduldig im Glauben unterwiesen. Eine wichtige Rolle spielten dort auch zu Hause vermittelte Werte wie die Bedeutung der Familie und die Sensibilisierung für die Not anderer Menschen. Javier besuchte die ersten beiden Schuljahre das englische Colegio San Jorge in Quilmes, dann ging er auf das Instituto Bayard in Palermo. Mit ihrer Schulbildung konnten meine Kinder problemlos ein Studium an der Universität aufnehmen. Neben dem Erwerb von Kenntnissen und Fähigkeiten wurden in der schulischen Umgebung auch Disziplin und gutes Betragen gefördert. Marga und ich achteten darauf, dass unseren Kindern das Lesen zur Gewohnheit wurde, und es war uns wichtig, sie zu Aktivitäten anzuhalten, bei denen sie etwas lernten. Wir bemühten uns sehr, ihnen eine solide Erziehung zukommen zu lassen, und wir lebten ihnen vor, dass man sich nur dann selbst verwirklichen und seine Ziele erreichen kann, wenn man sich ständig darum bemüht, seine Bildung zu erweitern. Wir lehrten sie, dass die Wahrheit über allem steht und dass man für jeden Irrtum, wie schwer er auch sein mochte, eine Lösung im Kreis der Familie finden kann. Wir ließen ihnen die Freiheit, ihren Weg selbst zu wählen, wobei wir sie mit unseren Ratschlägen erkennen ließen, was uns am besten schien.

## *Was man von der Wiege auf lernt, hinterlässt eine unauslöschbare Spur in der Persönlichkeit.*

---

Jedes unserer Kinder hat seinen eigenen, unverwechselbaren Stil. Gemeinsam ist ihnen die Beharrlichkeit, mit der sie ihre Projekte verfolgen, ihre Leistungsfähigkeit und die tiefe menschliche Wärme, die sich bei allem zeigt, was sie tun. Verantwortungsvoll handelnde und gutherzige Kinder zu haben ist zweifellos das Beste, was wir erreicht haben. Selbstverständlich gibt es Differenzen zwischen ihnen, doch haben sie ein exzellentes Verhältnis untereinander und teilen den Wunsch, noch über viele Generationen eine Arbeitskultur zu vermitteln, die auf Werten basiert, welche in die Gemeinschaft hineinwirken.

### *Meine Erfahrung als Vater*

Was man von der Wiege an lernt, prägt sich als unverlierbare Spur in die Persönlichkeit ein. Daher hat alles, was wir Eltern in den

ersten Lebensjahren unserer Kinder tun oder unterlassen, direkte und tiefgreifende Auswirkungen auf ihr Leben. Im Laufe der Zeit habe ich versucht, diese Einsicht beherzigen zu lernen, ihnen immer die nötige Aufmerksamkeit zu widmen und Liebe zu geben, aber auch zu erkennen, wann Grenzen gesetzt werden müssen und wie man Kindern vermitteln kann, sie einzuhalten. Sehr hilfreich war dabei die Zeit, die wir mit Spiel und Unterhaltung verbrachten und in der ich ihnen manchmal viel wirksamer etwas beibringen konnte als mit bloßer Belehrung. Theorien gibt es mehr als genug, doch persönlich habe ich bemerkt, dass die effektivste Methode darin besteht, die Situationen des Alltags zu nutzen: Das Familienleben bietet viele Gelegenheiten, gutes Verhalten zu fördern und ein Klima des Vertrauens zu schaffen. Dabei habe ich immer das offene Gespräch mit meinen Kindern gesucht, und ich konnte mit ihnen vor und in der Zeit ihres Erwachsenwerdens eine vertrauensvolle Beziehung aufbauen. Sie hat es uns ermöglicht, auch in kritischen Momenten miteinander zu kommunizieren. Und doch habe ich immer befürchtet, dass ich aufgrund meines dominanten Charakters und der Gewohnheit, viele Menschen zu führen, zu streng mit ihnen wäre und sie sich gehemmt fühlen, ja gezwungen sein könnten, bei anderen um Hilfe bei der Lösung ihrer Probleme zu bitten. Da ich mir dieser Gefahr bewusst war, versuchte ich die nötige Sensibilität zu erwerben, um auf die Besonderheiten jedes meiner Kinder eingehen zu können, und mit Hilfe meiner Frau ist

mir dies auch gelungen. Gabriela, Karina, Silvina, Andrea, Lorena und Javier sprachen auch ihre intimsten Gedanken ohne Angst aus, und sie wussten, dass sie in jeder auch noch so schwierigen Situation bei ihren Eltern Hilfe und Unterstützung finden würden.

Etwas Besonderes in unserem Familienleben waren die Freitagabende. Marga und ich saßen im Sessel und schauten gebannt zu, wie die Mädchen im Wohnzimmer Theater für uns spielten. Immer überraschten sie mich mit ihrer Imagination, ihrem Talent für das Erfinden neuer Geschichten. Als sie älter wurden, veränderten sich diese Freitagabende, denn nun gingen sie abends aus. Einfach war es nicht für mich, wie ich zugeben muss. Ich machte mir Sorgen und kontrollierte sie sehr. Ich weiß noch, wie ich sie zu ihren ersten Tanzabenden brachte und danach wieder abholte. Statt draußen zu warten, ging ich manchmal hinein, weil ich mir die Orte ansehen wollte, die sie frequentierten.

Wie kaum anders zu erwarten, habe ich bei der Erziehung der Kinder auch Fehler gemacht. Wenn ich mit ihnen sprach, spürte ich oft, dass sie sich nicht verstanden fühlten und das Gefühl hatten, dass ich nicht genügend Aufmerksamkeit für ihre Probleme aufbrachte. Und manchmal, muss ich einräumen, hatten sie Recht, denn nicht immer habe ich die richtigen Prioritäten gesetzt.

Wie viele Jungen meiner Generation wurde ich dazu erzogen, die traditionelle Rolle der Vaterfigur auszuüben, die



## *Mit Beständigkeit haben wir es geschafft, dass unsere Kinder ihre Schwächen entdecken und daran arbeiten.*

---

darin bestand, der Familie die ökonomische Existenz zu sichern, während die Frau sich um den Haushalt kümmerte. Ich war davon überzeugt, dass die beste Form, diese Funktion zu erfüllen, darin bestand, hart zu arbeiten, damit meine Kinder einmal all die Möglichkeiten hätten, die es in meiner Jugend nicht gab. Doch als ich über den beschleunigten Arbeitsrhythmus nachdachte, den ich mir selbst auferlegte, wurde mir klar, wie wenig Zeit ich eigentlich meiner Familie widmete. Ich begriff, dass ich mich mehr um die Erziehung und die Sorge für die Kinder kümmern musste.

Marga und ich waren ein gutes Team: Jede Angelegenheit wurde diskutiert, wir fragten den anderen nach seiner Meinung und suchten nach der besten Möglichkeit, unseren Kindern mitzuteilen, was wir fühlten. Wir bemühten uns, ihnen nicht alles zu erlauben. Als Vater lernte ich, öfter Nein zu sagen, und ich

schärfte mir das Prinzip ein, dass man in Familiengelegenheiten da sein muss, um im richtigen Moment handeln zu können. Es zeigte sich, dass ich genug Zeit zur Verfügung hatte und auch die nötige Klugheit erwerben konnte, um meine Botschaften bei den Kindern ankommen zu lassen und ihre bei mir. Täglich gibt es viele Gelegenheiten für einen Vater, sich seinen Kindern zu widmen und sich für ihre Angelegenheiten zu interessieren. Ganz wichtig dabei ist das tägliche Gespräch. Ich versuchte, keine langen Reden zu halten und mich darauf zu konzentrieren, ihre positiven Seiten zu fördern, aber auch falsches Verhalten entschlossen zu korrigieren, wenn dies nötig war. Sehr geholfen hat bei der Kommunikation eine Brauch, der einer alten Familientradition entstammt und von mir zur Nachahmung empfohlen wird: Zu besonderen Gelegenheiten wie Geburtstagen und Feiern schrieben wir einander Briefe, in denen wir jene Gefühle und Gedanken zu Papier brachten, mit denen wir uns oft schwer tun. Aktionen wie diese oder auch jede andere, die einer Stärkung der familiären Bindungen dient, so klein sie auch scheinen mag, sind etwas Einzigartiges in diesen postmodernen Zeiten, in denen sich der Individualismus immer stärker in den Vordergrund schiebt und manche der neuen Gewohnheiten die menschlichen Beziehungen erschweren.

Wir leben in einer sehr materialistischen und technologisierten Welt, in der ein extremes Wettbewerbsdenken

herrscht. Der Wunsch, etwas zu haben, steht über dem, etwas zu sein. In den letzten Jahren haben der Markt mit seinen Konsumangeboten, der technologische Fortschritt, die Kommunikation und die Globalisierung einen deutlichen Bruch zwischen den Generationen entstehen lassen. Ich habe das Gefühl, dass dieses Phänomen viele Eltern in eine schwierige Ausgangsposition bringt: Oft nämlich kommen die Kinder zu der Auffassung, dass ihre Eltern sie nicht verstehen oder nicht sie es sind, welche ihre Zweifel zerstreuen könnten. Wenn sie sich dann veranlasst sehen, zum Beispiel in digitalen Medien nach Antworten zu suchen, begeben sie sich in eine Welt, zu der wir Erwachsenen keinen leichten Zutritt haben. Ich nahm mir deshalb vor, mich auch in diese von meinen Kindern und Enkeln genutzten Technologien einzuarbeiten, um mit ihnen die gleiche Sprache sprechen zu können und auf dem Stand der Zeit zu sein. Die Erkenntnisse und Neuigkeiten, zu denen man in diesem Umfeld Zugang hat, sind für mich ein Mittel, mich in die brennenden Fragen unserer Gegenwart zu vertiefen und dabei einen ganz natürlichen Umgang mit diesen Medien zu pflegen. Als meine Kinder klein waren, bemühte ich mich auch darum, ihre Freunde kennenzulernen, indem ich unser Haus zum Treffpunkt machte. Die Worte „Sage mir, mit wem du umgehst, so sage ich dir, wer du bist“ haben ihre Bedeutung nicht verloren. Junge Menschen sind heute zahlreichen Risiken ganz unterschiedlicher



**GROBVATER ROMÁN MIT EINIGEN  
SEINER ENKELKINDER**



Art ausgesetzt, zum Beispiel Drogenabhängigkeit, Gewalt oder Krankheiten. Marga und ich zwangen uns dazu, bei diesen Themen ebenso beharrlich wie behutsam vorzugehen, und wir fanden den richtigen Zeitpunkt und den richtigen Ort, um sie offen und vertrauensvoll zu besprechen.

Für mich war es sehr berührend zu erleben, wie mich meine Kinder auch mit Problemen konfrontierten, für die ich nicht gleich eine Lösung fand. Meine Enkel übertreffen sie darin noch. Ich versuche dann, mich in diese Fragen hineinzudenken, aber auch auf meine Gefühle zu hören. Durch Ausdauer ist es uns gelungen, unsere Kinder zur Entdeckung ihrer Schwächen anzuhalten und sie dazu zu bringen, an deren Überwindung zu arbeiten. Natürlich sind sie auch hin und wieder gestolpert. Rückschauend kann ich sagen, dass die Überwindung solcher Situationen sie selbstbewusster gemacht und charakterlich gestärkt hat.

Heute habe ich gemeinsam mit meinen Kindern die Generationen vor Augen, die uns überleben werden, und wir denken darüber nach, wie die Familie ihre Rolle als wichtigste Erzieherin erfüllen kann. Diese Aufgabe ist nicht delegierbar. Das Zuhause ist der eigentliche Ort, wo man die Individualität eines jeden Kindes erfassen kann, und wenn wir aufrichtig, mit Gefühl und Urteilsvermögen vorgehen, werden unsere Kinder leichter bereit sein, sich bei der Überwindung ihrer Schwachpunkte und der Ausprägung ihrer Stärken helfen zu lassen.

*Ich habe festgestellt, dass der ideale Zustand, damit der Mensch wächst und sich verwirklicht, der ist, wenn er Hunger verspürt: Hunger nach Grösse und Überwindung.*

---

Es war mir stets wichtig, dass meine Kinder ihre Entscheidungen mit der nötigen Unabhängigkeit treffen und dabei ihre eigene Werteskala ausprägen konnten. Auch versuchte ich, ihnen eine positive Form des Denkens einzuprägen und sie dazu zu ermutigen, ihre Vorhaben ohne Versagensängste in die Tat umzusetzen. Meine Frau und ich bemühten uns darum, sie bei der Formung ihres Charakters zu unterstützen, Willensstärke und Ausgeglichenheit bei ihnen zu entwickeln, denn unserer Ansicht nach sind dies die Stützpfiler für die Selbstverwirklichung des Menschen und ein glückliches Leben. Nur in häuslicher

*Ich hege die Gewissheit, dass der Mensch nur dann seine Möglichkeiten erkennt, wenn er Prüfungen unterzogen wird und seine Fähigkeiten feststellt, gegen Widerwärtigkeiten anzukämpfen.*

---

Umgebung fühlen sich die Kinder ganz anerkannt und verstanden. Hier werden sie angenommen, wie sie sind, mit ihren Schwächen und Stärken. Aber der Familienkreis spielt auch eine gewichtige Rolle bei der Herausbildung der Persönlichkeit. In meinem Fall kann ich sagen, dass die Erziehung, die ich genossen habe, einen guten Einfluss hatte. Die Familienbeziehungen waren von Solidarität, Verantwortung und ehrlichen Gefühlen geprägt. Diese Tradition wurde der gemeinsame Nenner aller Angehörigen der Familie, und den Namen Román zu tragen erfüllt uns mit Stolz.

Gegenwärtig beobachte ich mit Sorge, dass einige Paare in meiner Umgebung zwar große Anstrengungen unternehmen,

ihren Kindern eine gute Erziehung zu ermöglichen, aber vor einer Vielzahl von Schwierigkeiten stehen, die sie an der Erfüllung ihrer Pflichten hindern. Oft verlieren sie die Beherrschung, zum Beispiel wenn ihre Kinder es am nötigen Respekt fehlen lassen. Nicht selten fühlen die Eltern sich schuldig, weil sie nicht genug Zeit mit ihren Kindern verbringen, und gewähren ihnen dann oft alles, worum sie bitten. Vor allem Mütter, die außer Haus arbeiten, sehen davon ab, ihr Kind zu ermahnen, weil die wenige Zeit, die sie mit ihm verbringen, nicht mit Unstimmigkeiten belastet werden soll. Bei getrennt lebenden Paaren kommen den Erziehungsberechtigten oft Zweifel, wenn eigentlich klare Grenzen gesetzt werden müssten: Sie fürchten damit dem Bild zu schaden, das die Kinder von ihnen haben. Im Namen einer „großen Elternliebe“ neigen sie dann dazu, einfach alles zu gestatten. Ich bin dagegen der Ansicht, dass zur Elternrolle unbedingt gehört, auch die Rolle als Erzieher zu erfüllen, mit viel Liebe, aber auch Autorität. Nicht zu handeln, wenn es nötig ist, kann irreparable Schäden verursachen.

### ***Entwicklungsstapfen im Leben der Kinder***

Marga und ich haben für jede Lebensphase unserer Kinder eine Strategie festgelegt, und wir können sagen, dass wir damit gute Ergebnisse erreichten. Im Dialog mit den Kindern haben wir

uns über die Ziele geeinigt und auch einige Kriterien vereinbart, die uns anzeigen sollten, wenn sie vom Kurs abkamen.

Die ersten Lebensjahre sind für die Ausprägung des Charakters und der sozialen Fähigkeiten prägend. Ein Kind ist in dieser Zeit noch sehr empfindlich und braucht die größtmögliche Aufmerksamkeit von Seiten der Mutter. Die Erziehung ist weniger schwierig, wenn die Kinder noch klein sind, denn nur dann kann man ihnen wirklich nahe sein. Stets haben wir zu vermeiden versucht, unsere Kinder zu Hause übervorsichtig vor allem zu bewahren. Wir halfen ihnen dabei, ihre Ängste abzubauen, indem wir sie bewusst mit Hindernissen konfrontierten, die sie zu überwinden lernten. Für mich besteht kein Zweifel daran, dass man sich seiner Fähigkeiten nur dann bewusst wird, wenn man Proben bestehen muss und daraus ersehen kann, dass der Mensch es mit den Widrigkeiten aufnehmen kann, die ihm begegnen. Nur in Bewährungssituationen wird er herausfinden, wie es um seine Reaktionsfähigkeit, seinen Instinkt und seinen Mut bestellt ist. So lernt man sich selbst kennen und beginnt, seine Persönlichkeit zu formen.

Immer habe ich meine Kinder dazu angehalten, sich in den verschiedensten Sportarten zu üben. Von klein auf lernten sie bei mir, dass man nur gewinnen kann, wenn man sich anstrengt, und dass man die nötige Gelassenheit erwerben muss, um auch verlieren zu können. Mit gutem Beispiel voranzugehen

wirkt mehr als Belehrung. Einmal habe ich mir bei einem Reitunfall beide Beine gebrochen und mich auch am Kopf und im Gesicht verletzt. Der Arzt hatte mir Beruhigungs- und entzündungshemmende Mittel verschrieben, doch ich beschloss, sie nicht zu nehmen. Ich war einfach froh, am Leben zu sein, und wollte das, was ich spürte, nicht mit Medikamenten dämpfen. Meinen Kindern habe ich diese und andere Erfahrungen als Beispiele dafür zu vermitteln versucht, dass man den eigenen Körper zu kontrollieren lernen kann. Manchmal ermutigte ich sie sogar, Fieber oder einen Schmerz auszuhalten. Ich widersprach dem Arzt und überredete sie, mit der Einnahme des Medikaments noch eine Weile zu warten, damit ihr Stoffwechsel lernte, sich selbst zu verteidigen. Selbstverständlich war das nur in leichten Fällen und unter ständiger Beaufsichtigung möglich. Menschen, die sich gedanklich auf etwas einstellen und an sich glauben, sind besser auf die Bewältigung schwieriger Situationen eingestellt als andere. Wenn die Kinder unabhängig werden, entscheiden sie selbst, doch sie werden durch ihre Umgebung beeinflusst. Die Erziehung und die erworbenen Fähigkeiten werden dann die beste Rückversicherung dafür sein, dass niemand sie von ihrem Wege abbringen kann.

Als meine Kinder in die Schule gingen, bemerkten wir, dass Lehrer und Freunde schon bald eine wichtige Rolle in ihrem Leben einnahmen. Wir beteiligten uns an ihren Aktivitäten,

*Ich habe meinen Kindern immer eingetrichtert, dass der einzige Wert, den sie niemals verlieren werden, das ist, was sie selber als Menschen schaffen; das Materielle ist vergänglich und sie müssen sich anstrengen, um ihre Ziele zu erreichen. Nur so werden sie die Gewissheit haben, im Leben durch das zu bestehen, was sie sind, und nicht durch ihren Besitz.*

---

lernten ihre Freunde und deren Eltern kennen und entwickelten so ein besseres Verständnis für ihr erweitertes soziales Umfeld. Ideal ist es, wenn Eltern und Schule zusammen einen Raum

schaffen, wo Fragen der Erziehung diskutiert werden und man sich gegenseitig unterstützt. Im Bemühen, die Kinder auf den besten Weg zu bringen, kann es sehr hilfreich sein, wenn die Eltern zu bestimmten Fragen eine gemeinsame Haltung entwickeln.

Als die Zeit des Erwachsenwerdens begann, sahen wir nicht ohne Sorge, dass unsere Kinder ihre eigenen Entscheidungen zu treffen begannen und andere Orte frequentierten. Meine Frau und ich sprachen viel darüber, und wir lasen viel über diese Thematik. Es war eine der kritischsten Zeiten, die wir als Eltern erlebten. Wir sahen, wie sie einen Prozess des Übergangs durchmachten, diese zuweilen krisenhafte Suche nach der eigenen Identität und Persönlichkeit. Dabei kam es auch zu Auflehnung und Kritik, mit der für Momente alle vermittelten Werte in Zweifel gezogen wurden. Obwohl wir ihnen immer die nötige Freiheit ließen, ihre neuen Erfahrungen zu machen und ihre eigene Wahl zu treffen, blieben wir in solchen Situationen bei unseren Prinzipien und setzten die nötigen Grenzen. Die Erziehung, die wir ihnen in der Kindheit geben konnten, und das über lange Zeit gewachsene Vertrauen waren die Basis dafür, dass die Familie sie in den schwierigen Momenten begleiten konnte.

Als sie die Sekundarstufe abgeschlossen hatten und vor der Frage standen, wo sie studieren sollten, rieten wir ihnen zu, sich für die öffentliche Universität zu entscheiden. Dort musste man sich selbständig und in einem heterogenen Umfeld entfalten, wo viele

ihr Studium durch eigene Arbeit finanzieren. Glücklicherweise finden sich in unserem Land viele große Intellektuelle, die aus Dankbarkeit für das, was sie von der öffentlichen Universität bekommen haben, dort auch unterrichten und Vorbild sind. Die argentinischen Universitäten haben große Wissenschaftler und weltweit anerkannte Fachleute hervorgebracht, und ihre Absolventen sind im Allgemeinen auf dem Arbeitsmarkt sehr gesucht. Durch meine eigene Tätigkeit verbringe ich jeden Tag an der Seite von Menschen der unterschiedlichsten sozialen Herkunft, vom einfachen Hilfsarbeiter bis zu Inhabern hoher Positionen, und ich kann bestätigen, was die Statistiken sagen: Die besten Leistungen erbringen diejenigen, die sich auf ihrem Weg mit ungünstigen Bedingungen auseinandersetzen und mit geringen Mitteln auskommen mussten. Ich habe festgestellt, dass es der Mangel ist, der die Menschen am stärksten dazu motiviert, sich nach Größe zu sehnen, alle Hindernisse zu überwinden und sich selbst zu verwirklichen. Diese Menschen wissen, dass niemand sie beschützen wird, dass sie sich selbst helfen müssen. Das Gegenteil ist bei denen der Fall, die ihre Familie in ökonomisch guten Verhältnissen wissen und es für das Normalste von der Welt halten, dass es ihnen nie an etwas fehlen wird.

Meine besten Mitarbeiter haben unter Bedingungen gelebt, wo man Opfer bringen und kämpfen musste. Wer eine lange akademische Laufbahn, aber nicht die nötige

Arbeitserfahrung vorweisen kann, wer nicht gelernt hat, sich für eine Sache aufzuopfern und zu engagieren, wird nur mittelmäßige Resultate erzielen. Daher ist meine Empfehlung als Unternehmer und Vater, dass junge Leute ihr Studium möglichst parallel zu einer entsprechenden Tätigkeit absolvieren. Wozu wir wirklich berufen sind, erfahren wir am besten bei einer Arbeit, an der wir Gefallen finden und die uns Befriedigung verschafft.

Mit Beispielen aus dem Leben, mit selbst erlebten und fremden Geschichten lernen unsere Kinder Gut und Böse zu unterscheiden und herauszufinden, wo Gefahren drohen. Meinen Kindern habe ich eingeschärft, dass es nur einen einzigen wirklich unverlierbaren Wert gibt: Das, was sie als Menschen sind. Um ihre Ziele zu erreichen, müssen sie sich anstrengen; das Materielle ist nebensächlich. Nur auf diese Weise werden sie ihren Weg durch das Leben gehen und dabei auf das vertrauen können, was sie sind, und nicht darauf, was sie besitzen. •

# *Das Unternehmen wächst*

## *Kapitel 4*

---



MEHR

# ***Das Unternehmen wächst***

## *Kapitel 4*

---

*Die in den siebziger Jahren erzielten Fortschritte in unserem Unternehmen schufen eine solide Basis für die Ausdehnung unseres Geschäftsfelds.*

Die in den siebziger Jahren erzielten Fortschritte in unserem Unternehmen schufen eine solide Basis für die Ausdehnung unseres Geschäftsfelds. Die Firma verteidigte ihren Platz unter den führenden Anbietern im Schwertransport, und allmählich wurden wir auch außerhalb der Landesgrenzen bekannt. Obwohl noch viel zu tun blieb, fühlte ich, dass wir auf dem richtigen Wege waren. Das Großunternehmen, von dem ich seit meiner Jugend geträumt hatte, wurde ein realistisches Ziel. Gute Organisation und die geeignete Ausrüstung allerdings, das war mir von Anfang an klar, reichten für ein nachhaltiges Wachstum auf solider Basis nicht aus. Die wesentliche Aufgabe bestand darin, die Arbeitskultur der Gruppe bei allen Mitarbeitern durchzusetzen und ein Geschäftsmodell zu begründen, das mittelfristig Vorteile im Wettbewerb garantierte.

Um meine Aufgaben erfüllen und eine Strategie auf lange Sicht entwerfen zu können, musste ich über mehr Zeit verfügen. Deshalb nahmen wir die besten Fachleute unter Vertrag und führten eine Politik der menschlichen Ressourcen ein, die diesen Mitarbeitern das Gefühl gab, integraler Bestandteil der Firma zu sein. Viele, die damals angefangen haben und noch nicht im Ruhestand sind, arbeiten noch immer an meiner Seite. Auch aus der Familie erhielt das Team Verstärkung: Meine Brüder, einige Onkel und Neffen waren nun dabei. Alle ziehen an einem

Strang, und so sind wir in der Lage, Hindernisse zu überwinden und nach vorn zu blicken.

Diese Etappe der Firmengeschichte wurde zum Teil durch die politischen Entwicklungen im Lande überschattet. Immer wieder kam es zur Instabilität der Institutionen – eine Folge des fast zwanzigjährigen Verbots der peronistischen PJ (Partido Justicialista, „Gerechtigkeitspartei“) –, das Militär unterbrach die Phasen der Demokratie, und hinzu kam der Streit zwischen der gewerkschaftlichen Strömung und den radikalsten peronistischen Gruppierungen. Im Ergebnis kam es zu einer Lage, in der sich die politische Gewalt verschärfte. Demokratische Präsidenten und Militärrevolutionen lösten einander ab. Für einen Unternehmer wurde es nahezu unmöglich, künftige Entwicklungen wenigstens bis zu einem gewissen Grade vorauszusehen. Das demokratische System hatte durch das Verbot der PJ, der stärksten politischen Kraft, seine Legitimität verloren.

In den Jahren von 1968 bis 1976 gab es sechs Präsidenten, von denen keiner bis zum regulären Ende seiner Amtszeit regierte. General Juan Carlos Onganía wurde 1970 abgesetzt, an seine Stelle trat General Roberto Levingston, der nach einigen Monaten die Führung wiederum in die Hand eines anderen Militärs legte: General Alejandro Lanusse, der schließlich einen politischen Ausweg vorschlug, Wahlen ausrief

und den Peronismus wieder zuließ. Allerdings versuchte er alle Parteien zu einer Übereinkunft zu verpflichten, die es ihm erlaubte, selbst für das Präsidentenamt zu kandidieren. Die Wahlen vom 11. März 1973 gewann jedoch Héctor Cámpora, der Abgesandte Peróns, der sich als Führer der PJ zu diesem Zeitpunkt im spanischen Exil befand. Cámporas Regierung hatte keinerlei Macht, das politische und wirtschaftliche Klima wurde unfreundlicher, und in der PJ begannen heftige interne Kämpfe. Nach kurzer Zeit reichte Cámpora seinen Rücktritt ein und rief allgemeine Wahlen aus. Sie sollten den Triumph Juan Domingo Peróns ermöglichen: Nach 18 Jahren Exil wurde er 1973 zum dritten Male Präsident. Sein Tod am 1. Juli 1974 traf die PJ in einer Krise, die nicht einmal Perón als ihr Führer hatte beherrschen können. Umso weniger war die Vizepräsidentin – Peróns Frau Estela Martínez, genannt „Isabelita“, die das Präsidentenamt übernahm – dazu in der Lage. Politik und Wirtschaft litten außerdem unter der internationalen Lage, die von den Erschütterungen des Kalten Krieges, der Ölkrise und dem zunehmenden Einfluss der Finanzwelt auf die Produktion gekennzeichnet war. Argentinien war Einmischungen und Druck von Seiten der Vereinigten Staaten und der Sowjetunion ausgesetzt, der beiden Hauptakteure der globalen Konfrontation. Auf der Suche nach Alliierten für ihre entgegengesetzten ideologischen Systeme schienen sie die Ära der Globalisierung

einzuläuten, jedoch taten sie es mit bewaffneten Konflikten.

Vor diesem Hintergrund wurden verschiedene Versuche unternommen, die innenpolitische Lage unter Kontrolle zu bringen: Im Rahmen eines zwischen dem Unternehmerverband CGE, der Gewerkschaft CGT und dem Wirtschaftsministerium ausgehandelten und 1973 unterzeichneten Sozialpakts zum Beispiel wurden die Preise eingefroren und die Lohnverhandlungen um ein Jahr aufgeschoben, um so die Verteilungskämpfe zu mäßigen und die Inflation einzudämmen. Doch dem Plan war lediglich kurzfristiger Erfolg beschieden, und als im März 1974 die *Gran Paritaria Nacional* einberufen wurde, eine paritätisch besetzte Versammlung von Unternehmer-, Gewerkschafts- und Regierungsvertretern, heizte dieser Schritt erneut die Teuerung an.

Isabels Regierung Perón konnte mit ihrem Mangel an Führungskraft wenig dazu beitragen, eine Wirtschaft wieder anzukurbeln, die unter der weltweiten Inflation und einer enormen Auslandsverschuldung litt. Die von Celestino Rodrigo, Wirtschaftsminister im Kabinett Isabelitas, verfügte radikale Abwertung der Landeswährung brachte die Rechtssicherheit aus dem Gleichgewicht, denn sie machte einen großen Teil der Bürger schutzlos. In weniger als 24 Stunden verlor der Peso die Hälfte seines Werts gegenüber dem Dollar, Kraftstoff und öffentliche Dienste kosteten das Doppelte. Die verunsicherte Bevölkerung kaufte die Regale leer, um sich mit dem Nötigsten einzudecken.

Viele Handelsverträge erlitten Schiffbruch. Wir Argentinier lebten unter dem Druck einer sozialen Erschütterung, die durch bewaffnete Angriffe auf Einrichtungen des öffentlichen Dienstes noch verschärft wurde. Das Land war eine einzige Katastrophe. Die Unsicherheit schien zum Dauerzustand zu werden. Die großen Unternehmer lebten in ständiger Furcht, entführt und vielleicht sogar getötet zu werden. Es gab keine anerkannte Autorität mehr – der Staat reagierte nicht, und weder seine Institutionen noch die politischen Parteien konnten Perspektiven anbieten: Für das Problem der Gewalt war keine Lösung in Sicht.

Vor dem Hintergrund des Chaos und der wachsenden politischen Anarchie verhieß die Möglichkeit, dass die Ordnung wiederhergestellt werden, dass jemand die Dinge endlich wieder „im Griff haben“ könnte, in der Vorstellungswelt eines guten Teils der Gesellschaft so etwas wie Erleichterung. Aus diesem Grunde fand der Staatsstreich vom März 1976 eine gewisse gesellschaftliche Zustimmung, obwohl die Militärmacht sich über die Verfassung hinwegsetzte.

Auch die Lage in unserer Firma war schwierig. Auf der einen Seite machten politische Instabilität und fehlende Rechtssicherheit es uns unmöglich, klare Aussagen über die Zukunft unseres Unternehmens zu treffen, auf der anderen Seite hatten wir paradoxerweise eine Auftragslage, die über unsere Kapazität hinausging und uns zu weiterem Wachstum

*Ich war höchst besorgt und fühlte, ich könnte all das verlieren, was ich mit so viel Anstrengung erreicht hatte.*

---

zwang. Meine Buchhalter machten mich darauf aufmerksam, mit welchen Risiken der Übergang von einer mittleren zu einer großen Struktur verbunden war. Auch das internationale politisch-ökonomische Szenarium war schwer zu durchschauen: In welcher Weise es die argentinische Wirtschaft beeinflussen würde, war nicht abzusehen.

Sollte ich verlieren, was ich mit so viel Mühe erreicht hatte? Aber ich wollte mich der Situation stellen. Ich unternahm beträchtliche Anstrengungen, um mich auf den Gebieten weiterzubilden, in denen meine Schwächen lagen, zum Beispiel im Bereich Finanzen und Verwaltung. Abends, wenn meine Kinder zu Bett gegangen waren, blieb ich noch auf, las und studierte bis zum frühen Morgen, holte nach, was ich in



## *Spielen Sie Audio: Entrepreneurship (1)*

meiner Ausbildung versäumt hatte, schloss Lücken in meinen Kenntnissen. Ich kaufte Lehrbücher mit Kassetten, von denen mir insbesondere eines von Peter Drucker in Erinnerung ist, mit dessen Hilfe ich viel gelernt habe. Wie ein trockener Schwamm sich mit Wasser vollsaugt, war ich begierig darauf, neues Wissen in mich hineinzusaugen... Außerdem stützte ich mich auf die Erfahrung meiner Berater und leitenden Mitarbeiter. Ich führte ein Arbeitssystem ein, in dem offen über Ideen debattiert wurde und der Fähigste sich auszeichnen konnte. Doch da am Ende ich die Entscheidungen traf, musste ich auch über umfassende Kenntnisse zu den betreffenden Themen verfügen – es blieb mir also gar nichts anderes übrig als zu lernen. Ich pflegte meine Mitarbeiter mit Fragen zu bombardieren und bat sie um Literaturhinweise, damit ich tiefer in ihre Spezialthemen eindringen konnte.

Eines der unverzichtbaren Instrumente für das Fortbestehen einer großen Organisation ist, wie ich in dieser Phase des Wachstums erkannte, die richtige Strategie. Damit sie den Kurs des Unternehmens bestimmen kann, muss man

die Zukunft voraussagen können. Es ging dabei natürlich nicht um esoterische Spielereien, sondern vielmehr darum, den Instinkt zu schärfen und zu lernen, wie man mögliche Szenarien vorhersieht, um auf sie vorbereitet zu sein. So blieb ich wachsam und flexibel, um entschlossen zu handeln und außerdem die nötigen Vorkehrungen zur Begrenzung von Risiken treffen. Bevor ich investierte, versicherte ich mich zuerst, ob es eine entsprechende Nachfrage gab, und wir strukturieren unsere Projekte so, dass wir nachhaltige Wettbewerbsvorteile bieten konnten. So garantierten wir dem Kunden eine Dienstleistung bzw. Lieferung, die es ihm wiederum ermöglichte, seinen Konkurrenten voraus zu sein.

Eine wichtige Voraussetzung für meine Entwicklung als Bürger und Geschäftsmann war, mir immer meiner Grenzen bewusst zu sein. Ich erkannte, dass unsere größten Risiken mit ökonomischen Aspekten verbunden waren, welche die Kosten-Nutzen-Rechnung ungünstig beeinflussen konnten. Insbesondere handelte es sich dabei um interne Risiken, wie sie die von uns durchgeführten Arbeiten mit sich brachten. Der Gedanke daran raubte mir den Schlaf, denn schlimmstenfalls würde ein schwerer Unfall, bei dem die Versicherungen ihre Forderungen in der Regel gegenüber der die Arbeiten ausführenden Firma geltend machen, zum Verlust des ganzen Unternehmens führen. Um ein solches Szenarium auszuschließen, handelte ich mit einer britischen

Gesellschaft einen umfassenden Haftpflichtschutz aus: Die Versicherung sollte sowohl alle Arten von Forderungen Dritter abdecken als auch Unfälle, bei denen der Schadensumfang die in unseren bereits abgeschlossenen Versicherungen festgelegten Höchstgrenzen überstieg. Es war eine der ersten Policen dieser Art in der Welt. Glücklicherweise haben wir sehr selten von ihr Gebrauch machen müssen. Dafür war sie aber ein zusätzliches Argument, sich für eine Zusammenarbeit mit uns zu entscheiden, denn so konnten wir dem Kunden größere Sicherheit bieten. Auch bei Verhandlungen mit Kreditinstituten konnten wir nun garantieren, dass jeder eventuell eintretende Schadensfall abgesichert war und somit kein wirtschaftliches Risiko für die Firma bedeutete. In unserer Unternehmenskultur stand die Solidarität mit den Kunden, Zulieferern und Mitarbeitern immer an erster Stelle. Wenn diese drei Akteure, davon war ich überzeugt, sich unserer Arbeitsphilosophie anschlossen und sich mit dem einmal Erreichten nicht zufrieden gaben, war unsere Allianz unbesiegbar.

Große Befriedigung verschaffte mir die Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern und Spezialisten, die wir mit der Entwicklung von Spitzentechnologien beauftragten. Es war wie eine Therapie: Ich konnte mich von der täglichen Routine lösen und von neuen Unternehmungen träumen. So nahm ich auch die Verwirklichung großer Projekte in Angriff, die auf den

ersten Blick unsere Möglichkeiten überstiegen. Und wenn wir den Vertrag bekamen, taten wir alles, um ihn zu erfüllen und die Erwartungen des Kunden zu übertreffen. Parallel dazu begann ich darüber nachzudenken, welche nächsten Projekte in Frage kamen, damit unsere Kapazitäten ausgelastet waren. Die Möglichkeit, meine Mitstreiter ohne Arbeit dastehen zu lassen, kam für mich nicht in Frage.

### ***Rechte müssen verteidigt werden***

Seit Mitte der sechziger Jahre setzte sich bei den großen internationalen Gesellschaften wie der Kraftwerk Union (KWU, eine Tochter von Siemens Deutschland) weltweit ein System durch, bei dem die Speditionsunternehmen die Waren von Haus zu Haus lieferten und dabei auch die komplette Logistik einschließlich aller notwendigen Formalitäten übernahmen.

Als die KWU den Vertrag für Lieferung und Bau des Kernkraftwerks Atocha I erhielt, das in der Nähe von Lima in der Provinz Buenos Aires errichtet werden sollte, legte sie fest, dass die Verantwortung für den Transport bei den großen deutschen Spediteuren Kuehne & Nagel und Schenker liegen sollte. Diese wiederum entschieden sofort, den Transport der Komponenten für Atocha I ausschließlich mit Fahrzeugen vorzunehmen, die eigens für diesen Zweck befristet eingeführt werden sollten.



Die Arbeiten begannen 1968. Das Kraftwerk verfügte über einen großen Schwerwasser-Druckreaktor für natürlich angereichertes Uran, dessen Leistung 335 MW betragen sollte; es war der erste Reaktor dieses Typs in Argentinien und in ganz Lateinamerika. Wir standen also vor einer großen Herausforderung.

Ich kannte dieses monumentale Projekt bis in alle Einzelheiten, und ich hatte unser Unternehmen darauf vorbereitet, die Transport- und Montagearbeiten zu übernehmen. Doch als ich erfuhr, dass alle diese Arbeiten den deutschen Firmen zufallen sollten, musste ich wenigstens eine Verteidigungsstrategie erarbeiten. Die Gesetzeslage war eindeutig: Schwerlastfahrzeuge unterlagen Importbeschränkungen für den Fall, dass Argentinien über vergleichbare Technik verfügte. Ich stand vor einem Dilemma: Sollten wir es auf eine direkte Konfrontation mit zwei internationalen Organisationen ankommen lassen (die sich künftig weigern könnten, unsere Dienste in Anspruch zu nehmen) oder einfach nichts unternehmen und den Dingen ihren Lauf lassen? Ich entschied mich für eine Verteidigung unserer Rechte und für ein klares Vorgehen. Es ging dabei nicht nur um unsere eigenen Interessen, sondern um die aller argentinischen Transportunternehmen und der Industrie unseres Landes. Wir wandten uns also an die zuständigen staatlichen Stellen wie das Sekretariat für Industrie und den Zoll. Ich

wies nach, dass wir über die geeignete Technik verfügten, für die wir Steuern zahlten, und dass die Genehmigung eines einstweiligen Imports somit nicht gerechtfertigt war. Wir baten auch die Kammer der Transportunternehmer (CATAC) und die argentinische Dachorganisation für Unternehmerverbände des straßengebundenen Gütertransports (FADEEAC) um Unterstützung für unsere Position.

Gleichzeitig intensivierten wir unsere geschäftlichen Beziehungen mit den deutschen Spediteuren und erläuterten ihnen unsere Haltung. Angesichts unserer Entschlossenheit und in Anerkennung der Tatsache, dass wir über die notwendigen Kapazitäten für die Durchführung der Arbeiten verfügten, erklärten sie sich schließlich mit einer Ausschreibung unter den argentinischen Unternehmen einverstanden, und wir erhielten den Zuschlag. Zu unseren Aufgaben gehörten neben den Schwerlasttransporten auch Präzisionsarbeiten innerhalb des Kernkraftwerks, wo die unteilbaren Ladungen – schwere Komponenten mit großen Abmessungen – an den Ort der Aufstellung zu bringen und zu montieren waren. Wir brachten die Arbeiten zeit- und qualitätsgerecht zum Abschluss. Die Professionalität unseres Unternehmens fand große Anerkennung, sowohl bei unserem Kunden als auch bei der Geschäftsleitung des Kraftwerks Atucha I. Nach sechs Jahren Bauzeit, am 19. März 1974, wurde die Anlage an das argentinische Stromnetz

angeschlossen. Ihre Leistung entsprach damals 4,5 Prozent der im Lande erzeugten Elektroenergie.

Unsere Marktposition wurde durch diesen erfüllten Auftrag gestärkt, und wir hatten etwas für die Zukunft gelernt: Nicht nur die Kapazitäten und Qualitätsarbeit waren wichtig, man hatte auch darauf zu achten, dass die Bestimmungen und Gesetze den Rechten der Unternehmen nicht schaden. Also beschloss ich, eine aktivere Rolle bei der Verteidigung unserer Interessen zu spielen und mich von nun an auch in den Unternehmerorganisationen unserer Branche zu engagieren.

### ***Förderung der argentinischen Industrie***

Eine der großen Herausforderungen für uns war, das Misstrauen multinationaler Konzerne gegenüber argentinischen Unternehmen zu überwinden, die sich der Konstruktion schwerer Transporttechnik widmeten und entsprechende Dienstleistungen anboten. Die Tatsache, dass Argentinien nicht in die technologische Entwicklung investierte, löste in den entwickelten Ländern erhebliche Zweifel am Sinn einer Zusammenarbeit aus.

Sowohl die Händler als auch die Hersteller von großen Kraftwerkskomponenten waren daran gewöhnt, mit weltweit operierenden Dienstleistern zusammenzuarbeiten. Firmen in

Entwicklungsländern die Lieferung von Ausrüstungen oder Serviceleistungen anzuvertrauen war ihnen zu riskant. Ende der sechziger Jahre kam es deshalb zu einem ernstem Konflikt mit dem japanischen Unternehmen Mitsubishi. Argentinien plante damals den Bau von Talsperren und Wasserkraftwerken in El Chocón und Cerros Colorados. Die Realisierung dieser für den Norden Patagoniens überaus wichtigen Projekte war über zwei Jahrzehnte verzögert worden. Sie sollten das Rio-Negro-Tal mit Wasser für die Landwirtschaft versorgen und die Flüsse Limay und Neuquén unter Kontrolle bringen, die häufig über die Ufer traten und Überschwemmungen verursachten. Die Firma Hidronor, damals ein staatliches Unternehmen, schrieb die Arbeiten öffentlich aus und folgte damit einer Empfehlung der beiden international tätigen Beraterfirmen Merz&McLellan und Alexander Gibsa.

Um die Aufträge bewarben sich anerkannte Schwergewichte der Branche. Doch bei der Analyse des Projekts bemerkten sie, dass es nicht möglich sein würde, Transformatoren von mehr als 90 Tonnen bis El Chocón zu bringen: Laut Ausschreibungsunterlagen ließen der Zustand der Straßen, die geltenden Gesetze für den Straßenverkehr und die Tragfähigkeit der vorhandenen Transportmittel dies nicht zu. Wir jedoch waren der Meinung, dass diese schwierigen Wege Patagoniens für Román Transportes kein unüberwindliches Hindernis darstellen sollten. Zunächst versuchten wir herauszufinden,

welcher der Anbieter sich am intensivsten um den Auftrag bemühte. Es war Mitsubishi, und wir boten an, dass wir gratis einige Untersuchungen zur technischen Durchführbarkeit der Schwerlasttransporte machen und uns bei den zuständigen regionalen und nationalen Behörden um die entsprechenden Genehmigungen bemühen würden. Mitsubishi akzeptierte und verpflichtete sich im Gegenzug, die Transportarbeiten von uns durchführen zu lassen, falls der Auftrag an sie vergeben würde. Die Resultate unserer Studie waren eindeutig: Unsere Ingenieure wiesen nach, dass der Transport von Transformatoren bis zu 200 Tonnen technisch möglich war, und widersprachen damit dem, was die internationalen Berater behauptet hatten. Die Japaner bestätigten unsere Berechnungen, und wir schlossen die vorgesehene Vereinbarung: Wenn Mitsubishi den Zuschlag erhielt, sollte Román die geeigneten Fahrzeuge herstellen, den Transport der riesigen Transformatoren durchführen und außerdem die notwendigen Arbeiten an den Straßen und Umfahungsstrecken vornehmen. Die Durchführbarkeit des Projekts war von uns nachgewiesen worden, und wir verfügten über die entsprechenden Genehmigungen.

Mitsubishi gewann schließlich die Ausschreibung dank des Wettbewerbsvorteils, dessen Basis unsere Studie war: Sie konnte ein Angebot unterbreiten, das die Verwendung großer Transformatoren vorsah, während die übrigen Bewerber sich

*Wir haben geahnt, dass diese schwierigen Straßenverhältnisse in Patagonien, kein so schwer zu überwindendes Hindernis darstellen konnten.*

---

an die 90-Tonnen-Grenze hielten und mit mehreren kleinen Transformatoren arbeiten wollten, die jedoch einen geringeren Wirkungsgrad bei höheren Kosten hatten.

Zu unserer großen Überraschung hielten sich die Repräsentanten der japanischen Firma nicht an unsere Vereinbarung. Diese Arbeiten mit Fahrzeugen argentinischer Produktion durchzuführen, ließen sie uns wissen, sei zu riskant, und man werde deshalb einen italienischen Tieflader der Marke Cometto importieren, der über eine bereits erprobte Technologie verfügte. Dieser Tieflader ähnelte mit seinen 128 Rädern und anderen Eigenschaften jenem, den wir selbst entworfen hatten. Mitsubishi beantragte dann bei der Behörde für Straßenbau-

*Unsere Ingenieure haben technisch bewiesen, dass es möglich war, 250 Tonnen schwere Trafos zu befördern.*

---



*Der Bau der hydraulische LKW und Transport nach El Chocón*

und Verkehrswesen die Genehmigung für den Transport mit denselben Plänen und unserer Studie über die am besten geeignete Route – doch diesmal für ein Fahrzeug der Marke Cometti.

In der Zwischenzeit hatte unser Unternehmen auch die Firma Somerfin beraten, die sich um den Auftrag zur Errichtung der Umspannwerke beworben und den Zuschlag erhalten hatte, weil sie aufgrund unserer Beratung ebenfalls die Verwendung großer Transformatoren anbieten konnte. Doch zu unserer Verwirrung und Empörung teilte uns auch Somerfin mit, dass unsere Dienste nicht benötigt würden – man habe schon eine Vereinbarung mit Mitsubishi getroffen und werde die Transporte mit dem aus Europa zu importierenden Tieflader durchführen.

Es begannen harte Verhandlungen mit den Repräsentanten dieser angesehenen japanischen Firma. Wir versuchten es mit umfangreichen Garantien und wiesen darauf hin, dass die Konstruktion unseres Tiefladers schon weit fortgeschritten war, doch umsonst – Mitsubishi blieb bei ihrer unnachgiebigen Haltung. Ich war maßlos enttäuscht: Zwei Jahre hatten wir an diesem Projekt gearbeitet, viel Mühe, Zeit und Geld in die Entwicklung investiert. Wir verfügten über die

Technologie, einen großen Teil des Materials und geeignetes Personal. Alles war vorbereitet, um die Arbeiten auszuführen. Doch man hatte uns betrogen. Unsere Kunden verwandelten sich plötzlich in Gegner, denn sie brachen nicht nur die Vereinbarung, sondern drohten uns auch noch die übrigen Arbeiten wegzunehmen. Statt zeigen zu können, dass auch eine argentinische Firma in der Lage ist, Spitzentechnologie zu entwickeln, sollten wir erlauben, dass stattdessen ein importiertes Fahrzeug eingesetzt wurde. Das hätte den Verlust der Marktführerschaft bedeutet, und nicht zuletzt einen Verrat an meinen Prinzipien. Nein, eine solche Ungerechtigkeit konnte ich nicht hinnehmen. Wir begannen sofort, unsere Rechte vor den zuständigen argentinischen Behörden und mit Hilfe der Unternehmerorganisationen zu verteidigen. Das Gesetz stand auf unserer Seite: Der befristete Import eines solchen Fahrzeugs war nur erlaubt, wenn in Argentinien ein gleichwertiges Produkt nicht hergestellt bzw. nicht zum gewünschten Zeitpunkt bereitgestellt werden konnte. Wenn wir also das funktionsbereite Fahrzeug rechtzeitig lieferten – vorausgesetzt, das Gesetz würde eingehalten –, war die Partie zu gewinnen. Die Entscheidung war nicht leicht, denn die Investition war hoch und die zum Einsatz kommende Spitzentechnologie hatte ihre Risiken. Doch ich war von unserer Chance überzeugt und handelte mit aller Entschlossenheit.

*Ohne einen Vertrag in der Hand habe ich beschlossen, einen riesigen Tieflader zu bauen, an dessen Design ich hart gearbeitet hatte.*

---

Wir begannen also – ohne einen Vertrag in der Hand zu haben – mit dem Bau des riesigen Tiefladers, an dessen Entwicklung ich zusammen mit den eigens dafür eingestellten Ingenieuren hart gearbeitet hatte. Beim Bau des Fahrzeugs kamen nur argentinische Arbeitskräfte zum Einsatz, und es wurden nur argentinische Materialien verwendet. Es handelte sich um eine komplizierte Maschine mit den Eigenschaften eines Roboters. Sie sollte alle Arten von Lasten, auch Transformatoren, mit hydraulisch betriebener Technik auf- und abladen können. Der Tieflader verfügte über ein System zur Höhenregulierung, konnte auch auf schlechter Straße eingesetzt werden, Querrinnen und Gefälle überwinden. Die





technologische Umsetzung und der Bau waren ein riesiger Erfolg. Es war meine erste große Herausforderung im Bereich der Entwicklung von Spitzentechnologie. Gleichzeitig versuchten wir mit einer politischen Aktion in den Medien den Import des italienischen Tiefladers zu verhindern, wobei uns auch die Unternehmerverbände unterstützten.

Bei der Realisierung dieses Projekts stand ich unter großem Druck. Wir hatten einen Vertrag mit der metallurgischen Firma der Familie Kandus, die sich schon kurz nach Beginn der Arbeiten überfordert fühlte und vor den Risiken zurückschreckte. „Du musst die Sache aufgeben“, sagten sie zu mir, obwohl für die technologische Seite wir zuständig waren und sie keinerlei Verantwortung für das Endresultat trugen. Zu Kandus' Zweifeln kamen die Chichos und die meiner Brüder. Alle baten mich, von dem Projekt Abstand zu nehmen, und wenn ich auch davon überzeugt war, dass ich nicht nachgeben durfte, waren die Einwände nicht von der Hand zu weisen: Wir bauten ein Fahrzeug, für das wir keinen Vertrag hatten, und vor uns lag ein Streit mit den Verwaltungsinstanzen, in dem nicht sicher war, ob er zu unseren Gunsten ausgehen, ob die Regierung also die Genehmigung zum Import des Cametto-Tiefladers verweigern würde. Wir mussten an kompetenter Stelle beweisen, dass wir die Lösung hatten. Mit Plänen, Informationen zu technologischen Details und Fotos vom Stand der Dinge besuchte ich also die

*Wir haben all das unternommen,  
was in unserer Reichweite lag,  
um zu beweisen, dass wir ein  
Fahrzeug neuester Technologie  
gebaut hatten.*

---

Büros derer, die in dieser Frage Einfluss haben konnten, und ich lud die Beamten zu einem Besuch der Werkstätten ein, damit sie sich vom Fortschritt der Arbeiten überzeugen konnten.

An ungelösten Problemen fehlte es nicht, und es ging keineswegs um Kleinigkeiten: Da waren die technische Seite, bezogen auf die Konstruktion; die Frage des Kunden, für den wir arbeiten wollten; die Behörden, bei denen wir unsere Fähigkeiten nachzuweisen hatten, und schließlich die Banken, mit denen wir das Thema der Finanzierung klären mussten. Außerdem waren die Mitarbeiter und Vertragspartner zum Durchhalten zu ermutigen und die politische Lobby zu motivieren. Wir durchlebten Momente höchster Anspannung, in

denen ich meine Anstrengungen verdoppelte und einen klaren Kopf zu behalten versuchte.

Mitsubishi ließ sich von unserem Vorgehen nicht beeindrucken und blieb bei ihrer Haltung. Die Regierung gab ihr schließlich Recht und erteilte die Einfuhrgenehmigung. Für uns war diese Entscheidung ein schrecklicher Schlag. Wenn Mitsubishi, die mit der M. Romano AG – damals unserem größten Konkurrenten – kooperierte, über dieses Fahrzeug verfügte, so hatten wir nur noch geringe oder gar keine Chancen, an den Arbeiten beteiligt zu werden. In meinem Innersten jedoch gab ich mich nicht geschlagen und überlegte Tag und Nacht, wie ich den Dingen noch eine Wende geben konnte. Ich tröstete mich mit dem Gedanken, dass sich unser Tieflader, auch wenn dieser Versuch scheiterte, früher oder später doch durchsetzen würde.

Die Auswirkungen auf unsere wirtschaftliche und finanzielle Situation waren erheblich. Mit der Verschuldung für dieses Projekt hatte ich die Grenzen des Vernünftigen überschritten. Ich musste bei unseren Banken eine Verlängerung der vereinbarten Fristen beantragen und nachweisen, dass wir zur Rückzahlung in der Lage waren.

Als der Tieflader schließlich fertig war, organisierte ich eine für die damaligen Zeiten (in denen das Wort Marketing noch nicht einmal zum normalen Sprachgebrauch gehörte) beispiellose Marketingkampagne. Als ganz Buenos Aires 1970

den Tag des Frühlings feierte, rollte der nagelneue Tieflader mit 128 Rädern, gezogen von zwei leistungsstarken LKW, durch die Avenida Santa Fe. Das Spektakel war riesig: Die Leute drängten sich, um diesen gewaltigen, gut 100 Meter langen Zug, der mit seinen Aufbauten einem gigantischen Roboter glich, aus der Nähe zu betrachten. Auf dem Wagen fuhren Komparsen mit, und eine Vielzahl von Plakaten informierte darüber, dass ein argentinisches Unternehmen ungerecht behandelt wurde. Das Foto mit dem Tieflader und den Plakaten erschien in allen argentinischen Zeitungen. Wir taten alles, was in unseren Kräften stand – wir konnten beweisen, dass wir einen Fahrzeugtyp der neuesten Generation konstruiert hatten, über den nicht einmal die Vereinigten Staaten verfügten, für den es aber keine Einsatzmöglichkeit geben würde. Unsere Anstrengungen genügten nicht, alles schien umsonst gewesen zu sein: Die politische Entscheidung, mit der die Genehmigung zum Import des italienischen Tiefladers erteilt wurde, war nicht rückgängig zu machen. Ich setzte noch einmal alles auf eine Karte und organisierte eine Protestaktion direkt vor dem Regierungssitz, wo in diesem Moment General Agustín Lanusse amtierte. Der Tieflader in der Avenida Entre Ríos, diesmal nicht mit Komparsen besetzt, sondern mit zweihundert Tonnen Marmor beladen – das Gewicht hatten wir durch einen Notar beglaubigen lassen – , war eine imposante Erscheinung und

ein unwiderlegbarer Beweis. Wir fuhren Richtung Plaza de Mayo, um den riesigen Zug vor der Casa Rosada zu parken. Auf dem Wege dorthin stießen Regierungsbeamte zu uns, die unseren Protest unterstützten. Diese Aktion und der Druck der öffentlichen Meinung brachten schließlich Bewegung in die Angelegenheit: Die Regierung erteilte die Importgenehmigung für den Cometto „zeitweilig“ und nur für einen klar definierten Zweck: Er durfte ausschließlich die von Mitsubishi importierten Transformatoren für das Projekt El Chocón transportieren. Dadurch wurde unserer Konstruktion doch noch die verdiente Wertschätzung zuteil: Die Arbeiten, zu denen sich die anderen Anbieter verpflichtet hatten, konnten nur mit unserem Tieflader durchgeführt werden.

Wer eine Sache schlecht beginnt, mit dem nimmt es auch kein gutes Ende: Kurz darauf wurde der importierte Tieflader zeitweilig in San Nicolás eingesetzt, was eine klare Verletzung der vom Zoll erteilten Genehmigung darstellte und hart bestraft wurde. Die Japaner mussten das Fahrzeug wieder ausführen. Auf diese Weise fiel die Marktführerschaft schließlich an uns. Unsere Firma transportierte von 1971 bis 1973 fast alle großen und schweren Komponenten für das Großprojekt El Chocón / Cerros Colorados. Es ist das bedeutendste Wasserkraftwerk Patagoniens, dessen Leistung 25 Prozent der installierten Gesamtkapazität Argentiniens ausmacht. Trotz des wenig

erfreulichen Auftakts bauten wir später mit der Leitung von Mitsubishi und den übrigen japanischen Unternehmern eine gute und langfristige Geschäftsbeziehung auf.

### ***Unternehmenssicherung in Zeiten schwacher Konjunktur***

Die Wachstumsaussichten in unserem Lande veränderten sich schnell, und um das Jahr 1972 war die Lage insgesamt schwierig. Wir bemühten uns, die Produktivität der unserer Ausrüstung aufrechtzuerhalten, und suchten dafür auch außerhalb Argentiniens nach Projekten. Es fanden sich Möglichkeiten in Uruguay, Chile, Paraguay und Bolivien, oder wir waren zumindest bereit, den Schritt in die Märkte dieser Länder zu wagen. So nahmen wir Kontakt zur SAOPIM AG auf, einem wichtigen internationalen Unternehmen, das große ingenieurtechnische und Straßenbau-Projekte ausführte. Nach einer strategischen Analyse ihrer Geschäfte in Südamerika kamen wir überein, dass wir uns an einem bereits laufenden Großprojekt in Paraguay beteiligen würden. Es war der Bau der Trans-Chaco-Straße, die durch ein Gebiet roter Erde führte, in dessen Dschungelzonen es von wilden Tieren, Ungeziefer und Mücken wimmelte. Die Techniker waren an die klimatischen Verhältnisse nicht gewöhnt und litten oft an Fieber. Ein anderes Problem war, dass die meisten Arbeitskräfte nur Guaraní

*Jede Arbeit bedeutet eine neue Herausforderung und erfordert viel Kreativität, um die zutreffenden Engineering-Lösungen zu finden.*

---

sprachen. Außerdem hatte die von der Ölkrise verursachte Inflation auch Auswirkungen auf Paraguay: Der Preis für Kraftstoff und importierte Verbrauchsmittel stieg ständig, und im Vertrag war kein entsprechender Inflationsausgleich vorgesehen. Unter diesen Bedingungen war eine Fortsetzung der Arbeiten nicht zu vertreten. Es kam zu kräftezehrenden und ergebnislosen Treffen mit Vertretern der zuständigen paraguayischen Behörden. Zuweilen fühlte ich mich stark unter Druck gesetzt, und einige Male wurde ich auch indirekt bedroht. In Paraguay gab es zu dieser Zeit keinerlei Rechtssicherheit: Seit 1954 war Diktator Stroessner an der Macht, der das Land mit harter Hand regierte.

Obwohl wir mehr als 1400 Arbeitskräfte beschäftigten und dabei weiter Verluste machten, schien die paraguayische Seite nicht zu sehen, dass wir erhebliche finanzielle Anstrengungen auf uns nehmen mussten. Eines Tages verlangte man von mir während einer Sitzung mit hohen Regierungsvertretern einen „Vertrauensbeweis“: Unter Bedingung, dass wir eine von SAOPIM in Argentinien gebaute, mit zwei Schottel-Motoren von je 1500 PS ausgestattete Fähre lieferten, sollte eine bereits ausgehandelte Formel für Ausgleichszahlungen in Kraft treten. Ich stimmte zu und bekräftigte damit ein weiteres Mal unsere feste Absicht, die Arbeiten voranzubringen. Die Fähre traf wenige Wochen später ein. Doch die paraguayische Regierung hielt sich nicht an unsere Vereinbarung und weigerte sich, die versprochene Anpassung vorzunehmen. Dabei nahm sie keinerlei Rücksicht: Sie wusste, dass die Arbeit gestoppt würde, wenn die Ausgleichszahlungen ausblieben. Später erfuhr ich, was eigentlich dahinter steckte: Man hatte nichts gegen das Projekt, sondern wollte es nur von einer mit den Machthabern verbündeten Firma ausführen lassen – mit denselben Arbeitskräften und unserer Ausrüstung.

Es war eine verzwickte Lage. Ich befand mich in einem Land, dessen Präsident für seine diktatorische Haltung bekannt war und alle Dinge in seinem Sinne zu regeln pflegte. Da ich keine andere Wahl hatte, setzte ich die zuständigen paraguayischen Behörden von der Auflösung des Vertrags in

Kenntnis und fuhr sofort zu den inmitten des paraguayischen Chaco gelegenen Unterkünften, wo ich unseren Leuten mit Hilfe eines Dolmetschers, der meine Worte ins Guaraní übersetzte, die Lage erläuterte. Das Personal verstand die Situation und sah, dass wir alles versucht hatten. Am nächsten Tag beschloss die Gruppe, bei der Regierung zu protestieren, obwohl solche Aktionen zu dieser Zeit absolut unüblich waren. Ich für meinen Teil kehrte, weil ich mir der Praktiken dieser Administration bewusst war, mit dem nächsten Flugzeug nach Buenos Aires zurück.

Da die eingesetzte Technik verwaltungstechnisch in Argentinien beheimatet war, legte ich den Fall dem Außenministerium vor und verlangte eine Intervention bei den paraguayischen Behörden, um unsere Ausrüstung zurückzubekommen. Alle Versuche blieben zwecklos. Und doch hatten sich die in Paraguay unternommenen Anstrengungen gelohnt. Wir hatten eine exzellente Beziehung zu unseren Partnern der SAOPIN und konnten ihre Fahrzeuge in Argentinien zu einem guten Preis erwerben. Auch international zollte man uns Anerkennung für die gute Abwicklung des Geschäfts, und gleichzeitig wurde offensichtlich, dass die paraguayische Militärregierung mit ihrem Verhalten fragwürdigen Interessen diente.

### *Ein notwendiger Schritt: Diversifizierung*

Der Transport großer unteilbarer Ladungen ist eine faszinierende Arbeit. Jeder Auftrag stellt eine neue Herausforderung dar und erfordert Kreativität: Nicht selten bereiten die auf ingenieurtechnischer Ebene zu lösenden Probleme großes Kopfzerbrechen. Zugleich ist es eine Tätigkeit, die ökonomisch und finanziell sehr schwer zu verwalten ist. Die Investitionen in Technologie und schwere Technik sind bedeutend, und man braucht hochqualifiziertes Personal. In Ländern wie Argentinien, wo es häufiger zu Krisen kommt, treten jedoch erheblichen Schwankungen bei der Nachfrage auf. So ist die Kapazität oft nicht ausgelastet, was ernste ökonomische Verluste mit sich bringt. Darüber hinaus fordert die Transportgewerkschaft für unsere Branche die Arbeit mit fest eingestelltem Personal, während zum Beispiel Baubetriebe mit einem Vertragssystem arbeiten, nach dem die Größe der Belegschaft dem jeweiligen Bedarf angepasst werden darf. All diese Dinge hatten inzwischen eine neue Dimension für uns: Die Geschäftszahlen zeigten an, dass es sich bei Román SAC nunmehr um eine große Organisation handelte, mit hohen monatlichen Kosten für Personal und die sehr teure permanent installierte Ausrüstung. Wir waren also gut beraten, unsere Geschäftstätigkeit auszuweiten und neue Dienstleistungen in unser Portfolio aufzunehmen.

*Die Aufgabe war nicht einfach.  
Wir mussten lernen, sehr  
spezifische Arbeiten auszuführen.*

---

Ich bemühte mich um Arbeiten, die uns operative Kontinuität verschafften. Meine strategischen Mitarbeiter sollten ständig eine Beschäftigung haben, und auf diese Weise wollten wir eine Entlastung bei der Verteilung der fixen Kosten erreichen. Es gelang uns, neue Geschäftsfelder wie Erdölförderung, Erdbewegungen, Wartung von Industriebetrieben, Ingenieurtechnik und Bau sowie Dienstleistungen im Hafengeschäft zu erschließen.

### *Patagonisches Öl*

Als ich Anfang 1973 erfuhr, dass die für YPF tätige Firma Pérez Companc Probleme beim Laden, Transportieren und Entladen ihrer Bohr- und Fördertechnik hatte, bot ich unsere Dienste an. Die Gesellschaft arbeitete vor allem in Colonia Catriel, im



Norden der Provinz Río Negro. Von dort führten Wege und Schotterstraßen zu den Ölfeldern. Die Fördertechnik und die Arbeitskräfte in der riesigen patagonischen Wüste gaben ein eindrucksvolles Bild ab. Der Ort jedoch war ausgesprochen ungastlich: Wind, Kälte, keine befestigten Straßen, keinerlei Infrastruktur. Pérez Compancs Hauptproblem war der hohe Zeitaufwand beim Transport der Ausrüstungen in die Fördergebiete. Wir fanden sofort heraus, woran es lag: Die mit einer eisernen Ladefläche, einer Rolle im hinteren Teil und einer Spillvorrichtung hinter der Kabine ausgestatteten *oilfield trucks* waren schlecht gewartet worden. Wir schlugen einen Aktionsplan vor, in dem wir uns verpflichteten, zunächst einige unserer Fahrzeuge für den Transport der Bohr- und Fördertechnik herzurichten und gleichzeitig alles Fehlende zu beschaffen. Einstweilen führten wir die Arbeiten also mit ungeeigneten Kränen und Fahrzeugen aus, Ausfälle und vorzeitiger Verschleiß waren nicht zu vermeiden. Doch zumindest überstanden wir so die schwierige Anfangsphase. Nachdem Carlos Pérez Companc unsere Vorschläge geprüft hatte, erweiterte er den Auftrag: Wir sollten uns auch seiner LKW annehmen. So fuhr ich mit seinem Bruder Gregorio „Goyo“ Pérez Companc und einigen meiner Mitarbeiter zu den Fördereinrichtungen in Colonia Catriel. Zunächst einmal inventarisierten wir die Fahrzeuge, um die wir uns kümmern sollten, einschließlich der vorhandenen

Ersatzteile. Wir überprüften absolut alles, wühlten tagelang in dem Berg von Materialresten und vormontierten Teilen herum und stießen, wie wir schon geahnt hatten, auf Ersatzteile in gutem Zustand – nebst solchen, die gar nicht dorthin gehörten. Um so effektiv wie möglich zu arbeiten, bildeten wir schließlich ein Team aus Fachkräften beider Gesellschaften. Einfach war die Arbeit nicht. Nicht nur Wege waren zu bahnen und Steinbrucharbeiten auf freiem Feld durchzuführen, bis man zu den Bohrstellen gelangte, sondern auch sehr spezifische Tätigkeiten zu erlernen, zum Beispiel wie man die Ausrüstung an den Einsatzorten auf- und abbaute und dabei stets im Blick behielt, dass ihr optimaler Funktionszustand erhalten blieb. Wir mussten operatives Personal aus Buenos Aires heranziehen, die Leute vor Ort ausbilden und ein belastbares System einführen, das an 365 Tagen des Jahres rund um die Uhr funktionierte. Wohnungen und Unterkünfte für die Arbeitskräfte mussten gebaut werden, neue Wege waren anzulegen, und manchen unserer Partner halfen wir dabei, selbst Unternehmer zu werden. Trotz zahlreicher Schwierigkeiten erreichten wir unsere Ziele, festigten unsere Position und waren über viele Jahre im Süden unseres Landes tätig. Die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Pérez Companc hatte sich herumgesprochen: Weitere Ölgesellschaften wurden unsere Kunden. Um unser Angebot zu optimieren, gründeten wir operative Basen in Colonia Catriel

## *Die Probleme des Unternehmens machten sich sehr bald in der Produktivität bemerkbar, die Tag für Tag nachließ.*

---

(Río Negro), Malargüe (Mendoza), Comodoro Rivadavia (Chubut) und Pico Truncado (Santa Cruz). Wir schafften weitere Fahrzeuge an und bauten die Basen aus. Nach mehreren Jahren Arbeit in der Region erhielt ich schließlich den Anruf, auf den ich gewartet hatte: Die Firma YPF beauftragte uns, einen Plan DTM (Demontage, Transport, Montage) zu erarbeiten, mit dem die Einsatzbereitschaft ihrer Ausrüstung verbessert werden konnte. YPF-Präsident Raúl Ondarts hatte das Ziel klar formuliert: „Wir müssen die Produktivität erhöhen, und um dies zu erreichen, müssen wir die bei der Verlegung unserer Ausrüstung entstehenden Stillstandszeiten reduzieren.“ Es war eine schwierige und gleichzeitig faszinierende Herausforderung: Die staatliche Ölgesellschaft war die technisch am besten



*Futaleufu  
Damm*

ausgerüstete Argentiniens, so dass ihre Produktivität zu erhöhen zum persönlichen Anliegen des Firmenleiters wurde. Wir arbeiteten ohne Pause und konnten YPF nach wenigen Wochen einen Vorschlag unterbreiten. Außerdem bildeten wir ein Team mit leitenden Mitarbeitern der YPF und legten die zu erreichenden Ziele fest. Nachdem die Tarife ausgehandelt und alle operativen

Bedingungen definiert waren, erhielten wir den verbindlichen Auftrag für die Durchführung der Arbeiten im Gebiet Neuquén und Río Negro.

Dazu mussten wir unsere Kapazität in dieser Region fast verdreifachen und unsere Ausrüstung vervollständigen: Wir erwarben eine beträchtliche Anzahl von Fahrzeugen und Kränen, die für den vorgesehenen Einsatz umzubauen waren, arbeiteten neues Personal ein, bauten unsere Stützpunkte aus, schafften Werkzeuge für die Montage und Demontage der Fördertechnik an und installierten moderne Kommunikationstechnik. Unser Einsatz begann, sobald man uns darüber informierte, dass ein Bohrturm an einem Ort nicht mehr benötigt wurde. Dann hing es von uns ab, wie schnell wir dort eintrafen, die Ausrüstung demontiert, an den neuen Einsatzort überführt und wieder montiert hatten. Unser Auftrag war erfüllt, wenn der Bohrturm errichtet und betriebsbereit war.

Anfangs fiel es uns extrem schwer, uns mit der Belegschaft der YPF zu verständigen. Die alten bürokratischen Strukturen waren unbeweglich, und die Gewerkschaftsfunktionäre wollten nichts von ihrem Terrain preisgeben. Das Misstrauen uns gegenüber war in gewisser Weise verständlich, denn wenn unsere Operation Erfolg hatte, würde sie Mängel aufdecken: Die Effektivität war zu niedrig, in einigen Abteilungen gab es Fälle von Amtsmissbrauch und sogar Korruption. Die geltenden

## *Wir hatten die Verantwortung übernommen, einen Berg zu bewegen.*

Normzeiten für die auszuführenden Arbeiten waren oft einfach lächerlich. Für die Überführung einer Bohrausrüstung wurde ein Monat veranschlagt, während wir diese Arbeit in 96 Stunden abschlossen. Der Transport der Fördertechnik kostete sie eine Woche, uns dagegen 18 Stunden. Die Gewerkschaften reagierten auf unsere Leistungen mit dem Versuch, unsere Tätigkeit zu behindern. Sie bedrohten sogar das Personal und versuchten es mit Sabotage, indem sich Zucker in die Tanks unserer Fahrzeuge schütteten. Aber die Einsatzbereitschaft und das Engagement unserer Mitarbeiter waren unsere beste Verteidigung. Später besserte sich die Beziehung zu den Gewerkschaften: Die Arbeitskräfte identifizierten sich mit unserer Unternehmenskultur, und so konnten wir viele Jahre für YPF arbeiten.



*Einen Berg bewegen*



### **FUTALEUFÚ-STAUDAMM**

#### *Die multinationalen Bauunternehmen*

Ständig war ich auf der Suche nach neuen Geschäftsfeldern, und Ende 1973 erweiterten wir unser Tätigkeitsspektrum erneut. Ich hatte erfahren, dass die spanische Firma DYCASA

einige Lastkraftwagen vom Typ Wabco zum Verkauf anbot: große Kipper, ideal zum Transport von Gestein. Die Fahrzeuge waren, wie eine Überprüfung ergab, in relativ gutem Zustand. Es waren nur einige Reparaturarbeiten notwendig, um sie wieder einsatzbereit zu machen. Mit diesem Gedanken im Kopf besuchte ich die Vialco AG, die zu dieser Zeit den Staudamm Futaleufú baute, ein wichtiges Infrastrukturprojekt in der Provinz Chubut. Wie ich erfahren hatte, brauchte diese Firma große Kipper zur Verstärkung ihres Fahrzeugparks, und so bot ich an, diesen Teil ihrer Verpflichtungen zu übernehmen. Ich besichtigte die Baustelle, machte mich intensiv mit dem Projekt vertraut, und wir unterschrieben den Vertrag. Ich kaufte die LKW der Firma DYCASA, wir reparierten sie und begannen mit der Arbeit am Stausee - für uns eines neues, riesiges Tätigkeitsfeld. Die Aufgabe bestand in Förderung, Transport und Verdichtung des Materials für den Bau des Staudamms. Nicht weniger als 3.100.000 Kubikmeter Gestein mussten aufgeschichtet und verdichtet werden, um die Mauer des Staudamms von 600 Meter Länge und 120 Meter Höhe zu errichten. Das Wasser des gestauten Flusses Futaleufú sollte nach Fertigstellung der Anlage eine Oberfläche von 9200 Hektar einnehmen. Der Strom des Kraftwerks war für die Versorgung der Aluminiumfabrik Aluar vorgesehen, die in Puerto Madryn errichtet wurde.

Doch kurz nach Beginn unserer Tätigkeit vor Ort, 45 Kilometer von der Stadt Esquel entfernt, stellten wir fest, dass Vialco ernste wirtschaftliche und Management-Probleme hatte. Es mangelte allgemein an Kontrolle, und die 85 an diesen Teilabschnitt des Projekts entsandten Gewerkschaftsvertreter übten ständig Druck auf die Geschäftsleitung aus. Die Belegschaft arbeitete in zwei Schichten und hatte erreicht, dass ihnen ein Minimum von zwölf Stunden pro Schicht bezahlt wurde, auch wenn die tatsächliche Arbeitszeit geringer war. In gewisser Weise war diese kleine patagonische Welt ein Spiegel der politischen und sozialen Erschütterungen, die das Land erlebte. Die Probleme der Firma wirkten sich schon bald auf die Produktivität aus, die Tag für Tag abnahm. Die Krise wurde immer offensichtlicher, und unsere Lage war bald unhaltbar: Wir erfüllten unsere vertraglichen Verpflichtungen, aber die von uns vorgelegten Rechnungen wurden nicht bezahlt, und unsere operative Basis aufrechtzuerhalten verursachte hohe Kosten und Arbeitsaufwand.

Die Trennung kam schneller als erwartet. AYEE als Auftraggeber zog den Vertrag mit Vialco zurück, der Firma blieb nur der Konkurs, und unter den Gläubigern waren auch wir. Angesichts dieser komplizierten Situation und der Tatsache, dass AYEE schon über eine direkte Übertragung der Aufträge an ein Konsortium ausländischer Firmen verhandelte, das bereits

Arbeiten in Argentinien und ganz Südamerika durchgeführt hatte, bat ich um ein Gespräch und unterbreitete dem geschäftsführenden Direktor des Baus, Ingenieur Alcaraz, einen überzeugenden Vorschlag: Román würde die Arbeiten zu denselben finanziellen Bedingungen wie im Originalvertrag übernehmen, das ganze Personal behalten, die vorhandene Ausrüstung weiterverwenden und darüber hinaus alles anschaffen, was zur Einhaltung der Fristen erforderlich wäre. Außerdem verpflichteten wir uns, die Arbeiten nur für die Zeit eines langen Wochenendes zu unterbrechen.

Bei AYEE wusste man, dass unsere Gesellschaft noch nicht lange an Projekten dieser Art mitarbeitete, doch da sie parallel zu unserer Aktion Alternativen prüften, hatten sie nichts zu verlieren. Alcaraz, der uns seit langem durch unsere für AYEE durchgeführten Schwertransporte kannte, prüfte das Angebot in allen Einzelheiten, befürwortete es und legte es seinen Vorgesetzten vor, die schließlich zustimmten.

Die Verantwortung, die wir übernommen hatten, bestand einfach ausgedrückt darin, einen Berg zu versetzen – nicht mehr und nicht weniger. Wir mussten ihn sprengen, um das Material zu fördern, es dann auf die Kipper laden und zum Staudamm bringen, wo es komprimiert wurde. Die Erregung, die mir diese Chance bereitete, aber natürlich auch die damit verbundenen Risiken ließen mich nächtelang nicht zur Ruhe kommen. Ich lief

wie ein Schlafwandler durch diese von Gesteinsbrocken übersäte Landschaft, stieg auf Lastkraftwagen, Bagger, Planiertraupen, Nivelliermaschinen und Walzen, um ihren Zustand zu überprüfen – es war ein Wettlauf mit der Zeit: Wir mussten die Fristen einhalten, doch vor dem eigentlichen Beginn der Arbeiten war noch die schlecht gewartete Ausrüstung instandzusetzen. Wir planten jeden Schritt und bereiteten uns auf die Lösung der Probleme vor, die ohne Zweifel auf uns warteten.

Während der vier Tage, an denen die Arbeit ruhte, inventarisierten wir die Ausrüstung, die wir übernehmen wollten, und begannen mit ihrer Instandsetzung. Außerdem legten wir eine Strategie für das Gespräch mit den Gewerkschaften und der Belegschaft fest. Es gab keine andere Möglichkeit als ihnen deutlich zu machen, dass wir das Entlohnungssystem für die an diesem Abschnitt tätigen 2500 Arbeiter drastisch verändern mussten.

Die soziale Lage war kompliziert, die Arbeiter waren erregt und politisch beeinflusst. AYEE bot mir über die Regierung eine besondere Bewachung an, aber ich lehnte ab. Es wäre kein gutes Signal gewesen: Um das Vertrauen der Leute zu gewinnen, musste ich in ihrer Nähe sein. Ich machte die Runde durch das Lager und die Werkstätten, um ihnen zu sagen, dass die von ihnen erreichten Privilegien nicht aufrechtzuerhalten waren und dass wir ihnen bald die neuen Konditionen mitteilen würden.

*In der Einsamkeit einer Nacht  
habe ich mir vergegenwärtigt,  
dass ich mich übernommen hatte.  
Ich fühlte mich beängstigt.*

---

Wir organisierten ein großes Asado, das ich nie vergessen werde, denn es war zweifellos das größte, das ich miterlebt habe: Wir stellten auf einer riesigen Fläche Parrillas auf, es war ein Riesenspektakel. Bevor das Essen serviert wurde, stieg ich auf ein improvisiertes Podium und erklärte, unter welchen Bedingungen wir den Auftrag angenommen hatten und welche Ziele wir uns stellten. Ich sagte ihnen die Wahrheit: Unser Unternehmen werde ein begrenztes wirtschaftliches Risiko auf sich nehmen, und wenn sich der Arbeitsrhythmus nicht ändere, müssten wir uns zurückziehen. Wir würden die Ausrüstung reparieren und brauchten einen grundlegenden Wandel in der Arbeitskultur. Nur diejenigen könnten bleiben, die zu höchsten Anstrengungen bereit waren. Ich erläuterte ihnen unsere Politik

in Bezug auf die menschlichen Ressourcen und die neue Form der Entlohnung: Der fixe Anteil bestand ab jetzt genau in der vertraglich vereinbarten Summe, also ohne die mit Vialco ausgehandelten unhaltbaren Zuschläge, und ab sofort würden von uns die Sozialabgaben pünktlich und in korrekter Höhe gezahlt. Zum fixen Lohnanteil kam als Stimulus eine Beteiligung am Arbeitsergebnis hinzu, die direkt von der Produktivität abhing: Die Arbeiter sollten einen Teil unserer Einnahmen erhalten, und diese Summe würde einen bedeutenden Anteil des Gesamtlohns ausmachen.

Das System bestand aus einem allgemeinen Fonds, der als „Geldbeutel“ bezeichnet wurde und einen Teil der Vergütung enthielt, die wir pro Kubikmeter verdichteten Materials am Staudamm bekamen. Für jeden Arbeitsplatz wurden vom Grad der Verantwortung abhängige Höchstpunktzahlen und Abzüge für den Fall einer Nichterfüllung der Arbeitsaufgaben festgelegt. Der Wert des variablen Lohnanteils ergab sich also aus der Aufteilung der im „Geldbeutel“ enthaltenen Summe entsprechend der erreichten Punktzahl und hing vom Arbeitsergebnis, gegebenenfalls vorgenommenen Abzügen und der Zahl der Beschäftigten ab. Wir legten den Arbeitern eine Grafik vor, aus der die von uns vorgeschlagene Maximalpunktzahl für jeden Arbeitsplatz hervorging, einschließlich einer Liste der möglichen Verstöße und daraus folgenden Punktabzüge. Ich

versicherte, dass es neben anderen Vergünstigungen Kaffee an den Einsatzorten geben würde, gutes Essen, gut ausgestattete Schlafplätze und die notwendigen Sicherheitseinrichtungen. Die Arbeiter, die mich aufgrund meiner Laufbahn schon kannten, vertrauten mir und sicherten mir schließlich ihre Unterstützung zu. Später ließen sich auch die Gewerkschaftsvertreter überzeugen und halfen uns sogar bei der Steigerung der Produktivität, da sie zu höheren Löhnen führte.

Die Leute auf unsere Seite zu bringen war der Grundstein für den Erfolg. Auf einen Schlag änderten sich die Dinge: Schon nach wenigen Tagen befanden sich 40 Prozent mehr Fahrzeuge im Einsatz, außerdem liefen sie zuverlässig 24 Stunden am Tag. Zwar waren die Maschinen nicht die geeignetsten und durch Wartungsmängel auch nicht gerade im besten Zustand, doch wir konnten sie herrichten und behelfen uns, so gut es eben ging.

Jener Winter war besonders hart und verlieh dem Unternehmen eine beeindruckende Kulisse: Tausende Menschen mitten in den Kordilleren Patagoniens, die einen Staudamm von 120 Meter Höhe bauten, bei stürmischen Winden von bis zu 100 Kilometer pro Stunde und Temperaturen von bis zu 15 Grad unter Null. Unsere Fahrzeuge mussten auf eisbedeckten Serpentinwegen vorwärtskommen. Obwohl wir täglich Salz streuten und die Wege freizuhalten versuchten, war die Rutschgefahr groß. Einmal stürzte ein Kipper in die Tiefe und

löste einen Domino-Effekt aus: Er stieß mit einem weiteren und dieser mit einem dritten zusammen, so dass in einer einzigen Nacht drei unserer Fahrzeuge beschädigt wurden. Glücklicherweise hatten wir keine Todesopfer zu beklagen. In einem anderen Fall konnte ein LKW auf einer abschüssigen Strecke nicht bremsen und überrollte den Kleinlaster meines Bruders Oskar, und auch er hatte großes Glück: Er war ausgestiegen, um Inspektionsarbeiten durchzuführen.

Mit den Schwierigkeiten der Wege habe ich selbst Bekanntschaft gemacht: Als ich den Fahrern an einem Nachmittag zeigen wollte, wie man bei starkem Gefälle unter Verwendung des Rückwärtsgangs bremsen konnte, blieb überraschend der Motor stehen. Der Kipper begann bergab zu rollen und zertrümmerte mit seinen 44 Tonnen alles Gestein auf seinem Weg, bis seine unkontrollierte Fahrt schließlich an einem großen Felsbrocken endete. Als ich ausstieg, sah ich, dass sich wenige Schritte vor mir ein mehr als 150 Meter tiefer Abgrund auftat... Wie durch ein Wunder blieb ich unversehrt. Meine Vorführung für die Fahrer allerdings war nicht sehr überzeugend ausgefallen.

In manchen Fällen lohnt es sich jedoch meiner Meinung nach, auch einmal ein Risiko einzugehen. Wer Menschen führen will, davon bin ich überzeugt, muss mit gutem Beispiel vorangehen. Gelegentlich fuhr ich eine Kipperschicht, um zu

*Wir haben zusammengearbeitet,  
bis wir die absolute Sicherheit  
über die Durchführbarkeit der  
Aktion hatten.*

---



*Overbridge in Rio III.  
La Calandria*

zeigen, welche Arbeitsgeschwindigkeit möglich war. Der sechs Meter breite unbefestigte Weg führte über ungefähr sieben Kilometer zu den Steinbrüchen Pedregal und Pedregalito. Mit unseren schweren Fahrzeugen erreichten wir Geschwindigkeiten bis zu 70 Kilometer pro Stunde. Die Strecke zum Staudamm fuhren wir langsamer, denn sie hatte ein starkes Gefälle, zudem war der Weg wellig, und an seinem Rand ging es steil bergab.

Der neuralgische Punkt war die Werkstatt: Dort wurden wahre Schlachten geschlagen, um die gesamte Ausrüstung einsatzbereit zu halten und die Zuverlässigkeit der Fahrzeuge sicherzustellen. Das Problem der Ersatzteilversorgung (hauptsächlich für Motor und Getriebe) lösten wir mit der entsprechenden Logistik, der Versand erfolgte von unserem

Firmensitz in Buenos Aires aus. Wir arbeiteten 24 Stunden am Tag, Vorgesetzte und Arbeiter Seite an Seite, inmitten von Schnee und orkanartigen Winden, im ungleichen Kampf gegen die Landschaft und das Klima. Obwohl die Fahrzeuge Verschleißerscheinungen zeigten, das Personal mangelhaft ausgebildet war und zu Beginn auch die eine oder andere schlechte Gewohnheit ablegen musste, brachten wir die Arbeiten an diesem hochwichtigen Projekt zwei Monate vorfristig zum Abschluss.



*Der Zeitpunkt war gekommen,  
die neue Technologie  
anzuwenden, die wir jahrelang  
entwickelt hatten.*

---

Doch der Preis, den ich für diesen Erfolg zu zahlen hatte, war hoch. Der tägliche Kampf mit den Hindernissen und die ständigen Risiken hatten ihre Spuren hinterlassen. In der Einsamkeit einer Nacht spürte ich, dass ich mich über das vernünftige Maß hinaus exponiert hatte, ich fühlte mich unsicher, und als ich an meine Familie dachte, kamen mir die Tränen. Nie zuvor hatte eine Arbeit mich dermaßen in Anspruch genommen. Heute denke ich, dass es die Mühe wert war: Trotz der ungünstigen Ausgangslage gelang es uns, die gesteckten Ziele zu erreichen, und unsere Leistungen wurden vom Markt registriert. Mit diesem Sieg – tatsächlich hatten wir das Gefühl, eine Schlacht gewonnen zu haben – stieß unsere Organisation in neue Größenordnungen vor. Niemand konnte mehr an unserer

Fähigkeit zweifeln, an Großprojekten mitzuwirken, deren Verwirklichung von strategischer Bedeutung für unser Land war.

### *Spitzentechnologie für die Entwicklung*

In meinen Unternehmen wurde permanent in Forschung und Entwicklung investiert, auch wenn wir dabei hohe Risiken eingehen mussten. Auf Spitzentechnologie zu setzen bringt Vorteile. Ein gutes Beispiel dafür war der Vertrag über den Transport und die Montage der großen Komponenten für das Kernkraftwerk Río Tercero. Da wir die Entwicklung in anderen Regionen der Welt aufmerksam beobachteten, konnten wir die Perspektiven in unserer Branche gut abschätzen: Ende der sechziger Jahre war vorauszusehen, dass die Nachfrage für den Transport großer Aggregate steigen würde, und ich war mir unserer Grenzen bewusst. Ich traf deshalb die notwendigen Maßnahmen, um die Konstruktion innovativer Transportfahrzeuge voranzutreiben. Unsere Ingenieure sollten ein Fahrzeug entwerfen, das mit schwerer Fracht Brücken passieren konnte, ohne sie zu beschädigen. Mit einer solchen Ausrüstung würden wir technische Lösungen für Transportarbeiten anbieten können, zu denen andere Firmen nicht in der Lage waren. Die Chance, innovative Technik mit Blick auf konkrete Einsatzmöglichkeiten zu entwickeln, kam Mitte

1972, als das Ausschreibungsverfahren für den Bau jenes Mega-Energieprojekts in Río Tercero begann, das einmal eine Leistung von 600 MW für das argentinische Stromnetz bereitstellen sollte. Ich konzentrierte mich zunächst darauf, jeden einzelnen Anbieter zu besuchen, der am Bau des Kraftwerks mitarbeiten bzw. Teile liefern wollte. Nachdem ich alle kennengelernt hatte, kam ich zu dem Schluss, dass ein kanadisch-italienisches Konsortium, dem die Atomic Energy of Canada Ltd. (AECL) und Italmimpianti angehörten, die größten Aussichten auf die Auftragserteilung hatten. Nach den bitteren Erfahrungen mit der Firma Mitsubishi handelte ich diesmal eine Vereinbarung aus, die noch vor der Durchführung einer Machbarkeitsstudie unterzeichnet wurde: Unsere Partner verpflichteten zur Inanspruchnahme unserer Dienstleistungen für den Fall, dass sie den Auftrag erhielten.

Die Hauptschwierigkeit dieses Projekts war die Anfahrt zum Aufstellungsort. In der ganzen Welt werden Anlagen dieser Art in der Nähe von Häfen errichtet, die von großen Schiffen angelaufen werden können, weil so die Anlieferung der großen Komponenten vereinfacht und die Kosten gesenkt werden können. Doch dieses Kernkraftwerk sollte auf einem Gelände errichtet werden, das in 700 Kilometer Entfernung vom nächsten befahrbaren Weg lag. Zusammen mit den kanadischen und italienischen Technikern untersuchten wir die in Frage kommenden Möglichkeiten. Zunächst kamen wir zu dem

Ergebnis, dass es am sichersten wäre, die Komponenten zerlegt zu transportieren und vor Ort wieder zusammensetzen. Dieses Verfahren war jedoch sehr teuer, und die Montagearbeiten außerhalb der Herstellerfabriken vorzunehmen war riskant. So konzentrierten wir uns darauf, eine genaue Studie zu erarbeiten, mit der wir zeigen und begründen konnten, dass es möglich war, die großen Komponenten des Kraftwerks sicher zu transportieren und dabei weder die Brücken noch die National- und Provinzstraßen zu beschädigen, die wir mit den Schwerlasten passieren mussten.

Das empfindlichste Teil dieses Kraftwerks war der Behälter zur Aufnahme des Reaktorkerns, die „Calandria“. Sie bestand aus zwei Ringen von neun Meter Durchmesser, welche die Rohre mit den Brennelementen hielten. Dieser riesige Zylinder wog fast 300 Tonnen und musste so transportiert werden, dass auf der gesamten Strecke eine Durchbiegung zwei Grad nicht überschritten wurde, weil sonst Risse entstehen und den Behälter unbrauchbar machen konnten. Unsere Kunden wussten, dass der Transport das Nadelöhr des ganzen Unternehmens und das am schwersten zu bewältigende Hindernis war, wenn die Kraftwerkskomponenten nicht zerlegt werden sollten. Deshalb prüften ihre Spezialisten unsere Studie in allen Details. Wir arbeiteten gemeinsam, bis sie absolut sicher waren, dass wir zu den richtigen Ergebnissen gekommen waren: Die Operation war

durchführbar. Es war möglich, die Komponenten unzerlegt an ihren Bestimmungsort zu transportieren.

Río Tercero war ein Projekt von großer Tragweite: Es sollte das leistungsstärkste Kraftwerk Argentiniens werden, dessen Kapazität fast doppelt so hoch sein würde wie die des Wärmekraftwerks Costanera Norte, und fast dreimal so hoch wie die der Turbinen von El Chocón. Im März 1974 schloss die Nationale Atomenergiekommission (CNEA) ihre Analyse der Angebote ab, und der argentinische Präsident vergab den Auftrag, wie wir es erwartet hatten, an AECL und Italimpianti. Das Konsortium hielt sich an die Abmachung und beauftragte uns mit dem Transport aller Komponenten und ihrer Aufstellung am Bestimmungsort. Im letzten Moment jedoch kam ein technischer Direktor der CNEA, Ingenieur Cosentino, zu der Einschätzung, die Operation sei mit hohen Risiken behaftet. Daher stellte man sehr harte Bedingungen: Falls sich die Herstellung der Technik verzögerte, wurden Vertragsstrafen fällig, und bei einer Fristüberschreitung von mehr als 30 Tagen sollte die gesamte Ausrüstung an die Behörde fallen und von einem anderen Vertragspartner benutzt werden können.

Die Verantwortung war enorm hoch. In sechs Monaten mussten wir eine selbstfahrende Brückenkonstruktion herstellen, die vor und hinter dem zu überquerenden Hindernis auf der Straße abgestützt wurde und so dem Schwertransport zum Beispiel das

berührungslose Passieren von Brücken ermöglichte, die für so hohe Belastungen nicht ausgelegt waren. Außerdem waren in dieser Zeit auch die hydraulischen *boogies* mit 370 Rädern fertigzustellen, die garantierten, dass die Grenze von zwei Grad Durchbiegung während des Transports eingehalten wurde. Und dann waren noch Spezialfahrzeuge anzuschaffen, mit denen die Fracht auf die fahrbare Brücke gezogen und von dort wieder herabmanövriert werden konnte.

Schließlich unterschrieben wir den Vertrag. Er ermöglichte uns die Entwicklung einer Ausrüstung, von der ich schon längere Zeit geträumt hatte. Doch einmal mehr hatte ich widersprüchliche Gefühle: Warum ging ich ein Risiko ein, das die Firma in Gefahr bringen konnte, die aufzubauen mich so viel Mühe gekostet hatte?

Wir hatten den Großauftrag, bei dem es nicht nur um die Konstruktion innovativer Technik unter Verwendung von Spitzentechnologie ging, sondern auch um ihre sofortige Anwendung bei einem hochkomplizierten Transport, nach sehr kurzer Bedenkzeit akzeptiert. Von dem, wozu wir uns verpflichtet hatten, existierte noch nichts. Wenn ich an die vor uns liegende Arbeit mit allen ihren notwendigen Details dachte, konnte ich nicht schlafen. Ich richtete eine Ad-hoc-Arbeitsgruppe ein und verteilte die Aufgaben auf die einzelnen Spezialgebiete. Alles musste gleichzeitig erledigt werden: die

*Als die Kolli im Hafen von San Nicolás eintrafen, hatten wir bereits alle Anlagen betriebsbereit. Wir fühlten uns derart glücklich, dass wir beschlossen zu feiern.*

---

notwendigen Straßenarbeiten und Erdbewegungen, der Bau der hydraulischen *boogies* und der gigantischen fahrenden Brücke für Spannweiten bis zu 72 Meter, die Anschaffung von zwölf leistungsstarken LKW und einem 300-Tonnen-Kran. Außerdem war neues Personal einzustellen und auszubilden. Für den Bau der Ausrüstung richteten wir die Werkstätten des zu unserer Gruppe gehörenden Metallurgischen Konstruktions- und Montagebetriebs EMCYM und der gerade gegründeten Román Ingeniería her. Der Moment für die Anwendung der neuen Technologie, an deren Entwicklung wir schon seit längerer Zeit arbeiteten, war gekommen.

Damit die Ingenieurtechnik getestet und genehmigt werden konnte, mussten wir in sehr kurzer Zeit ein hochkomplexes Laboratorium errichten, elektronische Hightech-Instrumente für Kontrollen und Messungen sowie eine gigantische 2500-Tonnen-Pressen bauen: Mit ihr konnten wir Drücke erzeugen, die den realen Bedingungen des durchzuführenden Transports entsprachen. Oft betreten wir Neuland: So setzten wir Eisenlegierungen einer Belastung aus, die jenseits aller üblichen Grenzwerte lag. Als sehr schwierig erwies sich zudem der Kampf mit der Bürokratie: Die Genehmigung unserer Technik verzögerte sich immer weiter, und damit auch der Beginn der Arbeiten. Währenddessen entfalteten wir alle notwendigen Aktivitäten, um Materialien, die in Argentinien weder erhältlich waren noch hergestellt werden konnten, im Ausland zu beschaffen. Bei den großen Nutzfahrzeugherstellern der Vereinigten Staaten holten wir Angebote zum Kauf der LKW ein, und ich traf persönlich mit den Anbietern zusammen. Ich erinnere mich noch daran, wie ich nachts mit dem Hubschrauber in New York ankam, neugierig auf die Stadt und sofort von ihr beeindruckt: Zwischen monumentalen Hochhäusern hindurch ging es zu einem Helikopterlandeplatz in der Nähe. Leider sind solche Flüge seit dem, was am 11. September 2001 geschah, nicht mehr möglich.

Am Ende entschied ich mich für die Firma Mack und arbeitete einige Tage mit dem Ingenieurteam ihrer

Entwurfsabteilung zusammen, damit die Fahrzeuge für ihren speziellen Einsatzzweck vorbereitet und mit entsprechendem Zubehör ausgestattet werden konnten. Weil das Design für einen argentinischen Kunden entworfen wurde, taufte die die Ingenieure diese Modellvariante „Gaucho“. Als diese Etappe abgeschlossen war, fuhr ich nach Japan, um weitere Bauteile zu erwerben und Stahlbleche der Speziallegierung Well-Ten 80C zu bestellen. Dieses sehr widerstandsfähige Material benötigten wir für die Herstellung der Tieflader und der fahrenden Brücke.

Nichts blieb dem Zufall überlassen. Aber trotz einer fast perfekten Logistik traten immer wieder unvorhergesehene Probleme auf. Inmitten dieses Wirbels zeigte sich der für den Bau der fahrenden Brücke verantwortliche Ingenieur dem Stress nicht mehr gewachsen. Er musste Medikamente nehmen, fehlte oft und sagte ein ums andre Mal, die Konstruktion werde nicht funktionieren. Alles lief, aber ausgerechnet die Schlüsselfigur war in einer Krise und verzögerte das Projekt. Glücklicherweise hatte ich meine Vorkehrungen getroffen und verfügte über einen Stab von Ingenieuren und internationalen Beratern, an die wir uns bei Bedarf wenden konnten. Unter ihnen war auch Ingenieur Rojzman, der am Entwurf der Brücke Verrazano in New York mitgearbeitet hatte.

Eine der Schwierigkeiten, die sich in der Endphase der ingenieurtechnischen Arbeiten und bei den Testmodellen der

Brücke zeigte, war die große Durchbiegung der Struktur bei hoher Belastung. Das Gewicht der beladenen Transportfahrzeuge betrug mehr als 500 Tonnen. Nach Ansicht des verantwortlichen Ingenieurs waren die berechneten Durchbiegungswerte riskant und konnten die Stabilität des gesamten Systems gefährden. Zwar gelang es unseren Beratern, diese Bedenken durch ihre Berechnungen zu zerstreuen, doch musste ich versuchen, auch den Leiter des Projekts wieder zu überzeugen. Angesichts der Lage entschloss ich mich zu einer Rückversicherung: Ich schlug vor, in jedem Brückensegment zusätzliche Hydraulikzylinder zu installieren, welche auf die Pfeiler der zu überquerenden Brücken aufgesetzt werden konnten. Sie sollten ab einem bestimmten Druck die Kräfte aufnehmen und das System stabilisieren. So konnten die Drücke gleichmäßig verteilt werden, wie dies in unserem Entwurf vorgesehen war: Die Dehnung der Struktur aufgrund der erwarteten Durchbiegung und der Wölbung der Straße wurde von Hydraulikzylindern absorbiert, die sich an der Auf- und Abfahrt der Brücke befanden, und das gesamte System sollte auf einem Hydraulikpolster ruhen, welches eventuell auftretende größere Durchbiegungen begrenzte. Mein Vorschlag klang einleuchtend. Unser Ingenieur fand seine Ruhe wieder und widmete sich wieder ganz seiner Arbeit. Die letzten Details wurden entworfen, der Bau konnte beginnen. Die zusätzlichen Hydraulikzylinder wurden hergestellt und angebracht, doch



*Funktioniert auf  
Petroken*

brauchten sie glücklicherweise nicht zum Einsatz zu kommen. So kann ich sagen, dass ich am Ende meinen Willen bekam: Mit unserer Konstruktion überquerten wir Brücken, ohne sie zu berühren. Die Überraschung im Gesicht erfahrener Ingenieure zu sehen und von ihnen beglückwünscht zu werden war eine große Befriedigung für mich.



## Beförderung eines Giganten

So viel wie ein  
**8 stöckiges!**

24 m | 30 m | 14 m  
hoch | breit | lang

### Beförderung eines Giganten

Das Element mit dem größten Volumen mussten wir bis zur petrochemischen Anlage von Ensenada befördern und war 30 Meter lang, 14 Meter breit und 24 Meter hoch, so groß wie ein 8stöckiges Gebäude. Und es musste über die Straßen rollen. Bis zum heutigen Tag war es das größte Element, das in Argentinien durch ein Stadtgebiet gefahren ist. Transport des größten Stückguts, das je durch ein Stadtgebiet gefahren ist.

**BEFÖRDERUNG VON WICHTIGEN BEITRAG,  
DIE ÜBER EINEM STADTGEBIET DURCHLAUFEN HAT**

Wir hatten einem echten Wettlauf mit der Zeit zu bestehen, und viele hatten gewettet, wir würden es nicht schaffen. Es kam zu Verzögerungen bei den Importgenehmigungen, zu Finanzierungsproblemen und Schwierigkeiten bei der Genehmigung der Ingenieurtechnik. Währenddessen rückte

der Tag näher, an dem die Kraftwerkskomponenten eintreffen sollten. Wie erwähnt, gab es im Vertrag die Klausel, dass die CNEA bei Überschreitung der vorgesehenen Frist die Ausrüstung so, wie sie war, in Besitz nehmen und die Arbeiten mit einer anderen Firma fortsetzen konnte. Doch statt die erreichten Erfolge anzuerkennen, bestand der Ingenieur, der diese Klausel durchgesetzt hatte, leider auf ihrer Anwendung.

So musste ich, als alle technischen Fragen schließlich gelöst waren, zusammen mit unseren Anwälten auch noch tagelang bis spät in die Nacht Schriftstücke aufsetzen und eine Verteidigungsstrategie entwickeln. Es war ein harter und kräftezehrender Vorgang. Zu allem Überfluss steckte ich mich mit einer starken Grippe an und bekam sehr hohes Fieber. Meine Frau schritt ein, und so empfing ich eines Morgens Besuch von Doktor Daniel Stamboulian, einem berühmten Spezialisten für Infektionskrankheiten. Er warnte mich mit deutlichen Worten vor einer Verschlimmerung meines Zustands, es drohte eine Meningitis. Ich hatte keine andere Wahl, ich musste mich ausruhen. Doch die Verhandlungen wurden nicht einmal während meiner Genesungszeit unterbrochen. Vertreter von Italmimpianti, AECL und der CNEA kamen an mein Krankenbett, um die Gespräche fortzusetzen. Schließlich gab es mit Unterstützung unserer Kunden doch einen Ausweg aus der verfahrenen Situation: Der Präsident der CNEA, Admiral Carlos Castro Madero, gebot dem



## *Spielen Sie Audio: Entrepreneurship (2)*

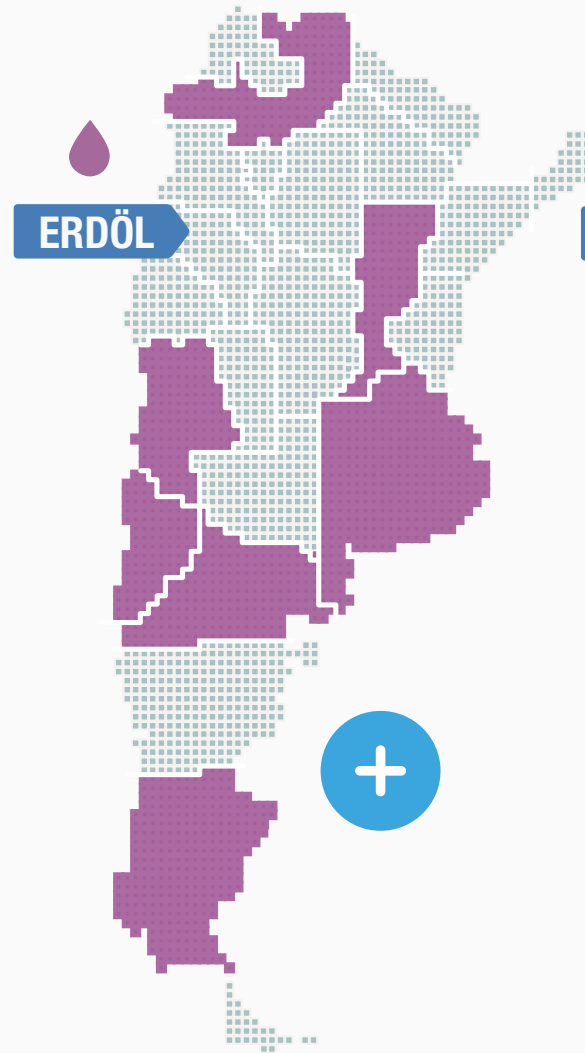
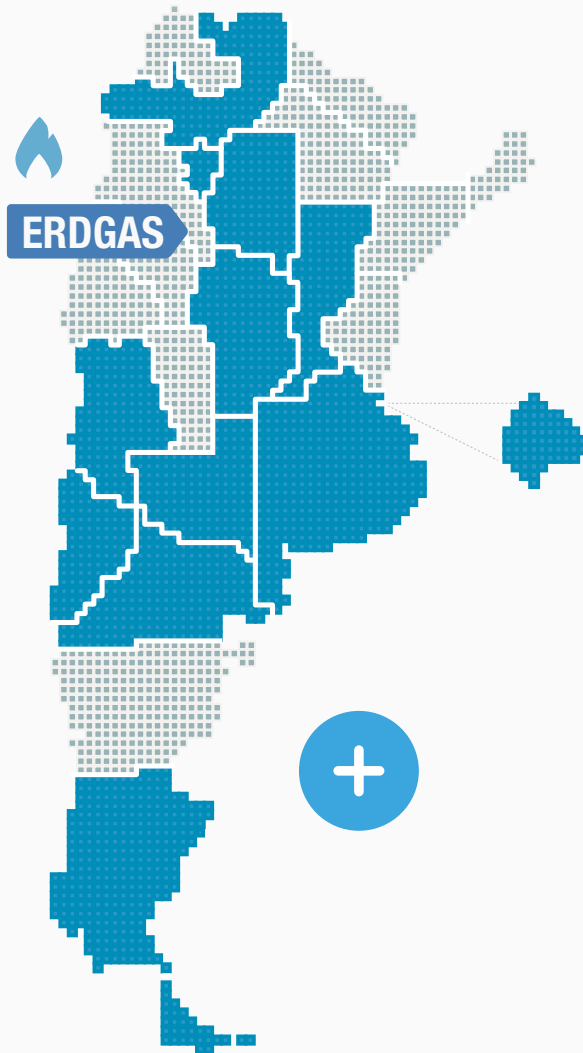
Direktor seiner Behörde Einhalt und vermittelte im Bewusstsein der von uns unter größten Anstrengungen geleisteten Arbeit und im Vertrauen darauf, dass wir sie rechtzeitig zum Abschluss bringen würden, eine Fristverlängerung. Als die Ladung im Hafen von San Nicolás eintraf, waren wir schon mit der gesamten einsatzbereiten Ausrüstung vor Ort.

Wir waren so glücklich, dass wir beschlossen, ein Fest zu veranstalten. Wir luden unsere Kunden und Vertreter aus Politik und Wirtschaft nach Pergamino ein, wo die fahrende Brücke zum ersten Mal eingesetzt werden sollte. Gemeinsam wollten wir an diesem Ort die erste Fahrt des Hydraulik-Tiefladers verfolgen. Doch wie es bei solchen Gelegenheiten zu geschehen pflegt, ging nicht alles nach Plan: Ein Teil des Hydrauliksystems versagte, und die Operation verzögerte sich. Mir blieb nichts anderes übrig, als vor den mehr als 200 Gästen zu verkünden, dass die versprochene Attraktion leider nicht in der vorgesehenen Zeit eintreffen werde, denn die Reparatur nahm sechs Stunden in Anspruch. Die Antwort war Applaus... Die wenigen, die ausharrten, wurden Zeugen eines großen Schauspiels: Sie sahen

# Baustellen an denen die **Organización Román** mitgewirkt hat



KLICK AUF  
DIE KREUZE



# Román Ingeniería

Unter den verschiedenen Bauprojekten von Román Ingeniería sind hervorzuheben:



KLICK AUF  
DIE TEXTE



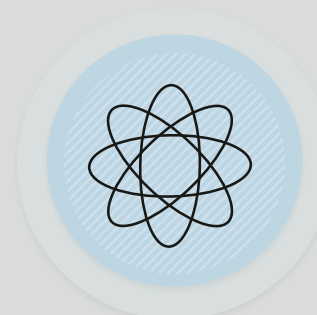
*In der  
Erdölindustrie*



*In der  
Elektroindustrie*



*Tiefbau*



*Kernkraftwerke  
in Argentinien*



*In der  
Gasindustrie*

dieses weltweit einzigartige Fahrzeug, das auch international hohe Anerkennung fand, als erste in Aktion.

Bei der Ausführung des Transports hielten wir uns streng an alle für diese Operation ausgearbeiteten Vorschriften. An der Ladung und an unseren Fahrzeugen waren Sensoren angebracht, mit deren Hilfe die kanadische Firma AECL kontinuierlich die Durchbiegung überwachte. Unsere Abteilung für Qualitätskontrolle beaufsichtigte die einzelnen Arbeitsschritte. Sie hatte für alle Funktionen Handbücher erarbeitet, in denen die Rolle des verantwortlichen Bedieners klar definiert war. Abweichungen waren nur mit meiner ausdrücklichen Genehmigung zulässig. Spielraum für Fehler gab es nicht, wir durften einfach nichts falsch machen. Der Vertrag wurde erfolgreich erfüllt, und unsere Kunden waren vollauf zufrieden. Auf der Jahreskonferenz der Länder mit Nukleartechnik 1979 in Österreich wurde die Operation aufgrund der Anwendung von Spitzentechnologie und innovativen Verfahren bei der Konstruktion der fahrenden Brücke als neue technologische Lösung bewertet.

### ***Wie man einen Riesen bewegt***

Eine andere Arbeit, die aufgrund ihrer besonderen Charakteristika hervorgehoben zu werden verdient, war die Errichtung des Petrolchemischen Werks Ensenada in der Provinz Buenos Aires.

In dieser Fabrik, die für den Binnenmarkt und den Mercosur produziert, werden jährlich 100.000 Tonnen Propylen für ein Konsortium unter der Leitung von Shell CAPSA hergestellt. Die japanische Firma Chiyoda beauftragte uns mit Vorstudien zur Durchführbarkeit des Projekts. Um die gute Konjunktur in diesem Industriezweig auszunutzen, sollte das Werk in kürzester Zeit errichtet werden. Die Firma bot weltweit vorgefertigte Fabriken dieses Typs an, deren große Module dann am Aufstellungsort, der über geeignete Zufahrtswege verfügen musste, zusammengesetzt wurden. Der große Vorteil dieser Technik lag darin, dass die Fabriken sofort betriebsbereit waren. Doch in unserem Fall war auf dem Weg zum zukünftigen Standort ein Stadtgebiet zu durchqueren. Wir stellten also ein Team zusammen, in dem wir gemeinsam mit unserem Kunden die Höchstmaße für die in Japan zu fertigenden Module ermittelten, die mit einer Spezialbarkasse zum Hafen Berisso gebracht werden sollten. Dort traten dann wir in Aktion und übernahmen den Erdtransport. Die Fabrik bestand aus 24 Modulen, die nacheinander zum Industriegebiet von Ensenada gebracht werden mussten. Die Entfernung betrug nur zehn Kilometer, aber die Probleme waren gewaltig. Das größte Element entsprach mit 30 Meter Länge, 14 Meter Breite und 24 Meter Höhe den Abmessungen eines achtstöckigen Hauses. Bis heute hat kein größeres Frachtstück ein argentinisches Stadtgebiet durchquert.

Einige Monate vor Ankunft des Schiffes arbeiteten wir intensiv an den notwendigen Vorbereitungen. Genehmigungen für die unterirdische Verlegung von Kabeln (Hochspannungsleitungen, Stromleitungen zur Versorgung der Haushalte und Telefonleitungen) waren einzuholen, einige Straßen und Kreisverkehre zu verbreitern; außerdem renovierten wir ein Geschäft, das sich durch den Transport beeinträchtigt sah. Dutzende Straßenlaternen bauten wir so um, dass sie vor dem Transport auf ihren Masten gedreht und unmittelbar danach wieder in ihre Originalposition gebracht werden konnten. Das Ziel war eine „saubere“ Durchfahrt, die weder die Verkehrsteilnehmer noch die Anwohner unnötig belasten sollte. Ich erinnere mich noch daran, dass der Bürgermeister von Berisso (dem es nicht gefiel, dass dieses Werk in Ensenada und nicht in seinem Distrikt gebaut wurde) eine übertrieben hohe Gebühr für die Durchfahrt festsetzte – als Entschädigung für eine angeblich durch unseren kleinen Umbau der Lampen verursachte „Verringerung der Lebensdauer der Lichtmasten“.

Für die Montage und die Schweißarbeiten am Hauptturm importierten wir aus Großbritannien einen Kran von 800 Tonnen Tragkraft, der anschließend wieder ausgeführt wurde. Die Verantwortung für den komplizierten Prozess des Aufrichtens und die Schweißarbeiten lag in unserer Hand. Da es sich um eine Operation von ungewöhnlichen Dimensionen handelte, luden wir

Vertreter der größten Bau- und Ingenieurtechnikfirmen ein, die wir mit mehreren Bussen zum Ort des Geschehens brachten. Im In- und Ausland fand die Ausführung der Arbeiten hohe Anerkennung und diente als Modell für ähnlich gelagerte Projekte.

### ***Verteidigung gegen die Konkurrenz***

Mitte der siebziger Jahre gingen die Baufirmen dazu über, mit ihren Kunden die schlüsselfertige Übergabe der bestellten Anlagen zu vereinbaren. Sie nahmen sich also der Ausführung des Projekts in allen seinen Aspekten an, bis zum fertiggestellten Bau. Einige dieser Firmen begannen ihren Fahrzeugpark mit hydraulischen Tiefladern und Schwerlastkraftwagen auszustatten, um auch die Erdtransporte durchzuführen. Da sie zudem die Verantwortung für die Organisation und die Inbetriebnahme der Fabriken übernahmen, boten sie nun zum Teil die gleichen Leistungen an wie wir, so dass wir am Ende zu ihren Subunternehmern wurden. Für uns stellte diese Vertragsform eine Bedrohung dar, denn die Firmen agierten auf einem unserer Geschäftsfelder. Ich eruierte deshalb Möglichkeiten, selbst ein Ingenieurtechnik- und Bauunternehmen zu gründen, um mit den etablierten Anbietern auf Augenhöhe konkurrieren zu können. Es war ein sehr ambitioniertes Projekt, wollten wir doch damit in ein Tätigkeitsfeld eindringen, das von

bedeutenden Firmen kontrolliert wurde. Tatenlos zusehen, so war zu vermuten, würden sie sicher nicht, und überdies gehörten einige zu unseren Kunden.

Nach sorgfältigem Abwägen von Pro und Kontra entschloss ich mich zur Gründung von Román Ingeniería. Ich war mir des Risikos bewusst, aber es gab kaum Alternativen: Von einer Transportfirma aus konnten wir es mit der Konkurrenz nicht aufnehmen – es musste in ihrem Terrain geschehen. Anfänger waren wir nicht: Ende der sechziger bis Mitte der siebziger Jahre hatten wir durch unsere Beteiligung an Großprojekten gründliches technisches Wissen akkumuliert und wertvolle Erfahrungen in der Praxis gesammelt, und dies auf den unterschiedlichsten Gebieten. Schon seit einiger Zeit führten wir mit Román SAC Montagearbeiten im Bereich schwerer Ausrüstungen durch und waren an der Errichtung von Industriebauten beteiligt. Die Durchführung von öffentlichen Arbeiten und Montageaufgaben im Bereich Elektromechnik, die uns gelegentlich angeboten wurden, hatten wir allerdings nur in besonderen Fällen übernommen; wir wollten damals nicht mit den Interessen der großen Baufirmen kollidieren.

Einer dieser Fälle war die Montage der Umspannwerke des Elektroenergiekomplexes Salto Grande (ein argentinisch-uruguayisches Projekt am Fluss Uruguay), die wir im Auftrag des Konsortiums Toshiba Corporation ausführten. Unter diesen

Umständen entstand Román Ingeniería. Für die Gründung dieser Firma war eine beträchtliche Investition notwendig. Wir transferierten für dieses Spezialgebiet geeignete Mitarbeiter in das neue Unternehmen, suchten die fähigsten am Arbeitsmarkt verfügbaren Kräfte und bildeten das Personal in bestmöglicher Weise aus, zum Teil im Ausland. Wir wollten zu den Besten zu gehören, und dafür scheuten wir keine Anstrengung und brachten unsere gesamten Kenntnisse und Erfahrungen ein. Unsere Konkurrenz waren riesige Gesellschaften und mächtige Unternehmer, die das Baugeschäft wesentlich besser kannten als wir. Unter den vielen Ausrüstungen und Werkzeugen, die wir importierten, waren zwei Maschinen für die Aufbereitung von Transformatorenöl. Zu dieser Zeit verfügten sehr wenige argentinische Firmen über diese Technik, so dass wir sie später vermieten konnten. So festigte Román Ingeniería langsam seine Position und beteiligte sich an Großprojekten; gleichzeitig war unsere neue Firma strategisch wichtig, um Román SAC auf dem Schwertransportmarkt zu verteidigen.

Von einigen punktuellen Schwierigkeiten abgesehen, erzielten wir von Beginn an exzellente Resultate. Die ersten Auftraggeber waren sehr zufrieden und wurden nicht nur unsere Stammkunden, sondern empfahlen uns auch weiter. Unter den von Román Ingeniería durchgeführten Arbeiten seien hier die wichtigsten aufgeführt:

- **Gasindustrie:** Bau von mehr als zehn schlüsselfertigen Verdichterstationen und Gasleitungen von mehreren Hundert Kilometer Länge, Ausbau des Leitungssystems für Versorgung der Haushalte und Entwicklung von Dienstleistungen für Unterwasserarbeiten (zum Beispiel Untersuchungen zum Zustand des Kathodenschutzes und Verlegung der Gas-Pipeline durch die Magellanstraße).

- **Ölindustrie:** Hochkomplexe Wartungsarbeiten in Raffinerien (an Anlagen für katalytisches Cracken, Öfen, Türmen; Überholung von Kesseln und Dampftechnik), Bau von Mehrfachrohrleitungen bis 24 Zoll Durchmesser, Erweiterung des Thermokreislaufs der Raffinerie La Plata; Montage von Kraftstoff-Speichertanks bis 50.000 Kubikmeter Fassungsvermögen.

- **Energieversorgung:** Wir verlegten Hunderte Kilometer von Hochspannungsleitungen bis 132 KV, errichteten mehrere Transformatorenstationen und führten alle für die Montage von Gasturbinen notwendigen öffentlichen Arbeiten durch. Wir übernahmen die Wartung von oberirdisch und unterirdisch verlegten Stromnetzen großer Städte sowie von Straßen- und Autobahnbeleuchtungssystemen. Außerdem errichteten wir Mikrowellensendetürme für den Kommunikationsbereich und bauten mehrere Systeme für Radioverbindungen auf.

- **Im Bereich öffentlicher Arbeiten:** Für mehrere Gefängnisse in der Provinz Buenos Aires erarbeiteten wir die Vorentwürfe und die konstruktive Planung. Wir stellten Fahrbahndecken aus Beton für Infrastrukturprojekte in Häfen her, Terminals für die Verschiffung von Erzeugnissen aus landwirtschaftlichen Produkten, errichteten Industriebetriebe, Wasserwerke und industrielle Kühlsysteme.

- **Für den Nationalen Kernkraftplan:** Wir führten zahlreiche Arbeiten und Dienstleistungen im Kernkraftwerk Stausee Río Tercero (Córdoba) und in den Werken Atucha I und II (Zárate, Provinz Buenos Aires) aus.

Eine besonders anspruchsvolle Arbeit war der Austausch der Rohrleitungen in den Dampferzeugern des Kraftwerks Río Tercero. Der kanadische Hersteller hatte sich für den Austausch entschieden, da in anderen Kraftwerken desselben Typs Fehler entdeckt worden waren. Diese voluminösen Aggregate wogen 250 Tonnen pro Stück. Sie waren per Schiff antransportiert und nach einem langwierigen Erdtransport in Río Tercero aufgebaut worden. Nun sollten sie demontiert, zur Reparatur nach Kanada zurückgebracht und danach wieder an ihren Aufstellungsort transportiert werden – eine kostspielige und komplizierte Arbeit. Wir schlugen eine Alternative vor und boten zunächst

einen Test an, dessen Kosten nur dann in Rechnung gestellt werden sollten, wenn er schlecht ausging. Funktionierte er hingegen, würden wir als Prämie eine höhere Summe für das gesamte Auftragsvolumen bekommen. Der Test bestand in darin, von einer 80 Meter hohen Kranbrücke aus die Kopfteile der Dampferzeuger abzutrennen und so weit zu bewegen, dass die Rohre herausgenommen und ausgetauscht werden konnten. Danach waren die Kopfteile wieder passgenau aufzusetzen. Dieser letzte Arbeitsgang war der schwierigste: Ein Element von fünf Zoll Dicke musste in 80 Meter Höhe nach genauen Vorgaben geschweißt werden. Dieselbe Arbeit hatte schon den Herstellern in Kanada Schwierigkeiten bereitet, obwohl die Dampferzeuger sich dort in horizontaler Position befanden und auf speziell für diesen Zweck konstruierten Stützelementen ruhten. Aber das Unternehmen wurde ein voller Erfolg, und das Verfahren diente weltweit als Modell für ähnliche Reparaturen.

### ***Vertikale Integration zur Steigerung der Effizienz***

Aufgrund der Nachfrage boten auch wir Verträge mit schlüsselfertiger Übergabe an, bei denen die gesamte Verantwortung für das Resultat bei uns lag. Aus diesem Grunde kauften und gründeten wir neue Firmen, die vertikal integriert werden konnten: So waren wir in der Lage, die Dienstleistungen

und die Versorgung mit den benötigten Elementen in der gesamten Angebotslinie bei gleichbleibender Qualität zu garantieren. In diesen Jahren des Wachstums integrierten wir eine Immobiliengesellschaft, einen Betrieb für Metallverarbeitung, eine technische Beratungsgesellschaft, eine Versicherungs- und eine Finanzgesellschaft in unsere Unternehmensgruppe. Einige dieser Firmen sollen im Folgenden genauer beschrieben werden.

- ***Alfredo Román & Co.***

Diese 1968 gegründete Immobilienfirma wurde Eigentümerin der von uns erworbenen Immobilien. Damit konnten wir einen Teil unseres Vermögens schützen, denn namentlich bei Projekten und Operationen großer Dimensionen gingen wir hohe Risiken ein. Mit dieser Firma kauften wir auch 3.500 Hektar Land in Pedro Luro, einer Ortschaft südlich von Bahía Blanca. Auf den Feldern konnten wir viele der Fahrzeuge einsetzen, für die es nach Beendigung der Arbeiten in Futaleufú keine Verwendung mehr gegeben hatte. Da wir die Böden sanierten, sparten wir auch Steuern. Mit einem vollständigen Geschäftsplan begaben wir uns also auf ein unserer Unternehmensgruppe bis dahin völlig fremdes Gebiet, nämlich das der Forst- und Landwirtschaft. Wir stellten Fachpersonal ein, schafften die für die Bodenbearbeitung nötige Ausrüstung dorthin und bauten Unterkünfte für Arbeitskräfte. Die Infrastruktur entwickelte



# Integration zur Effizienzsteigerung



“Die Nachfrage auf dem Markt hat uns dazu geführt, schlüsselfertige Bauaufträge zu schließen, bei denen wir die gesamte Verantwortung für die Resultate übernommen haben”.

“Wir haben neue Firmen gegründet, die sich derart vertikal integriert haben, dass die Dienstleistungen und Lieferungen von Elementen bei gleichbleibender Qualität in allen Linien gewährleistet werden konnten”.

*Da sich die Unternehmungen  
des Konzerns derart ausgeweitet  
hatten, musste ich ein eigenes  
Beraterteam bilden.*

---

sich in einem atemberaubenden Tempo. Mit der Sachkenntnis unserer Techniker gelang in kurzer Zeit ein bedeutender Wandel. Er war so groß, dass Vertreter des Gebietskomitees von Río Colorado (CORFO), der für die Kontrolle des regionalen Bewässerungsnetzes zuständigen Einrichtung, unser Projekt weiteren potenziellen Investoren zeigten. Wir verfügten über einen großen Fahrzeugpark, Ingenieure und mehrere Techniker. Auf dem Gelände lebten 300 Familien, die zusammen mit den für uns tätigen Arbeitskräften und den Kunden ein Dorf bildeten und hauptsächlich mit dem Bau der zur Rückgewinnung des Landes benötigten Entwässerungskanäle und Brücken beschäftigt waren. Das Gebiet gehört zum Bewässerungssystem des Villalonga-Kanals, der mit Wasser des Colorado-Flusses gespeist wird. Auf unseren Feldern betrieben wir den

Intensivanbau von Knoblauch, Kartoffeln, Zwiebeln, Kürbissen und diversen anderen Gemüsesorten. Außerdem wurde in drei Jahren eine Fläche von 700 Hektar mit Eukalyptusbäumen aufgeforstet, und wir besaßen eine Herde von 1.500 Rindern.

- EMCYM

Unsere Organisation musste an Effizienz und Zuverlässigkeit gewinnen, um Arbeiten durchführen zu können, für die metallurgische Konstruktionen benötigt wurden. Unser wichtigster Zulieferer war die Firma der Brüder Kandus, die alle unsere Tieflader hergestellt hatte. Die Anforderungen stiegen, wir brauchten eine Produktionsstätte mit großen Kranbrücken und moderneren Werkzeugen. So unterbreitete ich den Brüdern Kandus, mit denen mich eine lange Freundschaft verband, den Vorschlag, gemeinsam den Metallurgischen Konstruktions- und Montagebetrieb EMCYM zu schaffen. Wir entschlossen uns zum Kauf eines Werks im Stadtviertel Mataderos und rüsteten es mit effizienter Technik aus. Außerdem stellten wir Ingenieure und Techniker ein, um die Professionalität des Familienbetriebs der Brüder Kandus zu erhöhen. Diese Gesellschaft stellte wichtige Ausrüstungen für unsere Organisation her, darunter die selbstfahrende Brücke der Román SAC, die hydraulischen *boogies* für die Transporte beim Projekt von Río Tercero und später den Ausleger für den Schwimmkran von Satecna. Auf

diese Weise etablierte sich EMCYM als Unterstützung für Arbeiten der Román Ingeniería, bei denen metallurgische Strukturen und schwere Erzeugnisse der Metallverarbeitung benötigt wurden.

Das Unternehmen war nicht nur für unsere Organisation tätig, sondern etablierte sich auch erfolgreich auf dem Markt. Es erreichte die hohen Standards für den Bau von Elementen, die für den Nationalen Kernkraftplan bestimmt waren, stellte Turbinenschaufeln, schwere Erzeugnisse der Metallverarbeitung und Lukendeckel für Schiffe der Staatlichen Werften und Schiffsfabriken (AFNE) her. Außerdem war sie am Bau fast aller Verdichterstationen der wichtigsten Gas-Pipelines des Landes beteiligt. Sie übernahm die Konzession für Getreide und Getreideerzeugnisse an der Mole 4 des Hafens von Buenos Aires, wo neue Installationen benötigt wurden, und errichtete dort ein Werk, dessen Technologie internationale Anerkennung fand.

Ein weiteres Projekt, das EMCYM zusammen mit der italienischen Firma Reggiani durchführte, war die ingenieurtechnische Entwicklungsarbeit für die Herstellung von Portal- und RTG-Kränen zum Bewegen von Containern. Die Gesellschaft war in fortgeschrittenen Verhandlungen zum Export von Ausrüstungen in die USA und schloss einen Vorvertrag ab, wodurch auch Synergieeffekte mit unserem Containerterminal Exolgan in Dock Sud möglich wurden, das zwei Portal- und sechs RTG-Kräne benötigte. Um diese Ausrüstung herstellen zu

können, waren außer den Installationen in der Avenida del Trabajo / General Paz Hallen erforderlich, in denen Maschinen für eine große Montagelinie und die Technik für schwere Erzeugnisse der Metallverarbeitung untergebracht werden konnten. Diese Werkstätten mussten in der Nähe eines Wasserwegs liegen. Zu diesem Zweck wurde in der Straße Olavarría 3240 in Barracas ein Gebäude errichtet, das über Kranbrücken mit 90 Tonnen Tragkraft verfügte. Außerdem erwarben wir die ehemaligen Werften Príncipe, Menghi und Penco, die am Riachuelo liegen, nicht weit von der Mündung des Río de la Plata. So entstand eines der drei größten Unternehmen dieser Art.

- *Argentecnia*

Die Tätigkeitsfelder der Gruppe hatten sich in erheblichem Maße erweitert, und so wurde mir klar, dass wir ein eigenes professionelles Beraterteam brauchten. Mit externen Beratern konnten wir weder die erhofften Synergien erzielen, noch konnten sie uns die notwendige Effizienz bieten. Wir verfügten über die nötige kritische Masse, um an eine eigene Consulting-Agentur zu denken, und so gründete ich die Gesellschaft Argentecnia, der etwa 100 Fachleute angehörten. Zum Teil waren es Spitzenkräfte aus unseren eigenen Firmen, andere wurden mit großen Anzeigen angeworben, die unsere Gruppe in den Zeitungen schaltete. Der Anzeigentext lautete: „Román sucht die fähigsten

Köpfe.“ Wir garantierten absolute Vertraulichkeit und kündigten an, dass ich selbst die endgültige Auswahl vornehmen würde. So konnten wir in einer einzigen technologischen Struktur alle Aktivitäten unserer Gruppe auf dem Gebiet der indirekten Dienstleistungen konzentrieren. Die Organisation unterstützte die Firmengruppe in sehr effizienter Weise, einschließlich ihrer neuen Unternehmungen. Sie führte Marktanalysen durch, widmete sich der Forschung und Entwicklung sowie der Strukturierung neuer Geschäftsvorhaben. Sie befasste sich mit Fragen der Organisation und Methoden, der Entwicklung von Systemen inklusive Support, der Buchprüfung im Verwaltungs- und im operativen Bereich und unterstützte unser Unternehmen bei der Suche nach geeignetem Personal. Außerdem bot sie Beratung in rechtlichen und finanziellen Fragen an.

### ***Institutionelles Umfeld und Gemeinschaft***

Wie bereits erwähnt, versuchte ich mich in den Organisationen zu engagieren, deren Aktivitäten mit den Geschäftsfeldern meiner Firmen verbunden waren. Ich wollte eine aktive Rolle bei der Verteidigung unserer Rechte und Interessen spielen. So wirkte ich in der Kammer der Transportunternehmer (CATAC) und der Dachorganisation für Unternehmerverbände des straßengebundenen Gütertransports (FADEEAC) mit, außerdem

## *Der soziale Bereich und der Umweltschutz waren immer und sind weiterhin zentrale Ziele in allen unseren Unternehmen.*

---

in der Argentinischen Kammer für Bauwesen (CAC) und dem Argentinischen Institut für Unternehmensentwicklung (IDEA).

1974 gründete ich das Institut für angewandte wissenschaftliche Forschung, wo unsere Ingenieure ein Team mit Mitgliedern des Leloir-Instituts und der Ingenieurwissenschaftlichen Fakultät der Universität Buenos Aires bildeten: Forschung und technologischer Fortschritt sollten sich auszahlen und in wirtschaftlichen Projekten materialisiert werden. Um die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse zu fördern, wurden Unternehmer gesucht, die bereit waren, die ökonomischen Risiken auf sich zu nehmen und ihren Teil dazu beizutragen, die in der Theorie erreichten Fortschritte praxiswirksam werden zu lassen. Ich bin der Auffassung, dass

Staat und Unternehmerschaft mehr Mittel zur Unterstützung des wissenschaftlichen Fortschritts aufbringen müssen. Ein Land, das auf Wissenschaft und Technologie setzt, sichert seine Zukunft.

Bei allen unseren Unternehmungen haben wir der Sorge um soziale Belange und dem Umweltschutz besondere Aufmerksamkeit gewidmet, und das ist noch heute so. Schon damals nahmen wir die Synergieeffekte wahr, die mit entsprechenden Aktionen verbunden waren. So gab uns die Tätigkeit im Erdölgeschäft und bei anderen Großprojekten die Möglichkeit, belastete Gebiete von Schadstoffen zu reinigen und gleichzeitig Arbeitsplätze in der Region zu schaffen. Außerdem boten wir Ausbildungsprogramme und Finanzierungsmöglichkeiten für die Verbesserung der Wohnsituation an.

Eine weitere Aktion, die uns große Befriedigung verschaffte, war die Assistenz bei der Gründung von Kleinbetrieben, die für uns als Zulieferer tätig werden konnten. Im Transportgeschäft unterstützten wir viele selbstständige Fuhrunternehmer und kleine Familienbetriebe, indem wir ihnen eine bestimmte Anzahl von Aufträgen garantierten. Wir finanzierten die Verbrauchsmittel und gaben Hilfestellung zur Erlangung von Bankkrediten. Vielen dieser Betriebe, deren Entstehung wir begleiteten, gelang der Schritt zu solventen und

angesehenen Firmen. Ich bin darauf ebenso stolz wie auf das Wachstum unserer eigenen Unternehmen.

Die sechziger und siebziger Jahre waren unruhig. Die politischen Parteien kämpften um die Vorherrschaft und versuchten, die nach Peróns Sturz entstandene Pattsituation zu beseitigen. Das Land lebte in einer Dauerkrise. Kein Präsident konnte sich lange im Amt halten, und die Hoffnungen verfliegen schnell. Doch Argentinien hat seine Besonderheiten, und so waren diese Zeiten trotz der Instabilität und des Schlingerkurses der Wirtschaft für die Industrie und die Produktion keine schlechten. Wir selbst zum Beispiel konnten in dieser Phase nicht über Arbeitsmangel klagen und waren sogar in der Lage, unsere Gruppe um neue Firmen zu ergänzen. Unser Ziel waren weitere Synergieeffekte und eine vertikale Integration aller Teile.

In dieser Zeit haben wir viel gelernt, und es war uns zweifellos gelungen, die Kapazität unserer Gruppe auszubauen. Doch ahnten wir nicht, was nun kommen sollte. •

# *Jahre der Gefahr*

## *Kapitel 5*

---



MEHR

# *Jahre der Gefahr*

## *Kapitel 5*

---

*Von 1976 bis 1983 durchlebten wir eines der kompliziertesten Kapitel der argentinischen Geschichte*

Von 1976 bis 1983 durchlebten wir eines der kompliziertesten Kapitel der argentinischen Geschichte: Die Militärdiktatur regierte das Land mit unbeschreiblicher Willkür, Gewalt war an der Tagesordnung, und obwohl wir in der Vergangenheit schon mehrere militärische Revolutionen erlitten hatten und die demokratischen Ideale sich nicht wieder durchsetzten, wurden die sieben Jahre des selbsternannten „Nationalen Reorganisationsprozesses“ zur schwärzesten Epoche der Republik. Leider sind ihre Folgen bis heute nicht überwunden.

Der globale Kontext dagegen war günstig: In der übrigen Welt erlebte man einen ökonomischen Aufschwung, der sich auch auf Argentinien positiv auswirkte. Hinter diesem Bild, zu dem auch die in Argentinien ausgetragene Fußballweltmeisterschaft beitrug, blieben die grausamen Episoden verborgen, zu denen es an geheimen Orten kam. Als die Bevölkerung 1978 über den Titelgewinn jubelte, versuchte die Militärregierung diese echten Gefühle zu manipulieren und in eine moralische Unterstützung für ihre Politik umzumünzen. Die bewaffneten Kräfte hatten die absolute Kontrolle und wurden von Teilen der Kirche und des *establishments* unterstützt.

Die Vielzahl von Dekreten und De-facto-Gesetzen konnte den Mangel an Rechtssicherheit nicht verdecken, und der Congreso, das argentinische Abgeordnetenhaus, blieb geschlossen. Die Wirtschaftspolitik wurde von Minister José

Alfredo Martínez de Hoz auf der Basis des Monetarismus und hoher Zinsen organisiert. Durch sie versank das Land schließlich in einer Rezession: Im Jahr 1978 erreichte die Inflationsrate 178 Prozent, das Bruttoinlandsprodukt sank um drei Punkte, das Haushaltsdefizit wuchs an. Außerdem verschlimmerte sich ein immer wieder auftretendes argentinisches Übel: die starke Auslandsverschuldung. Dabei darf man nicht vergessen, dass die unter Perón und Isabelita angehäuften Schulden von sechs Milliarden Dollar eines der von den Militärs angeführten Hauptargumente für den Staatsstreich im März 1976 waren. Unter der De-facto-Regierung stieg diese Summe in nur sieben Jahren auf das Siebenfache, wobei verschiedene Methoden der Schuldenaufnahme angewandt und in unzulässiger Weise öffentliche Betriebe einbezogen wurden.

Auf der anderen Seite drängten zu dieser Zeit viele Erdöldollars auf den Markt, und um damit große Geschäfte machen zu können, mussten die Finanzleute Empfängerländer für dieses Kapital finden. Vor diesem Hintergrund erlebte Argentinien die sieben Jahre des militärischen “Prozesses”, mit Menschenrechtsverletzungen, dramatischen Auswirkungen auf sozialer und einer katastrophalen Entwicklung auf wirtschaftlicher Ebene.

Für die Unternehmer war das Szenarium außerdem schwer zu durchschauen. Zwar gab es von Seiten der Militärpolitik

## *Die neuen politischen und wirtschaftlichen Spielregeln haben ein weiteres Mal zum Zusammenbruch der argentinischen Industrie geführt.*

---

nach dem Zufluss ausländischen Kapitals starke Impulse für öffentliche Arbeiten, doch hatten die willkürliche Öffnung des Marktes und die mächtige Allianz mit dem internationalen Finanzsektor eine erhebliche Schwächung der Inlandsproduktion zur Folge. Außerdem bewirkte die berühmte von Martínez de Hoz eingeführte „kleine Wechselkursstabelle“ eine starke Aufwertung des Peso im realen Wechselkurs, wodurch ein guter Teil des Systems der produzierenden Industrie zerstört und eine Verarmung der Arbeitnehmerschaft ausgelöst wurde.

Der Konflikt mit Chile im Jahre 1978 und der Malvinaskrieg 1982 verursachten unmäßige Militärausgaben und verschärften die angespannte Finanzlage noch. In der Folge



*Spielen Sie Audio:  
Demokratie*

kam es zu einem rapiden Anstieg des Armutsindex und der sozialen Ausgrenzung. Als General Reynaldo Bignone, der den von Videla initiierten und von Viola und Galtieri fortgesetzten „Nationalen Reorganisationsprozess“ beendete, die Regierung 1983 an Raúl Alfonsín übergab, waren Argentiniens Auslandsschulden auf etwa 45 Milliarden Dollar geklettert – ein schweres Erbe für die Demokratie.

Durch die neuen politischen und wirtschaftlichen Regeln kam es ein weiteres Mal zu einem Niedergang der argentinischen Industrie. Obwohl wir kämpften, bekam dies auch unsere Unternehmensgruppe zu spüren und musste teilweise restrukturiert werden, um überleben zu können. Doch von unserer Unternehmensethik rückten wir keinen Schritt ab; wir wussten, dass wir auf dem rechten Weg waren und das Angemessene taten. Ich schreckte nicht einmal davor zurück, zur Verteidigung unserer Interessen die Gerichte anzurufen, und dies in stürmischen Zeiten, wo kaum jemand wagte, bei der Justiz um Hilfe zu bitten. Gegenüber Ungerechtigkeiten ist entschiedenes und freimütiges Handeln im geeigneten

*Wenn es Ungerechtigkeiten gibt,  
erzielt man durch entschiedenes  
und ehrliches Handeln im  
geeigneten Augenblick immer  
gute Ergebnisse.*

---

Moment immer das Beste. Das Schlimmste im Leben ist, davon bin ich überzeugt, den Kopf einzuziehen. Man muss sich den Problemen stellen, selbst wenn dies bedeuten sollte, dass man traumatische Situationen zu überstehen hat.

### ***Bergungsarbeiten im Río de la Plata***

Mitte 1976 erfuhren wir, dass die Militärregierung wenige Monate nach ihrem Machtantritt in Verhandlungen mit einer deutschen Firma war, die ohne Ausschreibung einen Auftrag über 40 Millionen Dollar erhalten sollte. Es ging um die Bergung von Schiffsrümpfen im Río de la Plata, die den Nordkanal zur

Einfahrt in den Hafen von Buenos Aires behinderten. Ich war empört, denn schon seit 1972 untersuchten wir zusammen mit der argentinischen Schifffahrts-Präfektur, wie diese Arbeiten am besten durchzuführen waren. Unser Plan sah die Verwendung eines mobilen Krans vor, mit dem die Rümpfe von einem Ponton aus gehoben werden sollten. Unser Kostenvoranschlag belief sich auf weniger als 10 Millionen Dollar. Daher wollten wir zumindest eine öffentliche Ausschreibung fordern. Aber die Frage war nicht so einfach.

Damals setzten die Militärs das, was sie für richtig hielten, ohne jede Diskussion durch. Wir standen vor der Wahl, die Dinge einfach laufen zu lassen oder uns dieser ungerechten Situation zu widersetzen. Ich entschloss mich zu handeln. Zunächst versuchten wir auf administrativem Wege und mit Lobby-Arbeit eine Ausschreibung zu erreichen, doch ohne Erfolg. Dann gingen wir den verwaltungsrechtlichen Weg, und schließlich entschieden wir uns für juristische Schritte. Unsere Aktionen wurden schnell öffentlich bekannt. Wir argumentierten, dass die direkte Auftragsvergabe gestoppt werden müsse, denn sie schadete nicht nur unserem Unternehmen, sondern stand auch den argentinischen Interessen entgegen. Die Strategie ging auf: Man lud uns zu Gesprächen mit den Entscheidungsträgern ein, und wir konnten zeigen, dass der von der deutschen Firma verlangte Preis entschieden zu hoch angesetzt war. Wir nutzten

die Gelegenheit, um noch ein anderes Anliegen vorzubringen: Es wäre für das Land sehr wichtig, über einen geeigneten Kran für die Entladung von Linienschiffen zu verfügen, denn damit könnte die Verwendung selbstentladender Spezialschiffe vermieden werden, die hohe Mietkosten verursachten.

Nach einigen Treffen überraschte man uns mit dem Vorschlag, dass die Argentinische Flotte sich an den Arbeiten beteiligen könnte, die wir zusammen mit der Präfektur durchgeführt hatten. Dazu bot man uns die Gründung einer gemischten Gesellschaft an. Die von Admiral Ricardo Guillermo Franke an den Tag gelegte Professionalität und die Beteiligung von Admiral Castro Madero ließen mich genügend Vertrauen schöpfen, um diese Unternehmung voranzutreiben. Von beiden Seiten wurde diese Gesellschaft auf lange Sicht geplant, und wir vereinbarten, dass sie nicht nur die Bergungsarbeiten im Rio de la Plata durchführen, sondern sich auch der Entwicklung von Unterwassertechnologie und dem Umweltschutz im Gebiet des Kontinentalschelfs widmen sollte. Als Aktionäre verpflichteten wir uns dazu, dass anfallende Dividenden in der Gesellschaft verbleiben und Gewinne erneut in diese Projekte investiert werden sollten.

So wurde 1977 die AG für Entwicklung maritimer Technologie (Satecna) gegründet, eine Firma, die unter anderem die Entladung von Linienschiffen, die große Frachtstücke in

argentinische Häfen brachten, und die Bergung gesunkener Schiffsrümpfe übernahm. 49 Prozent der Aktien hielt der Staat, vertreten durch die Argentinische Flotte, die Franke zum Präsidenten der AG ernannte. Der übrige Aktienanteil blieb in unserer Hand.

Um die vereinbarten Fristen einzuhalten, gingen wir konzentriert an die Lösung der anstehenden Aufgaben: Die nötige Ausrüstung war zusammenzustellen und Personal auszubilden, denn es handelte sich um eine im Lande noch nicht entwickelte Spezialdisziplin. Nach ausführlichen Recherchen unternahmen wir zusammen mit General Franke und einem Ingenieur unserer Organisation eine kräftezehrende Reise, um einen geeigneten Schwimmkran zu finden. Sie führte uns in mehrere Städte der Vereinigten Staaten, Europas und Japans. Ich erinnere mich noch, dass wir die Zeitunterschiede zu Reisen in den Nachtstunden nutzten und jeweils zu Beginn der Arbeitszeit am Zielort eintrafen – unser Ingenieur hatte seiner deutschen Abstammung alle Ehre gemacht und einen exakten Plan aufgestellt. Nach sorgfältiger Prüfung aller geeigneten Angebote entschlossen wir uns zum Import eines japanischen Schwimmkrans von 2.000 Tonnen Tragkraft, der über einen ausgezeichneten Ponton verfügte und mit einem zentral gesteuerten, sehr effizienten System hydraulischer Hebezeuge ausgestattet war. Außerdem kauften wir zwei Schlepper sowie eine Tiefseetauchausrüstung

## *Nie zuvor war ein derartiges Schiff nach Südamerika gekommen.*

---

mit Dekompressionskammern und anderen Elementen zur Ausbildung des Personals für Unterwasserarbeiten. Die Schlepper waren mit modernen Antrieben ausgerüstet, bei denen man die Schubrichtung der Schraube um 360 Grad drehen konnte, was ihnen eine in unseren Breiten damals unbekannt Manövrierfähigkeit verlieh. Außerdem kamen sie mit nur vier Mann Besatzung aus, während die Schlepper, über die man in Argentinien verfügte, 15 Mann benötigten.

Beim Transport des Schwimmkrans, der Schlepper und der Tauchausrüstung, mit dem wir eine japanische Firma beauftragten, kam eine Barkasse von 250 Meter Länge und 30 Meter Breite zum Einsatz, die wie ein Schwimmdock abgesenkt werden konnte. Nie zuvor war ein derartiges Schiff nach Südamerika gekommen. Es hatte genug Tragfähigkeit und Platz, um die beiden Schlepper im Bug- und den großen Schwimmkran

im Heckbereich aufzunehmen. Doch die Ingenieure von Argentecnia hatten bei ihren Berechnungen ein Risiko ermittelt: Bei starkem Seegang bestand die Gefahr, dass der Ausleger des Schwimmkrans abbrechen könnte. Wir schlugen dem Hersteller deshalb den Bau einer Stützvorrichtung vor, mit der verhindert werden sollte, dass der Ausleger bei der Überfahrt frei in der Luft hing. Unsere Berechnungen sandten wir auch an den *surveyor* (den technischen Inspektor, der die Beladung genehmigen musste) und die Versicherungsgesellschaft. Doch der Verkäufer wollte keine zusätzlichen Kosten und zog es vor, das Risiko einzugehen.

Die Barkasse stach, gezogen von einem Schiff mit 14.000 PS, von Japan aus in See – ein wahrer Gigant der Meere. Wir verfolgten die Überfahrt von Buenos Aires aus. An einem Nachmittag kamen plötzlich Admiral Franke und Ismael Mata, der Syndikus der Firma, in mein Büro und brachten mir die Nachricht, dass die Barkasse in einen Sturm geraten war. Sofort stellten wir eine Funkverbindung mit dem Kapitän her, der uns mitteilte, dass es gravierende Probleme gab: Der Ausleger war abgebrochen und herabgefallen. Zwar hatte er die Schlepper nicht beschädigt, doch der Bug hatte eine beträchtliche Delle bekommen. „Das Schleppsystem ist gefährdet“, informierte uns der japanische Kapitän. Unter diesen Bedingungen liefen wir Gefahr, nicht einmal in den nächstgelegenen Hafen einlaufen zu

können. Wir waren in großer Sorge, doch der Kapitän versuchte uns zu beruhigen und versprach, sein Bestes zu tun. Drei Tage später erhielten wir die erlösende Nachricht, dass es ihm gelungen war, das Schiff in den Hafen von Singapur zu bringen. Wir leiteten sofort die erforderlichen Maßnahmen ein: Zunächst waren administrative und rechtliche Schritte notwendig, damit wir den havarierten Kranausleger gleich im Hafen von Singapur zerlegen, die Ladung sichern und den Transport nach Argentinien fortsetzen konnten. Ich wies unsere Mitarbeiter an, mit dem Entwurf eines neuen Auslegers zu beginnen und wählte das benötigte Material aus. Wir beauftragten die technische Prüfgesellschaft Lloyd Germánico mit der Abnahme des Entwurfs und bereiteten die Werkstätten zur Ausführung der Arbeiten vor. Am Ende gab ich die technische Realisierung bei demselben Ingenieur in Auftrag, der auch unsere fahrende Brücke entworfen hatte. Alles musste schnell gehen: Im Falle von Verzögerungen hätten wir beträchtliche Vertragsstrafen zahlen müssen. Unsere Techniker flogen nach Singapur und kümmerten sich um Arbeitskräfte, mit deren Hilfe sie den Kranausleger zerlegten und den Konvoi wieder flottmachten. Die Bergungsoperation funktionierte perfekt: Einige Wochen später traf die Barkasse mit dem beschädigten Kran in Buenos Aires ein. Die übrige Ausrüstung für Tauchoperationen und Umweltschutz sowie die beiden Schlepper waren unversehrt.





Transport  
Schwimmkrankenkomponenten für  
Satecna

Schon bei der ersten Anhörung zur gerichtlichen Einigung akzeptierte die Firma, die uns den Kran verkauft hatte, unsere Forderung und verzichtete auf jeden juristischen Kniff. Sie kam für den Schaden auf, überließ den Versicherungen als Bezahlung das Schiff, das den Konvoi geschleppt hatte, und entschädigte uns für den Gewinnausfall durch Überlassung der Barkasse. Der Fall führte mir vor Augen, wie wichtig es ist, die richtigen Zulieferer auszuwählen und gute Verträge zu schließen, in denen nichts dem Zufall überlassen bleibt.

*Sooft ich einer Grenzsituation gegenüberstehe denke ich automatisch, dass alles Übel immer auch gute Seiten hat.*

---

Als die Bedingungen für die Instandsetzung des havarierten Krans geschaffen waren, begannen wir unverzüglich mit der Arbeit. Der Entwurf des neuen Auslegers wurde in Rekordgeschwindigkeit fertiggestellt, von Lloyd Germánico geprüft und abgenommen. Doch als wir den benötigten Spezialstahl zur Fertigung des Auslegers schon bestellt hatten, kam es zu Problemen, mit denen wir nicht gerechnet hatten. Ich war mit meiner Familie gerade in Mar del Plata im Urlaub, als mir der verantwortliche Werkstatteleiter in einer Telefonkonferenz mitteilte, die Herstellung des Kranarms in den vorgesehenen Dimensionen sei nicht möglich. Also lud ich den verantwortlichen Ingenieur und den Chef der Werkstatt ein, um gemeinsam mit ihnen nach einer Lösung zu suchen. Ich habe nicht vergessen, wie wir dort in einer Bar an der Küste saßen, alle

drei still und in gedrückter Stimmung, wie bei einer Beerdigung. Beharrlich probierte ich verschiedene Möglichkeiten aus, doch meine Mitarbeiter bewiesen mir ein ums andre Mal, dass der Ausleger nicht so gebaut werden konnte, wie er ursprünglich entworfen wurde. Einen Moment lang fürchtete ich, dieses Problem könne das ganze Unternehmen zum Scheitern bringen. Doch immer, wenn ich mich in einer Grenzsituation befinde, denke ich automatisch, dass es nichts Schlechtes gibt, das nicht auch seine gute Seite hat, und augenblicklich überkommt mich eine große Ruhe. Sie ermöglicht es mir, über alternative Wege nachzudenken. Ich griff zum Bleistift und machte einige Skizzen. Dann analysierten wir die Abmessungen sowie technische Details der Winden und Kranhaken, und plötzlich zeichnete sich vor unseren Augen die Lösung ab: Sie bestand darin, statt eines Auslegers zwei kleinere zu bauen, die gleichzeitig nebeneinander zum Einsatz kamen. Auf diese Weise war der Kran sogar noch effizienter, denn durch die separaten Haken konnten die Trossen, die unter den zu bergenden Schiffsrümpfen hindurchgeführt wurden, an zwei Stellen gehalten werden, so dass die Last sich verteilte. Wie schon so oft stand uns das Glück zur Seite: Obwohl wir den Entwurf erheblich modifiziert hatten, verfügten wir schon über alle notwendigen Elemente, so dass die Arbeiten ohne Zeitverzug fortgesetzt werden konnten. In weniger als vier Monaten waren die neuen Ausleger fertiggestellt, und die Kosten

lagen unter den erwarteten. Die Tests waren ein unvergessliches Erlebnis: Halteseile von fünf Zoll Durchmesser wurden in die Ösen eingehakt, welche an unserer Barkasse angeschweißt waren; bei den Belastungsproben knirschte das ganze System, und wenn die für die Bergung benutzten Stahltrossen unter Spannung standen, sah man spritzendes Öl. Um die Festlegungen der deutschen Prüffirma zu erfüllen, mussten wir die Barkasse bis zu einem Gewicht von 2.700 Tonnen mit Wasser beladen, und obwohl wir eine Gesamtüberprüfung der Ausrüstung vor dieser großen Belastung vorgenommen hatten, begann sich beim entscheidenden Test einer der Seilzüge zu bewegen. Ich reagierte sofort und verstärkte ihn vorsichtshalber mit einer Kette und einem Schäkel, und so brachten wir den Probelauf erfolgreich zu Ende. Das Publikum hatte von alledem nicht bemerkt.

Satecna entwickelte sich optimal und erreichte die gesetzten Ziele: Die Kanäle der Hafeneinfahrt wurden freigemacht, und große Frachtstücke, die mit Hochseeschiffen ins Land kamen, konnten nun kostengünstig entladen werden. Für die Barkasse, die wir als Schadenersatz erhalten hatten, fanden wir so viele Einsatzmöglichkeiten, dass wir schließlich sogar zwei weitere Schiffe dieses Typs erwerben mussten. Bei Operationen für Tiefseetaucher und anderen Unterwasserarbeiten wurde Satecna erste Wahl. Wir positionierten uns auf dem Markt für Schleppdienste in den Häfen Buenos Aires und Bahía

Blanca, außerdem boten wir Dienstleistungen zur Bergung von Schiffen auf hoher See an. In Brasilien berieten wir Firmen auf dem Gebiet Unterwassertechnik, erhielten Aufträge für unseren Schwimmkran und für Ausrüstungen, die auf brasilianischen Bohrinseln zum Einsatz kamen.

Wie erwähnt, sollten die Gewinne der Gesellschaft in die Entwicklung von Unterwassertechnik und den Umweltschutz im Kontinentalschelf investiert werden. Um diese Verpflichtung zu erfüllen, hatten wir die Konzession für ein geeignetes Terrain erworben, das nur zwei Querstraßen von dem Ort entfernt lag, an dem früher die Immigranten von Bord gingen. Dort wollten wir das Gebäude errichten, welches einmal das Institut für die Entwicklung der maritimen Wissenschaften beherbergen sollte.

Leider waren wir ständigen Angriffen von Seiten des Sekretariats für maritime Interessen und der Schifffahrts-Präfektur ausgesetzt, die eigentlich der Argentinischen Flotte, also unserem Partner unterstand. Zunächst weigerte sich diese Behörde, dem Import der von uns erworbenen Ausrüstungen zuzustimmen, und dann schloss sie Satecna von Ausschreibungen aus, bei denen es gerade um jene Arbeiten ging, für deren Ausführung die gemischte Gesellschaft gegründet worden war. Zu allem Überfluss traf die Präfektur auch Maßnahmen, die eine Inbetriebnahme der Schlepper immer wieder hinauszögerten. Die Hindernisse erreichen Dimensionen, mit denen niemand

gerechnet hatte. Einmal mussten wir Motoren für eine Inspektion demontieren, obwohl sie fast neu waren. Dann wurde gefordert, die Zahl der Besatzungsmitglieder für die Schlepper zu verdoppeln, und schließlich sollten wir beweisen, dass die Antriebstechnik sicher war. Zu guter Letzt konnten sie den Betrieb aufnehmen, und unser Debüt auf dem Markt verlief so, wie man es von uns gewohnt war: Wir traten mit den etablierten Anbietern in Wettbewerb, unterboten die Tarife und brachen die von ihnen getroffenen Preisabsprachen. Die Leistungsfähigkeit unserer Schlepper sprach sich herum, und schnell waren sie bei den Reedern begehrt. Natürlich fehlte es nicht an Versuchen, Satecna von ihrem Erfolgskurs abzubringen, und man versuchte sogar, durch die zuständigen Behörden Druck auf die in den Häfen tätigen Fahrer der Román SAC auszuüben. Es gelang der Konkurrenz jedoch nicht, uns zu verdrängen.

In öffentlichen Veranstaltungen informierten wir gemeinsam mit Admiral Franke regelmäßig über die Entwicklung der Firma. Sie fanden in der Straße Libertad statt, im Amphitheater des Gebäudes der Argentinischen Flotte, und zum Publikum gehörten auch die Offiziere. Wir berichteten über die Erfolge, aber auch über die Schwierigkeiten, durch die der Firma und dem Staat Schaden entstand. Vor allem das Sekretariat für maritime Interessen legte uns Steine in den Weg und vergab überdies Aufträge an ausländische Firmen,

obwohl Satecna dieselben Arbeiten kostengünstiger erledigen konnte. So hatten wir zum Beispiel bei Ausschreibungen den Zuschlag für Baggerarbeiten erhalten, für deren Ausführung dann aus unverständlichen Gründen ausländische Anbieter vorgezogen wurden. Es war für mich schwer zu akzeptieren, dass die Zusammenarbeit mit dem Staat als Gesellschafter nicht nur keinen Vorteil brachte, sondern sogar zu einem Hindernis geworden war. Der Versuch, mit dem Sumpf der Korruption aufzuräumen – an der Personen beteiligt waren, die eigentlich die Kontrolle ausüben sollten – kam uns teurer zu stehen.

Aus Sorge über das, was im Bereich der Flotte geschah, und nach mehreren fruchtlosen Begegnungen mit dem Oberkommandierenden der Marine und Mitglied der Militärjunta Admiral Emilio Massera bemühte ich mich um ein Gespräch mit Videla. Bei dem Zusammentreffen schilderte ich ihm die kritische Situation, in der sich die Satecna befand, ein Unternehmen, dem es nicht um Profite ging. Der De-facto-Präsident hörte mich an, ohne irgendeine Meinung zu äußern, und sagte mir schließlich, ich solle mit Admiral Massera über dieses Thema sprechen. Doch es änderte sich nichts, so dass ich mich immer erbitterter zur Wehr setzen musste, denn die Firma hatte beträchtliche Fixkosten, und dass sie nicht produzierte, war ein unhaltbarer Zustand.

Schließlich gab es ein unerwartetes Kaufangebot, mit dem man mich aus dem Wege räumen wollte. Es kam von einem Unternehmer mit Verbindungen zum Baugeschäft, der eine gute Beziehung zur Kommandospitze der Flotte unterhielt. Ich war im Zweifel, ob ich diese Operation tätigen sollte: Ein so wichtiges Ziel wie die Entwicklung von Unterwassertechnologie und den Schutz des Kontinentalschelfs wollte ich nicht auf halber Strecke aufgeben. Doch obwohl es mir in der Seele weh tat, entschloss ich mich auf Anraten meiner Mitarbeiter, unseren Firmenanteil zu verkaufen.

Ich hatte dieses Projekt mit großen Erwartungen begonnen. Ich dachte, Gesellschafter einer ständigen staatlichen Einrichtung zu sein und damit den Interessen meines Landes dienen zu können, würde mich mit Befriedigung erfüllen. Aber ich fühlte mich betrogen und mir wurde bewusst, dass in einem solchen Umfeld die Stabilität meines Unternehmens und meiner Familie gefährdet war, dass ich sogar mein Leben riskierte. Einen Teil dieser Geschichte spiegeln die Geschäftsbücher der Satecna wider.

Allerdings muss ich sagen, dass ich in gewissem Sinne keine Lehren daraus gezogen habe. Wie noch zu berichten sein wird, bestand ich später während der Regierung Kirchner darauf, dass die argentinischen Werften gefördert werden müssten und es am besten wäre, dazu eine Firma mit staatlicher Beteiligung zu schaffen.

## *Restrukturierung der Organisation*

José Martínez de Hoz' Politik hatte das Land in eine makroökonomisch kritische Lage gebracht. Sie hatte Folgen, denen auch unser Unternehmen nicht ausweichen konnte. Wir mussten uns eingestehen, dass eine fortgeschrittene Industrie und die Entwicklung von Spitzentechnologie Projekte blieben, die zu jener Zeit in Argentinien wirtschaftlich nicht machbar waren. Für mich als Unternehmer kamen harte Entscheidungen: Wir sahen uns genötigt, die Gruppe zu verkleinern und in rentable Firmen zu flüchten.

Einige Betriebe konnten nur geschlossen werden, andere waren zu restrukturieren. Argentecnia, wo die Entwicklung neuer Technologien konzentriert war, konnte unter den bestehenden Umständen nicht fortgeführt werden. Die Arbeitsstunde eines argentinischen Ingenieurs kostete das Doppelte von dem, was man für eine gleichwertige Dienstleistung in jedem Land der entwickelten Welt ausgeben musste, also blieb nur die Schließung. Auch unsere Baufirma, die gerade drei Gebäude in Buenos Aires fertigstellte, musste geschlossen werden. Die Versicherungs- und die Finanzgesellschaft waren zur Unterstützung unserer Gruppe geschaffen worden, aber vor allem auch als Rückhalt für das Wachstum unserer Zulieferer. Die Lage auf dem Markt wurde so schwierig, dass wir beide

## *Mitten in der Krise leuchtete ab un zu ein Licht der Hoffnung auf.*

---

Gesellschaften verkauften. Unser Forstbetrieb, der sich dem Holzhandel und Wiederaufforstungsprojekten in mehreren Provinzen widmete, wurde ebenfalls verkauft.

Eine Umstrukturierung wurde auch in unserem Metallurgischen Konstruktions- und Montagebetrieb notwendig: EMCYM war eine der drei erfolgreichsten Gesellschaften ihrer Branche, verfügte über eine sehr gute Infrastruktur und hochqualifiziertes Personal, doch angesichts der herrschenden Lage begann auch für die metallurgische Industrie eine starke Rezession, so dass wir die Aktivitäten der Firma auf ein Minimum ihres Betriebsvolumens reduzieren mussten. Um wieder rentabel zu werden, begaben wir uns in den Markt des Baugeschäfts und der Konzessionen. So errichtete EMCYM zum Beispiel die Gebäude des modernen Terminals für Getreideerzeugnisse an der Mole 4 des Hafens von Buenos Aires. In dieser Anlage wird unter anderem Getreide sortiert und bis zum späteren Export gelagert.

# Mit dem Aufkommen der Container erfuhr die Seefracht eine schnelle Veränderung.

---

## *Unser Einstieg in das Hafengeschäft*

Mitten in der Krise erschien hin und wieder ein Licht der Hoffnung. Um 1978, als sich die Reeder und Stauer des Hafens schon für die Kräne der Román SAC interessierten, wurden wir von der staatlichen Reederei Argentinische Hochseelinien (ELMA) mit der vollständigen Entladung eines Schiffes beauftragt, das eine Fracht von insgesamt 18.000 Tonnen nach Argentinien brachte. Es war eine Probe – wenn wir sie bestanden, hatten wir Aussicht auf weitere Aufträge, und ELMA war ein attraktiver Kunde: Sie verfügte über eine enorme Flotte und gab zu gutem Teil die Preise und die sonstigen Marktbedingungen vor. Wir waren bereit, innovative Lösungen zu finden und versuchten, unsere Konkurrenten bei diesen Entladearbeiten zu übertreffen. Wir entwickelten also neue Ausrüstungen für die Be- und

Entladung von Schiffen, die bei dieser Operation zum ersten Mal angewandt wurden. Die Probe verlief erfolgreich: Wir führten die Arbeiten mit höherer Effizienz und größerer Sicherheit durch. Zu meinem Erstaunen stellte ich bei der Auswertung des ökonomischen Ertrags fest, dass unser Gewinn deutlich über dem normalen Niveau lag. Ich legte den Fall den Buchprüfern von ELMA vor und empfahl, den geltenden Tarif zu modifizieren.

Wie nicht anders zu erwarten stand, erregten wir mit dieser Aktion den Unwillen der Konkurrenz, und die Repressalien ließen nicht auf sich warten: Zum einen übte sie Druck mit Hilfe der Gewerkschaften aus, zum anderen versuchte man, unserem Ansehen bei den Kunden zu schaden. Außerdem weigerten sie sich, Ausrüstungen an uns zu vermieten, wenn unsere nicht ausreichten.

Doch die Reedereien vertrauten darauf, dass wir ihnen bei der Senkung der Kosten helfen würden, und unterstützten uns. So revolutionierten wir mit niedrigen Tarifen, moderner Technik und Logistik den Hafen von Buenos Aires. ELMA berücksichtigte uns bei den meisten ihrer Aufträge, und wir erweiterten unsere Kundenliste um neue Reedereien, womit wir unsere Position im Hafengeschäft festigen konnten.

Die anhaltend große Nachfrage in der Branche und die Differenzen mit den Gewerkschaften waren ein Anreiz, ein eigenes Unternehmen zu gründen. So entstand 1979 Román Marítima, die

zu Argentiniens zweitwichtigstem Stauereiunternehmen wurde. Wir operierten in fast allen Häfen des Landes und standen im Wettbewerb mit der Murchinson AG, einem sehr leistungsfähigen Unternehmen mit hundertjähriger Tradition.

Schon 1982, also nach nur drei Jahren, war Román Marítima eine renommierte Firma. Als junge und aufstrebende Organisation war sie in der Lage, sich schnell an Veränderungen anzupassen und neue Verfahren einzuführen. Ein solcher Wandel hatte gerade begonnen: Säcke, Ballen, Kisten, Transportgestelle und voluminöse Verpackungen hatten ausgedient, der Seetransport erlebte die Einführung des Containers. Diese neue Situation stellte eine große Herausforderung für unsere Tätigkeit dar, und nichts sollte so bleiben, wie es war. Man begann die Waren nun direkt in dafür hergerichtete Container zu verpacken, und nach einer kurzen Übergangszeit kam eigentlich alles, was man früher mit gewöhnlichen Frachtschiffen transportierte, in Containern an.

Eine der ersten Folgen dieses Prozesses war, dass die Schiffe der ELMA, unseres wichtigsten Kunden, praktisch aus dem internationalen Verkehr verschwanden: Sie waren für gewöhnliche Fracht ausgelegt und hatten zu wenig Ladekapazität. Wir taten alles, um uns auf die neuen Anforderungen einzustellen und dabei schneller zu sein als die Konkurrenz, und so gehörten wir zu den ersten, die gummibereifte Flurfördergeräte

(*containeros*) und andere Spezialtechnik zum Manövrieren von Containern anschafften. Doch ich spürte, dass das nicht ausreichte. Dieser Wandel würde eine andere Dimension haben. Ich begann das argentinische Hafensystem zu studieren, und 1981 wusste ich: Man brauchte einen neuen Platz, an dem man mit größerer Effizienz arbeiten konnte.

### ***Die Geburt von Exolgan***

Containertransporten gehörte die Zukunft, und so ordnete ich an, dass unsere Forschungs- und Entwicklungsabteilung untersuchen sollte, welche Möglichkeiten es für die Gruppe Román gab, ihre Effizienz zu steigern. Das Resultat dieser Evaluierung zeigte eine Tatsache auf, die niemand hören wollte: Der Hafen von Buenos Aires war ungünstig gelegen, sein Betrieb war zu teuer, und ihm haftete etwas Anachronistisches an: Zur Umstellung auf Container war er nicht geeignet. Aufgrund dieser Diagnose machte ich mich sofort daran, einen geeigneten Ort für den Aufbau eines neuen Terminals zu suchen, an dem eine lange Kaimauer gebaut werden konnte, die das effiziente Be- und Entladen der Schiffe ermöglichen sollte. Den geeigneten Ort fanden wir im Dock Sud. Es war der Platz, an dem früher einmal der Fleischverarbeitungsbetrieb Anglo – zu seiner Zeit der größte Südamerikas – seinen Sitz hatte. Als wir mit dem



Projekt schon ein Stück vorangekommen waren, erfuhren wir von der öffentlichen Ausschreibung eines Auftrags: Der Zoll wollte die Aufnahmekapazität für Container erhöhen und die Zolllager mit allen zugehörigen Serviceleistungen erweitern – angesichts der beträchtlichen Verstopfung des Hafens durch die anwachsenden Importe eine dringende Notwendigkeit.

Schon Monate zuvor hatte ich Verhandlungen mit dem Unternehmer Rodolfo Costantini begonnen, der in der Fleischverarbeitungsbranche tätig war, und tat nun alles, um sie zu beschleunigen. Mein Ziel war, 50 Prozent einer Gesellschaft zu erwerben, deren einziger Aktivposten das Grundstück und die Installationen des ehemaligen Fleischverarbeitungsbetriebs Anglo waren. Unsere Untersuchungen hatten ergeben, dass dieses seit Jahrzehnten brachliegende Gelände der optimale Ort für den Bau eines Containerterminals war. Mitte 1981 kaufte ich die Aktien. Die Gesellschaft trug den Namen Exolgan, und wir begannen mit der Erarbeitung eines Projekts, das uns in nur fünf Kilometer Entfernung vom Hafen Buenos Aires den Bau eines eigenen Terminals ermöglichen sollte. In der Ausschreibung des Zolls sah ich ein Sprungbrett für unser Vorhaben, und so stellten wir alle Bedenken zurück und errichteten in Rekordzeit die in den Ausschreibungsunterlagen geforderten Anlagen. Wir konnten einen sicheren und effizienten Betrieb garantieren – ein unschlagbares Angebot.

*Ich habe mich darauf konzentriert,  
eine Organisation zu entwerfen,  
die mich überleben würde.*

---

Doch in der Allgemeinen Hafenverwaltung (AGP) war man nicht bereit, den Einstieg eines weiteren Konkurrenten zuzulassen. Sie machte all ihren Einfluss geltend, damit das Ausschreibungsverfahren für gescheitert erklärt und der Auftrag nicht vergeben wurde. Außerdem begann man eine Kampagne, mit der unser guter Ruf geschädigt werden sollte, und hetzte die der AGP nahestehende Gewerkschaft zu einer Reihe gegen uns gerichteter Aktionen auf.

Für uns war dies ein sehr harter Schlag. Wir hatten eine große Investition getätigt, und diese Aktionen zwangen uns zur Untätigkeit. Unser Gesellschafter Costantini glaubte nicht mehr an die Zukunft des Projekts und wollte für die errichteten Bauten eine andere Verwendung suchen. Ich dagegen war überzeugt, dass es auf lange Sicht möglich sein würde, unsere Idee durchzusetzen, und kaufte ihm schließlich seinen Anteil ab.

Ich wollte das Projekt unbedingt auf den Weg bringen und war bereit, die notwendigen Schritte zu tun. Unter anderem strengte ich einen verwaltungsrechtlichen Prozess an, aus dem dann ein juristischer wurde. Ich wandte mich auch an die Militärs, die an der Macht waren, und verhandelte mit der Gewerkschaft der AGP. In den Zeitungen schrieb man über unsere Situation, doch alles nützte nichts. Das einzige Ergebnis waren Vorschläge, die gegen unsere Unternehmensethik verstießen und deshalb nicht in Frage kamen. Obwohl die Anlage Ergebnis einer bedeutenden Investition war und die nötige Kapazität aufwies, um die Nachfrage des Marktes zu befriedigen, stand sie still. Aber ich wappnete mich mit Geduld und blieb zuversichtlich. Ich wusste, dass es sich um ein exzellentes Projekt handelte, das uns wirtschaftlichen Gewinn bringen und den internationalen Handel fördern würde.

### *Eine Zeit des Nachdenkens*

1981 hatte ich fünf Kinder, acht Unternehmen, mehr als 2.500 Mitarbeiter und eine gute wirtschaftliche Position. Obwohl ich sagen konnte, dass ich mich beruflich verwirklicht hatte, war ich nicht in bester Stimmung. Die ständigen Streitereien während des militärischen „Prozesses“ hatten mich zu viel Kraft gekostet. Ich verbrachte wenig Zeit mit meiner Familie, und meine

Gesundheit sagte mir, dass es besser wäre, wenn ich etwas kürzer treten würde. Die Diagnose des Arztes lautete, ich sei am Rande eines durch Überarbeitung verursachten Erschöpfungszustands, und er verschrieb Beruhigungsmittel. Das brachte mich zur Besinnung: Es war an der Zeit, meine Aktivitäten neu zu planen, die gegenwärtigen und die künftigen. Und diesmal sollten die Familie und ich selbst, nicht der Unternehmer Vorrang haben.

So vollzog sich ein wichtiger Wandel in meinem Leben: Ich lernte, viele Dinge nicht mehr so wichtig zu nehmen, und widmete mich stattdessen der Konzipierung einer Organisation, die über mein eigenes Leben hinausweisen und dazu dienen sollte, die Familie zu vereinen. Ich wollte Verantwortung abgeben, um mehr Freiheit im persönlichen Bereich zu haben.

Diese Entscheidungen traf ich nicht von ungefähr: Während der Ferien im Januar 1981 hatte ich Bilanz gezogen. In einer ernsten Selbsteinschätzung fragte ich mich, wofür ich meine Zeit genutzt hatte. Ich versuchte zu verstehen, wie ich in diese Grenzsituation geraten war, und überlegte, was ich verändern musste, um besser zu leben, ohne dabei meine Ideale aufzugeben. Also ordnete ich meine Zeit vier großen Themen zu: Familie, Arbeit, Gemeinschaft und Vergnügen. Ich wertete aus, wie viel Zeit ich jedem dieser Bereiche gewidmet hatte, und legte dabei fest, was wirklich wichtig war und was ich an andere delegieren konnte. Ich sah viele Dinge aus einer neuen

## *Die engen Familienbande waren und sind etwas Unermessliches.*

---

Perspektive, und im Ergebnis dieses Nachdenkens erarbeitete ich einen Plan. Er enthielt Richtlinien, an die ich mich halten wollte, und führte Aktionen auf, die mich den Zielen näherbringen sollten, welche ich mir für jedes der kommenden Jahrzehnte gestellt hatte.

Eines der Nahziele war, dass die Holdinggesellschaft Román Inversora ihre Geschäfte schneller aufnehmen sollte als geplant. Um mein Zeitmanagement zu optimieren, wandte ich andere Formen der Arbeitsorganisation an und setzte sie sofort in die Praxis um. Ich lernte Nein zu sagen, und in meinem Kalender war nun mehr Zeit für die Familie und für Zerstreung vorgesehen. Unter den Aktivitäten, die mir persönliche Befriedigung verschaffen sollten, war das Reiten, das trotz mehrerer ernster Unfälle bis heute mein liebster Sport geblieben ist. Auch Tennis, Squash, Windsurfen, Tauchen, Waveboard, Abfahrtsski, Kajak

und Marathonläufe wurden zu meinen Hobbys, denen ich mich mit Leidenschaft und Freude widmete. Die Beruhigungsmittel, die mir mein Arzt verschrieben hatte, waren glücklicherweise nicht mehr notwendig: Der Sport ist für mich die beste Medizin gegen Stress, und noch heute mache ich davon Gebrauch.

Eine weitere Aktivität, bei der ich mich von der Arbeit holte und die mich außerdem Zeit mit den Menschen verbringen ließ, die mir am nächsten stehen, waren unsere Wochenendausflüge an einen nur 30 Kilometer von der Hauptstadt entfernt liegenden Ort. Dort hatten wir ein kleines Stück Land erworben, als bei meinem Vater gesundheitliche Probleme aufgetreten waren und der Kardiologe ihm geraten hatte, nicht mehr zu arbeiten und sich zu schonen. Die zehn Hektar waren von kaum befahrbaren Straßen umgeben, Strom- und Gasanschluss gab es nicht, auch keine weiteren Gebäude in der Gegend. Gerade deshalb war es ein magischer Ort: Wir hatten das Gefühl, fern von der Stadt zu sein. Es gab ein schönes Wäldchen, und mit der Hilfe eines Landschaftsgestalters forsteten wir außerdem fünf Hektar auf. Wir hatten Pferdeställe, ein Hühnergehege und eine Quinta mit Obstbäumen. Ich teilte das alte Haus mit meinem Vater, und für jeden meiner Brüder bauten wir ein Landhaus. Diese Oase wurde zu einem Treffpunkt der Familie. Als unsere Kinder klein waren, verbrachten wir hier die Wochenenden, und auch noch in den Jahren ihres Heranwachsens. So konnten meine Eltern

Tage des harmonischen Zusammenseins mit ihren Kindern, den Schwiegertöchtern, den 21 Enkeln und vielen Freunden und Mitarbeitern verleben, die zu Besuch kamen. Wir genossen diese Begegnungen sehr und hatten viel Freude am Sporttreiben. Ich denke gern daran, wie wir auf den unbefestigten Straßen Ausflüge mit den Pferden unternahmen. Mitten auf dem Feld machten wir Halt, zündeten ein Feuer an und stärkten uns mit Chorizos. Mein Vater kümmerte sich um jede Kleinigkeit und tat alles, damit wir uns wohlfühlten. Einmal kaufte er einen kleinen Ponywagen, der zum Lieblingsspielzeug der Kinder wurde.

Die Verbundenheit der Familie war etwas unermesslich Wertvolles, und sie ist es noch. Selbst Meinungsverschiedenheiten trugen dazu bei, unsere Werteskala zu stärken. Wir Mitglieder der nächsten Generation konnten eine Beziehung aufbauen und fördern, die auf Liebe, Nähe und Freundschaft basierte, und diese Verbundenheit wurde zum Fundament der heutigen großen Familie Román.

Von dem Moment an, da ich diesen Wandel vollziehen konnte, hatte ich die Formel für mein inneres Gleichgewicht gefunden. Die Arbeit ist meine Leidenschaft geblieben, doch seit damals bin dem Glück näher, sowohl meinem eigenen als auch dem der Menschen in meinem Umfeld.

## *Das Ziel war eine Organisation, die zeitlich fortdauern sollte.*

---

### *Erster Versuch einer Erbschaftsregelung*

Seit 1979 sprachen meine Brüder und ich über den besten Weg, eine beständige Organisation zu schaffen, welche die Familie in einer Kultur der Arbeit vereinen und dem Gemeinwohl dienen sollte. Ich erinnere mich noch genau an ein Gespräch zwischen meinem Vater und mir, bei dem wir den Entschluss zu einer weitreichenden Veränderung fassten. Bis zu diesem Zeitpunkt waren wir beiden die größten Aktionäre der Organisation. Mein Vater verzichtete ganz auf seine Geschäftsbeteiligung, denn er war der Ansicht, dass die Zukunft nun seinen Söhnen gehörte. Ich selbst verzichtete auf so viele Aktien, dass wir vier Brüder gleiche Anteile hielten, auf jeden von uns entfielen also 25 Prozent. Diese Idee einer Einigung unter uns Brüdern wurde auch von meinem Vater unterstützt.

## *Wir sind davon abgekommen, eine Führung in einer Hand zu haben und haben fachliche Vorstände für jede Gesellschaft eingerichtet.*

---

Wir wollten ein System schaffen, das weder den für Familienbetriebe typischen inneren Problemen noch den in der argentinischen Geschichte immer wieder auftretenden Phasen schwacher Konjunktur gegenüber anfällig sein sollte. Und wir haben es versucht. Mit Hilfe unserer Rechtsanwälte und beraten von angesehenen Juristen erarbeiteten wir die Grundlagen einer Satzung und Geschäftsordnung für eine künftige Holdinggesellschaft, die einmal die Interessen der gesamten Gruppe Román vertreten sollte. Für jede unserer Firmen erstellten wir einen von Grund auf neuen Geschäftsplan, wobei wir nur das übrigließen, was für die geschäftlichen Zwecke notwendig war; der darüber hinausgehende Anteil sollte verkauft bzw. als Eigentum des Bruders angerechnet werden, in dessen Besitz sich die Firma gerade befand.

Die Satzung, in der vier Arten von Aktien vorgesehen waren, regelte die Beziehungen zwischen den Gesellschaftern und die Funktionsweise der Direktorien, wobei Richtlinien für das Management aller von der Gruppe kontrollierten Firmen festgelegt wurden. Um den Bestand der Organisation auf möglichst viele Jahre zu sichern, mussten wir die Trennung von Familien- und Unternehmensinteressen erreichen. Wir förderten deshalb eine professionelle Führung der Firmen, die dem jeweiligen Direktorium unterstellt war.

Mit diesem neuen juristischen Instrumentarium übertrugen wir die bis dahin in meiner Person konzentrierte Führung auf das Direktorium jeder Gesellschaft. Damit kam es zu einem bedeutenden Wandel in der Kultur unserer Organisation, welche nunmehr die „juristisch-institutionelle Vereinigung der Brüder Alfredo, Ricardo, Oscar und Walter Román“ darstellte. Wir veröffentlichten eine Mitteilung zu dieser weitreichenden Entscheidung, in der es hieß: „Das Unternehmenskonzept der Gruppe verfolgt das Ziel, stabile wirtschaftliche Einheiten zu führen, die auf der Basis von juristisch und vermögenstechnisch selbstständigen und entsprechend geplanten Strukturen dazu geeignet sind, ihren Beitrag zum Gemeinwohl leisten, wobei die individuellen menschlichen Werte hervorgehoben werden.“

Die juristische Umsetzung sah die Reform der Satzung und Geschäftsordnung jeder einzelnen Firma

vor. Der Schwerpunkt lag dabei auf der Respektierung der Unternehmenskultur und auf der Handlungsfreiheit für die Mitglieder des Direktoriums und der Manager der verschiedenen Firmen. Die größte Herausforderung war die Politik in Bezug auf die menschlichen Ressourcen und die Rekrutierung der fähigsten Fachleute.

Durch diesen Wechsel lag die Führung des Unternehmens nicht mehr allein in meinen Händen, und auch als Aktionäre waren meine Brüder und ich nun gleichberechtigt. Allerdings meinten einige unserer Anwälte, meine Entscheidung sei ziemlich idealistisch und nicht sehr klug gewesen. Es sei sehr schwierig, eine so große Organisation auf diese Weise zu führen. Doch ich war davon überzeugt, dass unsere Mitarbeiter durch dieses neue System die Chance haben würden, sich als Führungskräfte zu profilieren, und dass sich die Entwicklungsmöglichkeiten der Organisation vervielfachen würden. Meine einzige Sorge war, dass meine Brüder das Ziel dieses neuen Modells nicht verstehen und sich dagegen sträuben könnten, sich anderen Führungskräften unterzuordnen – obwohl wir alle wussten, dass ich immer da sein würde, um in eventuellen Streitfällen zu schlichten. Was die Familie betraf, dachte ich nicht mehr nur an meine Brüder, sondern auch an unsere Kinder, und ich vertraute darauf, dass die zweite Generation mit über 20 Mitgliedern das System auf lange Sicht stärken würde.

Tatsächlich erwies sich dieser Wechsel in der Unternehmensstruktur als grundlegend. Wir gingen von einer Führung durch eine Einzelperson zur Schaffung professioneller Geschäftsleitungen für jede einzelne Gesellschaft über. Diese wiederum sollten vom Direktorium der neuen Holding geleitet werden, in dem wir vier Brüder gleichberechtigt entschieden.

Ich glaubte fest daran, dass wir auf der Basis dieses Modells und unter disziplinierter Einhaltung der eingeführten Regeln den gewünschten Zweck erreichen würden. In vielen Stunden bildete ich nun andere für die neuen Aufgaben aus und respektierte die neuen Führungsstrukturen. Der Weg zu einer Leitung im Team war nicht leicht für mich. Ich durfte nicht mehr allein entscheiden, wie ich es über zwanzig Jahren getan hatte, und auch meine Mitarbeiter und meine Brüder mussten sich erst daran gewöhnen.

Es war eine Zeit tiefer Reflexion, auch einander widerstreitender Gefühle und der neuen inneren Suche. Nach und nach traten neue Erfahrungen in meinen Tagesablauf: Viele Stunden widmete ich nun zum einen der Verbesserung meines persönlichen Lebens, zum anderen der Festigung jener Organisation, die aufzubauen mich so viel Mühe gekostet hatte.

### *Eine historische Zäsur*

Während wir versuchten, die Unternehmensstruktur zu reorganisieren, gönnte uns die Lage im Land keine Atempause. Als ich am 2. April 1982 erwachte, wurde im Radio gemeldet, Argentinien habe die Malvinas-Inseln eingenommen. Die Anteilnahme der Bevölkerung war groß, es wurde zu Spenden aufgerufen, jeder wollte im Rahmen seiner Möglichkeiten etwas beitragen. Wir waren im Krieg, es musste schnell gehandelt werden. In den Unternehmenskammern diskutierte man zunächst darüber, ob dieses militärische Vorgehen das Beste für das Land war; doch man stand vor vollendeten Tatsachen. Also wurden die verschiedenen Möglichkeiten geprüft und entsprechende Aktionen unterstützt. Ich bot an, die gesamte Logistik für die Versorgung der Inseln zu übernehmen, und engagierte mich mit den mir zur Verfügung stehenden Mitteln, spendete LKW und Gabelstapler. Doch alles war umsonst: Dieses militärische Abenteuer kostete viele Menschenleben und scheiterte. Dem Ansehen unseres Landes vor der Weltöffentlichkeit fügte es großen Schaden zu. Aber die bittere Enttäuschung brachte der Bevölkerung zu Bewusstsein, dass die Zeit für einen tiefgreifenden Wandel gekommen war: Argentinien brauchte endlich eine stabile Demokratie. Den Militärs blieb nichts anderes übrig, als auf die Klage der Menschen zu hören. Nach

der Niederlage auf den Malvinas trat General Leopoldi Fortunato Galtieri zurück. Sein Amt übernahm Reynaldo Bignone, der demokratische Wahlen ankündigte. Wir begannen uns auf neue Zeiten vorzubereiten. Es galt, eine Nation wiederaufzubauen, und wir mussten unser Bestes tun, um als Unternehmer an diesem Wiederaufbau mitzuwirken. •

# *Zeit des Wandels*

## *Kapitel 6*

---



MEHR

# *Zeit des Wandels*

## *Kapitel 6*

---

*Der 10. Dezember 1983 war kein Tag wie jeder andere. Der Amtsantritt eines demokratischen Präsidenten.*

Der 10. Dezember 1983 war kein Tag wie jeder andere. Der Amtsantritt eines demokratischen Präsidenten war ein Neubeginn, der die negative Dynamik unseres politischen Systems bremste, in dem seit 1930 militärische und zivile Regierungen einander abgewechselt hatten.

Das Land erstand neu, mit einer dauerhaften Demokratie ohne Einschränkungen. In den Straßen spürte man die Hoffnung der Menschen. Es war der geeignete Moment für die Wiederherstellung des Staates und seiner Institutionen, und es war auch der richtige Zeitpunkt für eine Bilanz dessen, was der militärische „Prozess“ an enormen sozialen und wirtschaftlichen Problemen hinterlassen hatte.

Raúl Alfonsín hatte die historische Chance erkannt und zu nutzen gewusst. Die Mehrheit der Gesellschaft unterstützte ihn als einen Hoffnungsträger der Argentinier: Am 30. Oktober 1983 erhielt der Kandidat der Radikalen 7.700.000 Stimmen und brachte damit dem Peronismus, auf dessen Partei 6.000.000 Stimmen entfielen, die erste Niederlage bei. Ein Grund dafür war, dass die von den Peronisten aufgestellten Kandidaten zu eng mit der traumatischen Regierungszeit Isabel Peróns verbunden waren. Das Wahlergebnis legitimierte Alfonsín politisch als Staatsmann des Neubeginns, als Protagonisten einer Zeit des kollektiven Wandels, dessen Ergebnis die Wiedergewinnung individueller Freiheiten und die Demokratisierung der

*Der Präsident Alfonsín wurde als gründender Staatsmann anerkannt; er hat eine Zeit kollektiver Veränderungen zu gunsten der Rückeroberung der individuellen Freiheiten und der Demokratisierung der Institutionen angeführt.*

---

Institutionen sein sollte. Die Grundlagen der Republik mussten neu geschaffen werden, und Alfonsín erhielt dafür volle Unterstützung. Auch international wurden die Transparenz der Wahlen und Alfonsíns Bemühungen anerkannt, das System der Republik zu konsolidieren.

Kultur, Bildung, Kunst und Wissenschaft erhielten durch das Ende der Repression neue Impulse. Insbesondere das Theater erlebte eine neue Blüte, viele Spielstätten wurden

wiedereröffnet, nicht nur im Zentrum von Buenos Aires, sondern auch in den anderen Stadtvierteln und in der Provinz. 1984 wurde César Milstein mit dem Nobelpreis für Medizin ausgezeichnet. Das argentinische Kino feierte Erfolge in Hollywood: „Die offizielle Geschichte“ von Luis Puenzo gewann 1986 den Oskar als bester ausländischer Film. Ernesto Savato erhielt den Cervantes-Literaturpreis. Das Ballett brillierte mit Julio Bocca, die Musik mit der Pianistin Martha Argerich, Ástor Piazzolla und Mercedes Sosa. Maradona war auf dem Höhepunkt seiner Karriere, die er 1986 mit der Weltmeisterschaft in Mexiko krönte. Die Jugendlichen bekamen wieder Lust zum Studieren, in vier Jahren verfünffachte sich die Zahl der Einschreibungen an den Universitäten. Mit der Verabschiedung von Gesetzen zur Ehescheidung und zum gemeinsamen Erziehungsrecht regelte der Congreso wichtige Fragen für das Leben der Gesellschaft.

Die Bürger waren von Hoffnungen erfüllt, alle wollten wir am Wiederaufbau des Landes teilnehmen, und auch ich war euphorisch gestimmt: Nun endlich sollten alle meine aufgeschobenen Träume Wirklichkeit werden – nicht nur die unternehmerischen, sondern auch die persönlichen. Wir kauften ein Grundstück in Palermo, um das Haus zu errichten, das meine Frau und ich schon seit Jahren geplant hatten. Es sollte ein Heim für die Familie, mein Arbeitsplatz und ein Klub für die Großfamilie sein. Ich entschied mich für ein modernes Design, zu dem hängende





*Spielen Sie Audio:  
Ausdauer, Werte und soziale  
Verantwortung (1)*

Gärten und großzügig dimensionierte Auskragungen gehörten. Zum Teil wurden Technologien angewandt, die wir im Rahmen unserer unternehmerischen Aktivitäten entwickelt hatten, und unsere metallurgischen Werkstätten waren an den Bauarbeiten beteiligt. Aufgrund seiner Besonderheiten wurde das Haus sogar zum Studiengegenstand in Architektur- und Ingenieursfakultäten unseres Landes. Das Schicksal wollte es übrigens, dass dieses Haus im selben Karree errichtet wurde, in dem ich die Grey-Träger für die Herstellung meiner ersten Tieflader gefunden hatte.

Was das Geschäftliche betrifft, spürte ich, dass nun ideale Bedingungen kommen würden, um die Institutionalisierung der Holdinggesellschaft Román Inversora voranzutreiben. Sie sollte nach meinen Vorstellungen das Herz in der Struktur unserer Gruppe sein und das Eigentum an ihren Firmen konzentrieren. Am 20. Dezember 1983 wurden alle mit uns verbundenen Firmen in juristisch verbindlicher Form informiert, und wir führten die ökonomischen Transaktionen durch, mit denen das neue Führungssystem in Kraft trat. Zusammen mit meinen

*Als Román waren wir bereit zu investieren, um weiterzuwachsen und die Demokratie von unserer produktiven Rolle aus zu unterstützen.*

---

Brüdern teilte ich den Mitarbeitern die Details des neuen Prinzips mit und vermittelte ihnen unsere Zukunftsvision: Die neue Entwicklungsetappe des Landes würde große Chancen eröffnen, und wir alle mussten darauf vorbereitet sein, sie zu nutzen. Wir Románs waren bereit zu investieren und die Demokratie von unserer Rolle im Bereich der Produktion aus zu unterstützen. Außerdem schien uns der Moment günstig für einen Vorstoß, der Bewegung in unser ambitioniertestes und am längsten aufgeschobenes Projekt bringen sollte: die Inbetriebnahme des Containerterminals Exolgan.

## *Die Flaggschiffe der Gruppe Román*

Die Basis der neuen Organisation bildeten die erfolgreichsten und solidesten Firmen der Gruppe. Dennoch musste jede von ihnen Phasen der Unsicherheit überstehen und Hindernisse überwinden.

### *• Román Ingeniería*

Im Auftrag der bedeutendsten privaten – argentinischen und ausländischen – sowie staatlichen Firmen hatten wir hochkomplexe Arbeiten von großer Tragweite ausgeführt und verfügten über einen reichen Erfahrungsschatz. Außerdem waren wir daran gewöhnt, uns Problemen wie ständiger Inflation, Streit mit Konkurrenten, Zahlungsverzögerungen von Seiten staatlicher Stellen und schlechter Auftragslage zu stellen. Tatsächlich musste die Firma hart darum ringen, in einem solchen Markt zu bestehen. Ihre Rechte und Interessen zu verteidigen war schwierig – auch in Zeiten der Demokratie.

An eine Episode erinnere ich mich besonders deutlich: Die Regierung Alfonsín hatte entschieden, den Auftrag zum Bau des Petrochemischen Komplexes Bahía Blanca direkt an ein argentinisch-italienisches Konsortium zu vergeben, in dem argentinische Firmen mit Verbindung zu Italien und die bedeutendsten Baugesellschaften dieses europäischen Landes vertreten waren.

*Ich verspürte, wenn ich nicht in die Verteidigung dessen investiert, was ich für richtig hielt, dann würde ich nachträglich Gewissensbisse haben.*

---

Obwohl unsere Firma mit einer starken kanadischen Gruppe als Partner angeboten hatte, dieselben Arbeiten zu einem um 40 Prozent günstigeren Preis durchzuführen, wurde die Ausarbeitung des Vertragswerks fortgesetzt, das die Vergabe des Auftrags an das argentinisch-italienische Konsortium vorsah. In der Zwischenzeit hatte die italienische Regierung die höchsten Repräsentanten des argentinischen Staates zu einer Reihe von Begegnungen eingeladen, in denen sie für den Abschluss eines Kooperationsabkommens warb, dessen Bestandteil unter anderem die erwähnte Auftragsvergabe war. Der von Alfonsín persönlich geleiteten argentinischen

Delegation gehörte ein großer Teil des Kabinetts an, begleitet wurde sie von Unternehmern, die den italienischen Interessen nahestanden.

Man musste zugeben, dass die konkrete Möglichkeit für unser Unternehmen, mit der Ausführung der Arbeiten beauftragt zu werden, außerordentlich gering war. Aber ich wollte mir nicht vorwerfen müssen, nicht alles versucht zu haben. Ich flog kurzentschlossen nach Italien, um die Unterzeichnung des Abkommens doch noch zu verhindern. Es waren Tage hoher Anspannung. Nachdem ich an öffentlichen Sitzungen mit Beamten beider Regierungen teilgenommen und meine Position dargelegt hatte, teilten mir Sprecher aus dem politischen Umfeld Alfonsins mit, die Entscheidung sei bereits gefallen und die Auftragsvergabe für das Projekt in Bahía Blanca würde zusammen mit dem Kooperationsabkommen der beiden Regierungen unterzeichnet.

Meine Aktionen schienen nichts bewirkt zu haben, aber ich war mir sicher, dass ich für eine gerechte Sache kämpfte. Es war mein Recht, mich am Wettbewerb um ein Geschäft zu beteiligen, und dieses Recht sollte mir in willkürlicher Weise genommen werden. Warum sollte ich klein begeben? Mit dem Mut der Verzweiflung ging ich am Tag der Unterzeichnung des Abkommens ins Gran Hotel Roma, bat an der Rezeption um Papier im Folio-Format und schrieb gleich an Ort und Stelle mit eigener Hand eine Art Manifest in Briefform, in dem ich

## *Ich hatte aber noch einen Dorn im Auge: Exolgan.*

---

darlegte, wie diese direkte Auftragsvergabe Argentinien und den argentinischen Unternehmern schadete. Mit einigen Dutzend Kopien stellte ich mich an den Eingang des luxuriösen Saals, in dem die feierliche Unterzeichnung stattfinden sollte, und händigte jedem, der ihn betrat, ein Exemplar aus. Sogar Alfonsín und die Unternehmer des Konsortiums, das ich kritisierte, erhielten die Mitteilung.

Die einzige Person, die sich sofort für den Inhalt des Briefes interessierte, war Rodolfo Terragno, der damals kurz vor dem Amtsantritt als Minister für öffentliche Arbeiten stand. Er ließ mich holen, und wir setzten uns in die Lobby des Hotels, wo er mich bat, ihm die Situation genauer zu erläutern. Nachdem ich ihm meinen Standpunkt dargelegt hatte, erklärte Terragno, er werde den gesamten Vergabeprozess überprüfen und keinesfalls die Unterzeichnung einer Vereinbarung erlauben, die dem argentinischen Staat schade.

Als die italienischen Unternehmer erfuhren, dass meine Forderung Gehör gefunden hatte, baten sie mich um ein Treffen

mit dem höchsten Verantwortlichen des Konsortiums. Wir saßen uns in seinem Büro gegenüber. Ich sollte meine Haltung revidieren, und um mich zu überzeugen, bot er sogar an, mich am Geschäft zu beteiligen. Doch als er erhörte, unter welcher Bedingung ich bereit war, von meinen Aktionen Abstand zu nehmen, war er enttäuscht: Sie bestand nur darin, dass dem argentinische Staat aus dem Vertrag kein Schaden entstehen dürfe und der Preis für die Arbeiten daher um mindestens 40 Prozent gesenkt werden müsse...

Letzten Endes wurde der Auftrag weder an das italienisch-argentinische Konsortium noch an uns vergeben. Doch ich hatte die Genugtuung, die Interessen meines Landes verteidigt und die Bekanntschaft von Terragno gemacht zu haben, mit dem mich später eine gute Freundschaft verband. Der Petrochemische Komplex Bahía Blanca wurde während der Präsidentschaft von Carlos Menem mit Risikokapital der heute dort tätigen Firmen fertiggestellt.

### • *Román Marítima*

1986 erhielt unsere auf Hafearbeiten spezialisierte Gesellschaft die Betriebserlaubnis für die Hälfte des Hafenbeckens D im Hafen von Buenos Aires, das heute Terminal 5 heißt. Zu diesem Zweck gingen wir eine zeitweilige Firmenpartnerschaft mit der Stauerei Plata Estiba AG ein und schafften einen Portalkran zur Be- und Entladung von Vollcontainerschiffen an.

*Wir haben erfahren, dass eine wichtige Brücke zwischen zwei Provinzen reparaturbedürftig war. Es war die „General Belgrano-Brücke“ zwischen den Hauptstädten Resistencia und Corrientes.*

---

Doch tief in mir gab es eine Angelegenheit, die mir keine Ruhe ließ: Exolgan, unser großes Vorhaben eines Containerterminals, das viel effizienter zu sein versprach als der Hafen von Buenos Aires, stand nach wie vor still. Am Widerstand der Gewerkschaft und der Beamten in der Allgemeinen Hafenverwaltung hatte sich nichts geändert. Diese Kreise hatten schnell den Wechsel von einer Allianz mit den Militärs zu einer neuen mit der demokratischen Regierung vollzogen. Sie trugen die Verantwortung dafür, dass die Regierung Alfonsín die Maßnahmen aufrechterhielt, welche die Inbetriebnahme unserer Anlage verhinderten.

- **Román SAC**

Mitte der achtziger Jahre war das durch die Realisierung von Großprojekten generierte Auftragsvolumen stark zurückgegangen. Zwar waren noch einige Arbeiten auszuführen, doch mussten wir gleichzeitig sondieren, wo neue Aufgaben zu finden waren.

1983 erfuhr ich von einem Projekt des argentinischen Staatsbetriebs Agua y Energía (AYEE): Auf dem Cerro Pelado, einem schwer zugänglichen steinigen Berg in der Provinz Córdoba, sollte ein Wasserkraftwerk errichtet werden. Die enormen Hänge dienten als natürliche Begrenzung für das Becken, in dem der Rio Grande gestaut wurde; ein Fluss, der je nach Jahreszeit unterschiedlich viel Wasser führt. Unter Ausnutzung des Flusslaufs leiten riesige Rohre vom oberen Staudamm das Wasser tagsüber auf die Turbinen, welche die Generatoren zur Erzeugung von Elektroenergie antreiben. Weiter unten wird es in Zeiten geringer Wasserführung von einem zweiten Staudamm zurückgehalten und gesammelt. Nachts, wenn der Energieverbrauch geringer ist, wird der Strom dazu genutzt, das Wasser wieder in das obere Becken zu befördern, wobei die Turbinen als Pumpen arbeiten. Auf diese Weise steht das Wasser am nächsten Tag wieder zur Stromerzeugung zur Verfügung. So kann das Kraftwerk auch in Zeiten niedriger Wasserstände betrieben werden.

Als wir uns über die Dimension und die Bedeutung des Projekts informiert hatten, erklärten wir uns sofort bereit,

diese Arbeit zu den geringstmöglichen Kosten zu übernehmen. Das Projekt stellte ganz besondere Anforderungen. Um die Ausrüstungen auf den Berg transportieren und im Maschinensaal aufstellen zu können, setzten wir unsere gesamte Technologie ein.

Zunächst brachten wir die Bauteile von den einzelnen Häfen und Fabriken in die Generatoren- und Turbinenzone. Da am Aufstellungsort selbst nicht genug Platz vorhanden war, mussten die Ausrüstungen vorher montiert werden. Das große Problem war, diese riesigen Maschinen an den Ort bringen, wo sie betrieben werden sollten. Der einzige Zugang war sehr schmal und führte durch eine Grotte. Um die Lösung zu finden, konstruierten wir ein maßstabgerechtes Modell mit den exakten Formen der Turbinen, stellten eine Vielzahl von Berechnungen und Tests an und probierten jedes einzelne Manöver aus. So bereiteten wir die einzelnen Schritte vor, die dann im engen Raum der Grotte mit chirurgischer Präzision durchzuführen waren. Am Ende gelangten alle Maschinen wohlbehalten an ihren vorgesehenen Platz.

Kurz darauf erfuhren wir, dass die Brücke General Belgrano, welche die beiden Provinzen Resistencia und Corrientes verbindet, repariert werden musste. Einige Jahre zuvor hatte die Eröffnung dieses Viadukts von 1.700 Meter Länge und 40 Meter Höhe den gesamten Lebensrhythmus dieser Region verändert: Die Stadt Resistencia, in der früher die Tage





Arbeitet  
in Atucha II

ohne Eile, aber auch ohne Zukunft vergingen, wurde zu einem bedeutenden Knotenpunkt im Nordosten, während Corrientes in wenigen Jahren in ungeahntem Ausmaß wuchs. Aus den beiden nun verbundenen Orten wurde ein urbanes Konglomerat von etwa 800.000 Einwohnern und damit die fünftwichtigste

*“Werden Sie eine 820 Tonnen schweren Reaktor direkt auf einem Boogie, ein Meter über dem Boden befördern?”*

---

Großstadt Argentiniens. Vor diesem Hintergrund hätte eine Sperrung der Brücke ein wahrhaftes Chaos erzeugt und die Bewegung in diesem urbanen Raum zum Erliegen gebracht. Doch die Reparatur war notwendig, und dazu mussten die drei isostatischen Betonsektionen von je 800 Tonnen um einen Meter angehoben werden. In kurzer Zeit analysierten wir die Lage vor Ort und konnten eine neuartige Lösung anbieten.

Unser Vorschlag bestand darin, die selbstfahrende Brückenkonstruktion zu verwenden, die wir für das Projekt Río Tercero gebaut hatten. Wir planten die ingenieurtechnische Seite des Projekts bis in alle Details und entwarfen die für den Einsatz benötigten zusätzliche Elemente. In 50 Meter Höhe bei Windgeschwindigkeiten bis zu 100 Kilometer pro Stunde mit Lasten dieser Größenordnung zu arbeiten war keine leichte

Aufgabe. Der Plan wurde bestätigt, und unsere Firma führte den Auftrag aus. Wir setzten unsere Brücke so auf die Pfeiler der Brücke General Belgrano, dass deren Träger freilagen und für die Reparatur bewegt werden konnten. Dann befestigten wir große Halterungen an den Trägern, hoben sie mit einem eigens dafür entwickelten Hydrauliksystem an und hielten sie in der gewünschten Position, so dass die für die Reparatur zuständige Firma die Arbeiten ausführen konnte. Das erstmals angewandte Verfahren fand auch internationale Anerkennung. Der Verkehr musste nicht unterbrochen werden: Nach einem festgelegten Zeitplan wurde die Brücke jeweils in der einen, dann in der anderen Richtung freigegeben.

Zu einer besonderen Bewährungsprobe wurde ein Schwertransport, den wir für das Kernkraftwerk Atucha II durchführten. Obwohl die Arbeiten dort ruhten, hatte Argentinien sich zum Import eines Reaktors aus Deutschland verpflichtet. Er wog 820 Tonnen, und nie hatten wir in der Román SAC davon zu träumen gewagt, ein Frachtstück dieser Dimensionen zu transportieren. Auf den ersten Blick schien die Arbeit unausführbar. Ich rief meine Ingenieure und Techniker zusammen, und wir begannen verschiedene Alternativen durchzuspielen. Einmal mehr standen wir vor der Möglichkeit, etwas zum allerersten Mal zu machen. Durch den Transport der „Calandria“ nach Río Tercero und durch unsere fahrende Brücke

hatte unser Name auf dem Weltmarkt des Schwertransports einen guten Klang. Mit dieser neuen Operation, die von den großen Firmen der Branche aufmerksam verfolgt wurde, sollten wir ein weiteres Mal im Rampenlicht stehen.

Das Kernkraftwerk Atucha II wurde wie Atucha I in Lima errichtet, einer Stadt in der Provinz Buenos Aires. Der Reaktor war fast dreimal so schwer wie die Reaktoren, welche wir bis zu diesem Zeitpunkt transportiert hatten. Es war nur eine Strecke von 500 Meter zurückzulegen, doch handelte es sich dabei um eine Straße mit starker Steigung. Das größte Hindernis war eine überhöhte Kurve.

Die Lösung, für die wir uns entschieden, bestand darin, unsere *boogies* für die Aufgabe herzurichten: Sie wurden zu einem einzigen Block von 360 Rädern verbunden, der die Last in einem Meter Höhe zu halten hatte. Natürlich hatten wir unsere Zweifel. In Deutschland war derselbe Reaktor über eine kurze Strecke auf ebener Fläche bewegt worden. Dazu hatte man sein Gewicht auf Träger verteilt und die Last – vom statischen Gesichtspunkt her ein riskantes Unternehmen – in zweieinhalb Meter Höhe bewegt. Als der verantwortliche Ingenieur in Deutschland die detaillierten Pläne für unsere Operation erhielt, fragte er: „Sie wollen einen Reaktor von 820 Tonnen direkt auf *boogies* in einem Meter Höhe transportieren?“ „Genau“, war meine Antwort.

Bei diesem Reaktor handelte sich um eine ganz besondere Anlage. Einige Teile waren in Japan gebaut worden, andere in Holland, und schließlich hatte man ihn in Deutschland komplettiert und in einem selbstentladenden Schiff die Reise nach Argentinien antreten lassen. Nie werde ich die Spannung vergessen, mit der wir im Hafen von Lima verfolgten, wie die schiffseigene Entladevorrichtung den Reaktor auf den hydraulischen Tieflader aufsetzte, so langsam, dass die Bewegung fast nicht wahrzunehmen war. Nur das Summen der Kranmotoren war zu hören. Eine Stille wie in einem Kloster umrahmte das Entlademanöver. Als der Reaktor vollständig von unserem Fahrzeug getragen wurde, atmeten wir alle etwas ruhiger. Wir überprüften die Durchbiegung, die Belastung der Reifen und die Hydraulikkreisläufe, mit denen die Ladung gestützt wurde. Dann gaben wir grünes Licht, und der Reaktor setzte sich langsam in Bewegung. Wir begleiteten den Koloss zu Fuß, als wollten wir mit unseren eigenen Schultern beim Tragen der Last helfen. Der Stress war enorm, doch gleichzeitig war es ein großartiges Gefühl. Am Ziel löste sich die Spannung in einem stürmischen Applaus und Hochrufen, ganz wie bei einer Aufführung im Teatro Colón.

Für Atucha II transportierten wir außerdem zwei von der Firma IMPSA in Mendoza hergestellte Dampferzeuger von je 440 Tonnen, mit denen wir eine Strecke von 600 Kilometer

zurücklegten. Dabei waren steile Streckenabschnitte zu überwinden, Straßen zu sperren und Hochspannungsleitungen zu unterbrechen. Außerdem mussten wir Brücken verstärken und Umfahrungen planen. Wiederum setzten wir die fahrende Brücke ein, die 72 Meter überspannen konnte. Die bei diesem Transport bewegte Last, die Abmessungen der Ladung und die Länge der zurückzulegenden Strecke machten die logistische Bewältigung dieser Operation zu einer noch nie dagewesenen Herausforderung. Leider führten die Wechselfälle der Politik dazu, dass nach diesem erfolgreichen Unternehmen mehr als 25 Jahre vergingen, ohne dass die Arbeiten in Atucha II abgeschlossen wurden. Erst jetzt steht die Inbetriebnahme des Kernkraftwerks in Aussicht.

Durch die Übernahme dieser anspruchsvollen Aufgaben bemühten wir uns um eine rentable Auslastung der Kapazität und um die Weiterbeschäftigung unserer Mitarbeiter. Es waren schwierige Jahre, die Aussichten waren nicht gut, und wir hatten heikle Situationen zu überstehen.

### ***Missgeschicke im Leben eines Unternehmers***

Der unschätzbare Beitrag, den Raúl Alfonsín während seiner Amtszeit zum Wiederaufbau der demokratischen Ordnung leistete, wurde leider durch seine Wirtschaftspolitik geschmälert, welche die

nach dem „Prozess“ noch verbliebene Aktivität der Industrie zum Erliegen brachte. Die Medienschlacht gegen den Internationalen Währungsfonds, die aufgrund der Kreditverknappung verschlechterten globalen Rahmenbedingungen, unzweckmäßige wirtschaftliche Maßnahmen sowie ein Wechselkurs, der die internationale Wettbewerbsfähigkeit der argentinischen Arbeitskraft nach und nach zerstörte, waren einige der Gründe, warum die Chancen unserer Industrie geschwächt und Investoren des In- und Auslands von einem Engagement abgehalten wurden.

Zusammen mit den Folgen des Malvinas-Krieges trieben diese Faktoren Argentinien in eine Rezessionsphase, die mehr als zehn Jahre anhielt. Während dieses „verlorenen Jahrzehnts“ verschwand die Inlandsnachfrage, und der Außenhandel sank auf ein sehr niedriges Niveau, was auf eine Demontage der vorhandenen Kapazitäten hinauslief. Die Auslandsschulden stiegen exponentiell: Die Regierung gab mehr aus, als sie einnahm, und um den Default zu verhindern, wurde das Defizit mit der Emission von Geld finanziert. Die negativen Folgen konnten nicht ausbleiben.

Nachdem das im Rahmen des „Plans Austral“ 1985 und drei Jahre später im „Plan Frühling“ praktizierte System fester, aber anpassbarer Wechselkurse gescheitert war, kam es zu einer galoppierenden Inflation, von der hauptsächlich Menschen mit geringem Einkommen betroffen waren. Steuerliche

Ungleichheit, Finanzflucht, Hyperinflation, Plünderungen in den Supermärkten und regelmäßige Stromabschaltungen vertieften die Krise. Schließlich sah Alfonsín sich gezwungen, noch vor Ablauf der Legislaturperiode auf die Präsidentschaft zu verzichten.

Román Ingeniería hatte mit Finanzproblemen zu kämpfen: Der Staat geriet mit seinen Zahlungen in Verzug und begann außerdem mit Bonds zu zahlen, die am Wertpapiermarkt schnell im Kurs fielen. Es waren schwierige Jahre. Wir investierten erhebliche Summen und Arbeitszeit in große Projekte, doch dann wurden unsere Forderungen weder pünktlich noch in voller Höhe beglichen. Das war zum Beispiel bei der Elektrizitätsgesellschaft Segba der Fall, für die wir im Großraum Buenos Aires Turbogruppen montierten, Arbeiten bei der Verlegung von Stromnetzen und der unterirdischen Verkabelung der Stadt durchführten, Umspannwerke errichteten und Spannungsumstellungen in Stromnetzen vornahmen. Wir führten die Arbeiten selbst dann fort, als das Land 1989 in der schlimmsten Hyperinflation seiner Geschichte versank. Doch nicht genug damit, dass Segba seinen Verpflichtungen nicht nachkam – übrigens bis heute nicht –, die Firma setzte auch die laufenden Arbeiten aus und annullierte die Ausschreibungen für solche, die bereits geplant waren. Für uns bedeutete dies den Stillstand unserer Ausrüstung und hohen wirtschaftlichen

## *Der Traum, ein Land mit Spitzentechnologie und großen Bauten zu werden, schien sich aufzulösen.*

---

Schaden. Mit den Privatisierungen verschlimmerte sich die Lage noch, denn die ausländischen Firmen nahmen in unserer Branche nur Firmen unter Vertrag, die mit dem Herkunftsland der Konzessionsnehmer in Verbindung standen.

Zur selben Zeit wurden wir Zeugen der Krise im Metallurgiesektor. Obwohl EMCYM eine der drei erfolgreichsten Firmen der Branche war, über wettbewerbsfähige Infrastruktur und Technologie sowie hochqualifiziertes Personal verfügte, mussten wir einen herben Rückschlag hinnehmen. Der Kernkraftplan war ausgesetzt worden, die Projekte im öffentlichen Sektor ruhten, die für einige Werften vereinbarten Produktionsanreize wurden abgeschafft. Die Rezession im Metallurgiesektor war so ausgeprägt, dass sie Auswirkungen auf die gesamte Industrie hatte. Marktführerin IMPSA musste

extrem verkleinert werden und sich verschulden, um die Krise zu überstehen. Kleineren Betrieben blieb nur die Schließung. EMCYM drosselte die Produktion, und unter großen Anstrengungen gelang es uns, das Personal zumindest teilweise in anderen Unternehmen unserer Organisation unterzubringen. Dennoch waren wir gezwungen, exzellente Mitarbeiter zu entlassen. Dass es am Ende keine Alternative gab und wir die Firma schließen mussten, war eine große Enttäuschung für mich. Der Traum, dass wir ein Land mit Spitzentechnologie und großen Projekten werden könnten, schien auf der Strecke zu bleiben.

Zur nationalen Wirtschaftskrise kam bald das Energieproblem: Fehlendes Schmelzwasser, die Trockenheit im Litoral und Pannen in Atucha I kamen zusammen, so dass die Situation sich zuspitzte und tägliche Stromabschaltungen eingeführt werden mussten. Die argentinische Wirtschaft war fast völlig gelähmt, und in fast allen unseren Betrieben wiesen die Bilanzen erhebliche Einbußen aus. Die hohen Finanzierungskosten mit bis zu 200 Prozent Zinsen pro Monat führten zu einem Kapitalverlust, der sich von Monat zu Monat verstärkte. Es ist noch immer schwer nachzuvollziehen, was in dieser Zeit geschehen ist – in einem Land, das über große Wettbewerbsvorteile verfügt: Energiereserven, reiche Rohstoffvorkommen, günstiges Klima, geringe Bevölkerungsdichte und ein hohes Bildungsniveau. Absolventen unserer Universitäten waren nicht selten auch im

Ausland als hochqualifizierte Spezialisten und Arbeitskräfte erfolgreich. Trotzdem scheiterten wir Argentinier einmal mehr bei dem Versuch, endlich voranzukommen.

Vergleicht man die wirtschaftliche Lage Argentinien in jenen Jahren mit der des Nachbarlands Brasilien, sind gewaltige Unterschiede zu beobachten. Brasiliens Industrie war begrenzt, das Land hatte noch nicht damit begonnen, seine Erdöl- und Gasvorräte auszubeuten. Argentinien dagegen besaß ein sehr aktives Produktionssystem und gehörte zu den führenden Ländern bei der Nutzung der Kernenergie. In der Landwirtschaft, im Bergbau und beim Erdöl waren wir spürbar überlegen und verfügten über eine bedeutende Exportkapazität in diesen wichtigen Wirtschaftszweigen. Verfolgt man den Wachstumsprozess beider Länder über die letzten vier Jahrzehnte, kann man leicht erschließen, dass der heutige Rückstand unseres Landes ein Ergebnis misslungener Politik ist.

Wir können diese Lage heute beklagen und bedauern, dass wir eine unglaubliche Chance vertan haben. Aber wir können auch Lehren daraus ziehen, um es in Zukunft besser zu machen.

### ***Engagement in neuen Organisationen***

Gemeinsam mit anderen Kollegen beschloss ich, in diesen schwierigen Zeiten mit der Regierung zusammenzuarbeiten, um

die makroökonomischen Bedingungen zu verbessern. Wir taten dies in mehreren Unternehmenskammern, zum Beispiel der Argentinischen Industrieunion (UIA), dem Argentinischen Institut für Unternehmensentwicklung (IDEA), der Dachorganisation für Unternehmerverbände des straßengebundenen Gütertransports (FADEEAC) und der Argentinischen Kammer für Bauwesen (CAC). Die Vorgehensweise und die Ziele der CAC waren jedoch für viele Unternehmer der Branche nicht mehr akzeptabel. So tat ich im Auditorium unserer Versicherungsgesellschaft den ersten Schritt zur Loslösung von dieser Organisation. Wir gründeten die Argentinische Bauunion (UAC), in der schon bald die größten Baufirmen des Landes vertreten waren.

1990 hielten wir gemeinsam mit einer Gruppe von Logistik-Unternehmern die Zeit für gekommen, der Integration und Professionalisierung unserer Branche eine institutionelle Basis zu geben. So entstanden die Argentinische Vereinigung für Logistikunternehmen (ARLOG) und später die Unternehmenskammer für Logistikanbieter (CEDOL). Die beiden gemeinnützigen Organisationen verfolgten das Ziel, Logistikangebote auf dem Markt zu fördern und den großen Einzelhandelsketten sowie der Industrie die Vorteile des Outsourcings von Dienstleistungen zu vermitteln.

Im Jahre 1993 nahm ich an der Gründung der Stiftung ExportAr teil, mit der wir ein Arbeitsteam zur Zusammenführung

von Unternehmerinteressen und politischem Handeln schaffen wollten. Ziel unserer Bemühungen, die vom Außen- und vom Wirtschaftsministerium unterstützt wurden, war eine Optimierung der zur Förderung argentinischer Marken eingesetzten staatlichen Ressourcen. Dazu sollten auf einzelne Produkte zugeschnittene Geschäftspläne erarbeitet werden, mit denen dauerhafte Wettbewerbsvorteile gesichert werden konnten. Die Stiftung rief alle argentinischen Botschafter dazu auf, sich an der strategischen Förderung des Markenzeichens *Made in Argentina* zu beteiligen und von jeder einzelnen Botschaft aus, abgestimmt auf die Nachfrage des jeweiligen Marktes, aktiv für die Produkte zu werben. Es gelang uns, die Mittel der verschiedenen für die Erreichung dieser Ziele bestimmten Organisationen zusammenzuführen und exportfähige Produkte mit gezielten Aktionen zu fördern. Außerdem organisierten wir Ausstellungen und nahmen an strategisch wichtigen Messen in aller Welt teil.

1992 gründeten wir mit einer Gruppe von Kollegen auch den Club Europa-Argentinien (der später den Namen Club Europa-Mercosur tragen sollte), mit dem wir unsere Vorstellungen von einer Internationalisierung verwirklichen wollten: Ziel war, Beziehungen zwischen Unternehmen zu entwickeln und politische Bedingungen für eine wirtschaftliche Integration der einzelnen Länder zu schaffen, die dem gegenseitigen Vorteil dienen sollte.

Der Club Europa-Argentinien hatte die Ehre, eng mit François-Xavier Ortoli, Minister in mehreren Regierungen der Fünften Französischen Republik, zusammenzuarbeiten. An seiner Seite wurden mir die Dimensionen des Globalisierungsprozesses stärker bewusst. Ich nahm an Begegnungen teil, die unter dem Namen *Capítulos* bekannt wurden und in verschiedenen europäischen Ländern, Brasilien und Argentinien stattfanden. Bei diesen Begegnungen waren nur Besitzer der wichtigsten Unternehmen der einzelnen Länder zugelassen. Mit dieser Strategie sollte erreicht werden, dass die Mitglieder dieser Organisation einen gewissen Verhaltenskodex teilten und Gruppeninteressen keine Bedeutung erlangten. Was unser Nachbarland Brasilien betraf, konnte ich ein klares Bekenntnis zur Integration erkennen und feststellen, dass man Argentinien dabei eine große Bedeutung als strategischem Bundesgenossen zumaß. Die Kontakte zu Vertretern der europäischen Länder verdeutlichten mir, dass die Liste ihrer Prioritäten von den Themen Nachhaltigkeit, Lebensqualität und Umweltschutz angeführt wird.

Durch die Jahre in dieser Institution und die dort geleistete Arbeit begann ich über Schlüsselfragen in der Entwicklung einer Nation nachzudenken, vor allem auch darüber, wie man in ihre Zukunft investiert. Es verdient Beachtung, dass Deutschland zum Beispiel für Forschung und Entwicklung eine Summe

ausgibt, die fast so hoch ist wie das Bruttoinlandsprodukt Argentiniens. Außerdem plant Deutschland seine Wirtschaft in ständigem Konsens mit seinen Unternehmern, wobei es immer das Wohl der Gemeinschaft im Auge behält – zweifellos ein nachahmenswertes Beispiel.

Ich erinnere mich noch an ein argentinisch-deutsches Unternehmertreffen in Bonn, im Sommer 1995, bei dem ich einen Vortrag halten musste. Ich war dort als einziger argentinischer Partner einer deutschen Firma dabei und nutzte die Gelegenheit zu einem Aufruf: Europa solle nach Möglichkeiten suchen, das Kapital seines technologischen Entwicklungsniveaus besser zu nutzen und sich mit südamerikanischen Unternehmern zusammenzutun, um konkurrenzfähige Produkte in andere Märkte zu exportieren, darunter auch des eigenen Landes. Tags darauf erhielt ich eine Einladung zum Frühstück mit dem deutschen Wirtschaftsminister, der meine Worte gehört hatte und daran interessiert war, Genaueres zu meinen Vorschlägen zu erfahren.

### ***Die Privatisierungen und ihre Folgen***

Carlos Saúl Menem kam während einer tiefen Krise an die Macht. In den ersten anderthalb Jahren seiner Präsidentschaft versuchte er, die chronische Inflation unter Kontrolle zu bringen, die ein

*1992 haben wir mit einer Gruppe von Kollegen den Club Europa Argentina gegründet, mit der Vision uns zu internationalisieren.*

---

weiteres Mal zu einem Damokles-Schwert geworden war. Doch es gelang ihm nicht. Aus diesem Scheitern heraus traf man eine Entscheidung, die zu einem grundlegenden strukturellen Wandel des politisch-ökonomischen Modells führte: Im Rahmen des „Plans Konvertibilität“ wurde für den argentinischen Peso ein Wechselkurs von 1:1 zum US-Dollar festgelegt. Mit diesem neuen Modell hörte die Zentralbank auf, das Defizit der Regierung zu finanzieren und sah sich gezwungen, das Gleichgewicht der Währungsbasis durch Dollarreserven aufrechtzuerhalten.

Als Domingo Cavallo am 1. März 1991 sein Amt als Wirtschaftsminister antrat, wurde durch die Privatisierungen und Modernisierungen im Bereich der staatlichen Betriebe

ein günstiges Klima für den Zustrom ausländischen Kapitals geschaffen. Leider verschärfte Caballos Ministerium im Rahmen dieser Politik der Öffnung einen Prozess, der schon vorher begonnen hatte: Das schon geschwächte Gewebe der argentinischen Industrieproduktion wurde immer stärker durch eine Wirtschaft der Dienstleistungsangebote abgelöst. Hinzu kam, dass die Privatisierungen auf der Basis von Ausschreibungen durchgeführt wurden, die ausländischen Unternehmen große Privilegien gewährten. So wurde ihnen beispielsweise erlaubt, im Ausland aufgenommene Kredite zu kapitalisieren, man gab ihnen die Aktienmehrheit in den Gesellschaften, deren Konzessionsnehmer sie waren, und außerdem wurde festgelegt, dass der leitende Manager jeweils ein Ausländer sein musste.

Diese Anordnungen standen in deutlichem Widerspruch zu den Regeln, wie sie in entwickelten Wirtschaften üblich sind: Man bevorzugt die eigenen Unternehmen und trägt Sorge dafür, dass sie die Führung im Management und die Aktienmehrheit behalten. Unter den von der Regierung ins Feld geführten Argumenten war die Behauptung, die argentinischen Bauunternehmen zum Beispiel seien auf die im Zusammenhang mit den Privatisierungen notwendigen Arbeiten nicht vorbereitet und die Lage der Branche sei sowohl in finanzieller als auch in operativer Hinsicht schlecht. Um die Ineffizienz der staatlichen Betriebe zu überwinden, sei ein ausländisches Management



*Alfredo Román mit Hadad  
und Longobardi*

notwendig, und um Investitionen von den internationalen Finanzmärkten anziehen zu können, müsse die Mehrheit des Aktienkapitals in ausländischer Hand sein.

Mit einer Privatisierungspolitik unter diesen Vorzeichen war ich nicht einverstanden, so dass ich beschloss, über die UAC, deren Exekutivkomitee ich angehörte, aktiv zu werden.

## *Die Privatisierungen wurden umgesetzt, ohne auf jegliche Folgen zu achten.*

---

Zusammen mit Technikerteams und Beratern von qualifizierten Spezialisten studierten wir die Privatisierungspolitik und die Ausschreibungsunterlagen. Im Ergebnis konnten wir uns darüber verständigen, welche Modifikationen wir vorschlagen wollten, damit die Privatisierungen für das Land erfolgreich gestaltet werden und gleichzeitig die verfügbaren Kapazitäten der argentinischen Industrie zum Einsatz kommen konnten. Wir vereinbarten ein Treffen mit Cavallo, wiesen ihn auf die negativen Aspekte seines Plans hin und unterbreiteten einen effektiveren Vorschlag, dessen Bestandteil die von uns durchgeführten Analysen waren. Darin legten wir auch dar, welche schädlichen Folgen eine Umsetzung des Plans in der von der Regierung vorgelegten Form für das Land und seine Unternehmen hätte. Doch Cavallo verteidigte seine Position mit aller Vehemenz und erhielt dabei die Unterstützung des Präsidenten.

Die Privatisierungen wurden nach Plan durchgeführt, trotz der Bemühungen von Seiten der argentinischen Unternehmer und ohne jede Rücksicht auf die Folgen. Wie sich im Verlauf der Jahre zeigte, ließ Argentinien nicht nur seine Wettbewerbsvorteile ungenutzt, sondern verlor aufgrund des Niedergangs seiner Industrie wichtiges Terrain und seine Ausstrahlung auf den internationalen Markt. Die Resultate des Privatisierungsprozesses beschränkten sich auf eine Verkleinerung des Staates und den Zustrom von ausländischem Kapital, und dies zum Schaden der lokalen Industriekapazität und des argentinischen Unternehmertums. Mangel an Arbeitsplätzen, wachsende Ungleichheit und soziale Exklusion waren die Folgen.

Um ihr Privatisierungsprojekt zu starten, führte die Regierung eine große internationale Marketingkampagne durch. Doch bei dieser Öffnung gegenüber dem Kapital wichtiger Unternehmen unterblieb der Versuch, strategische Allianzen zu formen, die es ermöglicht hätten, Argentinien als zuverlässigen Lieferanten auf dem Markt zu etablieren.

Diese Wirtschaftspolitik hat dem Land zwar Wachstum beschert – die Instabilität konnte unter Kontrolle gehalten und die Inflationsrate verringert werden –, doch zu einem eigentlichen Wirtschaftswachstum trug sie nicht bei. Die Gefahren eines solchen Modells, in dem die Überwindung des

steuerlichen Defizits von ausländischer Finanzierung abhängig war, wurden bei der mexikanischen Krise im Jahre 1994 erstmals deutlich. Sie verursachte sowohl in Argentinien als auch in ganz Lateinamerika einen massiven Kapitalabfluss ins Ausland.

Während Menems zweiter Amtsperiode von 1995 bis 1999 und unter der anschließenden Präsidentschaft Fernando de la Rúa wurden die Auswirkungen offenkundig. Die Armutsrate und die Bedürftigkeit stiegen deutlich an, gleichzeitig kam es zu einer spürbaren Verkleinerung der Mittelschicht, die in unserem Lande immer von großer Bedeutung war. Die Ursachen waren das Fehlen eines wettbewerbsfähigen Projekts für die Entwicklung der Industrie, die erfolglose und unentschiedene Wirtschaftspolitik sowie der direkte Wettbewerbsnachteil durch die Abwertung der brasilianischen Währung am Ende der neunziger Jahre. Auf uns argentinische Unternehmer kamen einmal mehr schwierige Zeiten zu. Ungleichgewichte in der Außenhandelsbilanz sowie im Verhältnis von Steuereinnahmen und Ausgaben schlugen sich in wiederholten makroökonomischen Krisen mit extremer Abwertung des Peso, hoher Inflation und Kontrollen des Wechselkurses nieder.

### ***Vorschläge und Projekte unter neuen Bedingungen***

Die konsequente Umsetzung des Privatisierungsplans hatte begonnen. Wie vielen anderen Firmen blieb auch uns nichts

anderes übrig, als unsere Geschäfte neu auszurichten und eine Strategie zu entwickeln, mit der wir im neuen Kontext aktionsfähig bleiben und unsere Kapazitäten nutzen konnten. Wir verfügten über die notwendige Flexibilität, passten uns den veränderten Rahmenbedingungen an und unterbreiteten Vorschläge auf den Spezialgebieten, die zu den Stärken unserer Organisation gehörten.

Als 1993 die Privatisierung des schienengebundenen Güterverkehrs ausgeschrieben wurde, beteiligten wir uns mit den Eisenbahngesellschaften Buenos Aires al Pacífico (BAP) und Nuevo Central Argentino (NCA), an denen wir mit 25 bzw. 15 Prozent beteiligt waren. Wir hatten uns vorgenommen, die Führung beim Bahntransport von Containern und Exportgütern zu behaupten. Doch die Mehrheitsaktionisten verfolgten andere Ziele, so dass wir unsere Geschäftsanteile schließlich verkauften.

Gleichzeitig studierten wir die Ausschreibungsunterlagen für die Konzession im Bereich der Personenbeförderung. Wir erarbeiteten einen Vorschlag, mit dem die Grundlagen für eine Verlegung des städtischen Güterzugverkehrs an die Peripherie geschaffen werden sollten. Ermöglicht wurde dies durch ein System von Transfer-Terminals. Das Projekt sollte einen bedeutenden Beitrag für einen effizienteren Betrieb der Personenzüge leisten: Es sah eine Direktverbindung zwischen Retiro und Constitución vor, den beiden größten Bahnhöfen der

Stadt. Ein Graben von der Straße Salguero zum Bahnhof Retiro sollte die Schienen aufnehmen und auch Platz für den Busverkehr bieten. Für diese Lösung setze ich mich noch heute ein, denn ich bin der Auffassung, dass sich ein guter Teil des Auto-Chaos, mit dem die Stadt Buenos Aires zu kämpfen hat, auf diese Weise ordnen ließe.

Doch die politische Führung stellte die Bedingung, dass es sich bei dieser Verkehrsverbindung um eine vom Staat subventionierte Dienstleistung handeln müsse. Unser Vorschlag zielte hingegen darauf ab, dass der Betrieb gewinnbringend sein sollte. Subventionen konnten unserer Überzeugung nach auf lange Sicht nur enorme Probleme verursachen (die später auch eintraten). Versuche, uns mit der Regierung zu verständigen, blieben fruchtlos, so dass wir auf die Teilnahme an der Ausschreibung schließlich verzichteten.

In dieser Zeit haben wir uns auch mit anderen Angeboten um Konzessionen beworben, zum Beispiel für die Versorgung der Hauptstadt mit Elektroenergie und Gas, die Trinkwasseraufbereitung und Abwasserbehandlung. Nach der Analyse der Ausschreibungsunterlagen und einer Prüfung, ob wir die entsprechenden Anforderungen erfüllen konnten, bewarben wir uns von Román Ingeniería aus, einer der führenden Firmen ihrer Branche. Doch wiederum sahen die Bedingungen die Mehrheitsbeteiligung ausländischer

Firmen und einen ausländischen Manager vor. Nach längerer Suche arbeiteten wir schließlich mit der französischen AG Compagnie des Eaux zusammen, um uns an der Privatisierung der Trinkwasseraufbereitung und Abwasserbehandlung zu beteiligen, die bis zu diesem Zeitpunkt Aufgaben der staatlichen Sanitärwerke waren. Alles ließ sich hervorragend an, bis die Compagnie des Eaux uns mit der Nachricht überraschte, sie werde mit ihrem französischen Konkurrenten Lyonnaise des Eaux-Dumez kooperieren. Die Gesellschaft gewann die Ausschreibung, während wir, nachdem wir Zeit und Geld investiert hatten, ohne Teilhaber dastanden.

Auch die Flughäfen wurden privatisiert. Ich unterschrieb damals ein Abkommen mit einem Unternehmer, der einen Flughafen in Quilmes (Provinz Buenos Aires) bauen wollte. Das Projekt war bereits durch ein Gesetz bestätigt, das die Provinzregierung auf den Weg gebracht hatte. Ich war überzeugt davon, dass es sich um ein sehr nützliches Vorhaben für das Land handelte. So begannen wir den Entwurf zu optimieren und einen internationalen Partner zu suchen. Der Platz, auf dem der Flugplatz errichtet werden sollte, war der Küstenstreifen zwischen Avellaneda und Quilmes. Es handelte sich um eine Fläche, die mit Müll aufgefüllt worden war und sich sehr gut für das Vorhaben eignete. Unser Vorschlag sah eine Sanierung des Geländes und Installationen zur Reinigung des verschmutzten

Wassers vor, das aus dem Fluss Reconquista in den Rio de la Plata einströmte. Damit wäre auch das Problem der häufigen Überschwemmungen in dieser Zone gelöst worden. Später wollten wir auf eigenes unternehmerisches Risiko einen Flughafen für Inlands- und internationale Flüge bauen und betreiben, der auch über eine Verkehrsanbindung für U- und Eisenbahn verfügen sollte. Der Stadtflughafen Aeroparque wäre damit überflüssig geworden: Durch die gewonnene Fläche hätte man die Wälder von Palermo bis zum Ufer des Río de la Plata ausdehnen können. Der Zug- und Autoverkehr sollte in einem Graben vorbeigeführt werden. Der Flughafen Ezeiza wäre für eine neue Nutzung als Militärflugplatz der Luftstreitkräfte frei geworden. Mit diesem Projekt, das wir auf den neuesten Stand gebracht hatten, begann ich den Weg durch die administrativen und politischen Instanzen. Alles lief sehr gut, und es gab viel Lob für den Vorschlag, sowohl von Luftfahrtspezialisten als auch von den Fluggesellschaften und Touristikunternehmen. Allen war bewusst, dass Argentinien komfortable Verbindungen zu anderen Zielen im In- und Ausland garantieren musste, wenn es nicht irgendwann Touristen verlieren wollte.

Die zuständigen Stellen der Provinzverwaltung gaben ihre Zustimmung. Doch die Landesregierung traf überraschend die Entscheidung, dass die Terminals von Aeroparque und Ezeiza weiterexistieren und auch weiter getrennt betrieben werden

sollten, obwohl Präsident Menem wiederholt eine Vereinigung der beiden Flughäfen befürwortet hatte.

### *Privatisierungen im Hafen*

Der Privatisierungsprozess brachte Momente großer Enttäuschung mit sich. Nachdem wir im Hafen Buenos Aires über Jahre bedeutende Summen investiert und unsere Effizienz bei den erbrachten Dienstleistungen vielfach bewiesen hatten, entzog die Regierung der Gesellschaft Murchinson-Román 1994 die Genehmigung zum Betreiben des Hafenbeckens D (heute Terminal 5), noch dazu in einer verwaltungstechnisch zu beanstandenden und juristisch angreifbaren Weise. Die Gesellschaft war ein Jahr zuvor aus betriebstechnischen Gründen und auf Ersuchen unserer Kunden entstanden. Unser früherer Konkurrent bewirtschaftete die andere Hälfte desselben Hafenbeckens, so dass wir durch die Zusammenführung unserer Aktivitäten bedeutende technologische Fortschritte erzielen konnten. Zum ersten Mal wurden dort im Containerumschlag Portal- und RTG-Kräne, Reach-Stacker und Trailer eingesetzt, so dass die Anlage einem Hafen der ersten Welt glich. Menems Politik jedoch verfolgte das Ziel, ausnahmslos alle verfügbaren Dienstleistungen auszuschreiben und so die Privatisierung voranzutreiben.

Angesichts dieser Situation schlugen wir vor, dass man nur vier der fünf Terminals ausschreiben und uns die Möglichkeit geben sollte, mit den anderen zu konkurrieren. Es war ein wohlüberlegter Vorschlag, denn eine argentinische gegen vier globale Firmen hätte weder die Ausschreibung noch den künftigen Markt gefährdet. Dennoch lehnte die Regierung ab. Wir zogen juristische Schritte in Erwägung, doch während der dafür nötigen Zeit hätte die Ausrüstung unserer Firma stillgestanden. Wir wandten uns an den Congreso, wo wir ebenso wenig Gehör fanden – alle waren auf einer Linie mit der Regierung.

Schließlich wurde in den Ausschreibungsunterlagen die Aufteilung des Hafens in fünf Terminals festgelegt. Überdies wurde eine Bestimmung aufgenommen, die geradezu das Ziel zu verfolgen schien, uns zu schaden und uns die Verteidigung unserer Rechte unmöglich zu machen: Nach dieser Klausel durfte ein Unternehmen, das einen Prozess führte, sich nicht bewerben. Wir standen also vor der Entscheidung, entweder einen Prozess gegen den Staat anzustrengen oder den Entzug der Konzession zu akzeptieren und uns an der Ausschreibung zu beteiligen. Zudem wurden wir aufgefordert, uns von unserem Getreideterminal an Mole 4 zu trennen.

Wir zogen es vor, alles zu tun, um einen Stillstand der Anlagen und die Entlassung unseres Personals zu verhindern, und bewarben uns also um die ausgeschriebenen Konzessionen.

Wir gaben eine Bewerbung für jedes einzelne Terminal ab, konzentrierten uns aber auf Terminal 5, wo wir im Rahmen unserer Tätigkeit große Investitionen getätigt hatten: Die Kaimauern waren verstärkt und Gleise für die Portalkräne verlegt worden, wir hatten die Straßendecke erneuert und Schaltschränke installiert. Doch die Konzession für diesen Sektor ging an die philippinische Gruppe ICSI. Ausschlaggebend war, wer die größte minimale Umschlagleistung garantierte, und diese Gruppe bot eine höhere Tonnenleistung an als wir (allerdings ohne sie später zu erfüllen).

Doch wir gaben die Hoffnung nicht auf. Unsere alternativen Angebote für die Terminals 1 und 2 standen jeweils an zweiter Stelle, und als wir das Angebot des Erstplatzierten prüften – es handelte sich um die britische Holding P&O, die mit einer kleineren Firma kooperierte –, entdeckten wir einen möglichen Betrug in den vorgelegten Bilanzen. Statt der Bankgarantien hatte sie zudem einen Barbetrag in Dollars angeboten, der sich angeblich in einem Safe befand. Doch wie Murchinson-Román nachwies und von einem Notar beglaubigen ließ, konnte sich darin gar nicht so viel Geld befinden – das Volumen des geforderten Betrags in Banknoten überschritt das Fassungsvermögen des Safes.

Statt uns die Konzession zu erteilen, lud man uns zu einer Sitzung ein, bei der uns die Option einer Minoritätsbeteiligung

am Konsortium angeboten wurde, an der Seite von P&O. Andernfalls sollte die Konzession erneut ausgeschrieben werden. Beides lehnten wir ab. Um unser Recht durchzusetzen, wandten wir uns an die im Congreso eingerichtete Kommission zur Überwachung der Privatisierungen und baten um ein Gespräch mit Präsident Menem. Wir erhielten nie eine Antwort.

Uns blieb nur die Möglichkeit einer Minderheitsbeteiligung, was gleichzeitig bedeutete, dass unsere Installationen in den Besitz des Konsortiums übergingen. So wurde also die Gesellschaft Terminals Río de la Plata (TRP) gegründet, welche die Terminals 1 und 2 bewirtschaftete. Aufgrund der fehlenden partnerschaftlichen Beziehungen zu den anderen Gesellschaftern entschieden wir uns, der britischen Holding unseren Anteil an TRP zu verkaufen.

Auf diese Weise wurde die Murchinson-Román SAC über Nacht zu einer Art Restgesellschaft – sie hatte ihre gesamte verfügbare Ausrüstung zur Schaffung einer neuen Firma beigesteuert. Wie sich später zeigte, wurden die geforderten Mindesttonnagen, die uns den Gewinn der Ausschreibung gekostet hatten, von dieser Firma nie erreicht. Außerdem standen wir einer schwierigen Situation gegenüber: Nachdem die Regierung beschlossen hatte, die Behörde für die Garantie der Vergütung vertraglich vereinbarter Leistungen (ENCOGAR) zu schließen, die das System der Zeitverträge betreut hatte, sahen mehrere auf Arbeitsrecht spezialisierte Anwälte eine günstige Gelegenheit

für Aktionen gegen Murchinson-Román. Da juristische Schritte gegen den Staat nutzlos waren, prozessierte man lieber gegen ein zahlungsfähiges Unternehmen. Leider kostete uns dieser Prozess schließlich mehr als zehn Millionen Dollar.

### *Ein Projekt zum Wohle der Umwelt*

Trotz der schwierigen Umstände, denen wir uns gegenübersehen, suchten wir eine neue Herausforderung. Bei der Verfassungsreform des Jahres 1994 wurde der Artikel 41 angenommen, der sich auf den Schutz der Umwelt bezieht. Der Artikel sieht die „Wiederherstellung“ des Lebensraums in Gebieten vor, die durch unvernünftige Nutzung Schaden genommen haben. Die Sorge um die Umwelt ist ein Thema, das mich von jeher beschäftigt hat, und so sah ich in diesem Verfassungsartikel eine Chance, etwas zu ihrem Schutz zu tun. In dieser Absicht unterstützte ich die Initiative zur Schaffung einer Anlage, in der auf höchstem technologischem Niveau schadstoffbelastete Böden etc. gereinigt werden sollten. Um dieses Vorhaben umzusetzen, war es am besten, sich mit einer international anerkannten Firma zusammenzutun, die auf solche Tätigkeiten spezialisiert war. Nach einer detaillierten Analyse und einigen Verhandlungsrunden erreichten wir die Beteiligung der Browning Ferris International (BFI), eines US-





*Spielen Sie Audio:  
Ausdauer, Werte und soziale  
Verantwortung (2)*

amerikanischen Giganten auf dem Gebiet der Behandlung fester und flüssiger Rückstände. Gemeinsam gründeten wir die Gesellschaft Soluciones Químicas (Chemische Lösungen), die eine Vorreiterrolle in ihrer Branche spielen sollte. Aufgrund der Bedeutung des Vorhabens und der Verantwortung, die wir damit übernahmen, beauftragten wir die britische Beratungsfirma Richard Parsons, uns bei der ingenieurtechnischen Seite des Projekts und bei der Überwachung des Baus im Gebiet Zárate zu unterstützen. Die Anlage reinigte belastete wässrige Flüssigkeiten mit einem chemischen Verfahren und mechanischen Filtern, so dass der Abfall auf ein Minimum reduziert werden konnte. Flüssigkeiten mit hohem Wärmeerzeugungspotential, wie zum Beispiel solche, die mit Kohlenwasserstoffen oder Farben verunreinigt waren, wurden in einem mehrstufigen Prozess gemischt, bis ein *blend* entstand, dessen Zusammensetzung den vom Sekretariat für Umwelt bestätigten Grenzwerten entsprach. Kurzum: Auf diese mit modernster Technologie ausgestattete Anlage, deren Personal ein Jahr lang unter der Leitung eines

## *Die Wirtschaftspolitik des Landes hatte uns gestraft. Es wurden wahrhaft komplizierte Jahre.*

---

eigens dafür eingestellten britischen Spezialisten ausgebildet worden war, konnte Argentinien stolz sein.

### *Die negativen Folgen der Wirtschaftspolitik*

Die Wirtschaftspolitik des Landes hatte uns arg gebeutelt. Es waren wirklich schwierige Jahre, in denen wir Tag für Tag alle Anstrengungen unternehmen und nach Lösungen suchen mussten, um uns auf unserem Terrain zu behaupten und die Rentabilität unserer Firmen zu sichern. Bei jeder Entscheidung riskierten wir das Kapital. Román Ingeniería war am stärksten verschuldet, und während die Rechnungen aufgrund der sehr hohen Zinsen anwuchsen, führten die vom Staat emittierten, fast wertlosen Anleihen dazu, dass die Kredite so schnell zerrannen,

wie man sie aufnahm. Aus der Distanz betrachtet scheint es heute unglaublich, was wir in damals taten: Während die staatlichen Betriebe kontinuierlich die Bezahlung der ausgeführten Arbeiten aufschoben, erfüllten wir die eingegangenen Verpflichtungen getreu unserer Unternehmensphilosophie vollständig, obwohl wir uns dafür verschulden mussten.

Die verfehlte Wirtschaftspolitik kostete uns auch das Hafen- und das Metallurgiegeschäft, zudem fehlte es im Transport- und Dienstleistungssektor an Aufträgen. Wir mussten uns vom Getreideterminal an Mole 4 des Hafens von Buenos Aires trennen, denn die Ausschreibungsbedingungen für die Terminals untersagten die Teilnahme von Bewerbern, die bereits andere Konzessionen im Hafen besaßen. Schließlich hatte die Krise der argentinischen Industrie auch dazu geführt, dass wir die Firma Soluciones Químicas, in deren Technologie wir viel investiert hatten, nicht wie geplant ausbauen konnten. Das Projekt garantierte die geringstmögliche Umweltbelastung durch die Verwendung eines alternativen Brennstoffs, der speziell für die Verwendung in Zementöfen entwickelt worden war. Doch es gab keine Aufträge für die Anlage, woran allerdings nicht nur die Krise schuld war, sondern auch die fehlende Durchsetzungskraft der zuständigen Behörden, die nicht auf der Einhaltung der gültigen Normen für die Beseitigung von Schadstoffen bestanden. BFI fühlte sich betrogen und stellte

seinen Kapitalbeitrag für die Gesellschaft ein. Wir mussten also 100 Prozent der Firma übernehmen und waren aufgrund der schlechten Auftragslage gezwungen, ihre Restrukturierung einzuleiten und die Fixkosten zu verringern.

Der erschreckende Niedergang der Industrie und des Bauwesens wirkte sich auch auf Román SAC aus, die seit mehr als 30 Jahren im Geschäft war und zum ersten Mal einen alarmierenden Stillstand erlitt. Doch wir bestanden weiter. Um jene Mitarbeiter, die uns von Beginn an begleitet hatten, nicht um ihre Arbeit bringen, suchten wir Alternativen und nahmen die Tätigkeit in den Geschäftsfeldern Personentransport, Mülltransport und Hafendarbeiten auf. Trotzdem mussten wir erhebliche wirtschaftliche Einbußen hinnehmen und sie durch eine Verschuldung der Firma ausgleichen.

Währenddessen war das seit 1981 verzögerten Projekt Exolgan weiter den Schlägen aus dem politischen und gewerkschaftlichen Umfeld ausgesetzt. Die Gründe waren nicht schwer zu erraten: Das neue Containerterminal bedeutete eine direkte Konkurrenz für die staatliche Allgemeine Hafenverwaltung (AGP). Diese Organisation war nicht nur ineffizient, sondern erstickte das Wachstum der freien Betriebe und verringerte die Wettbewerbsfähigkeit des Außenhandels. Während der Regierungszeit Menems versuchte ich erneut, eine Annäherung der Positionen zu erreichen. Um endlich die

## *Die Krise zeigte den Mangel an Leadership auf, was zu einer Verschlechterung der Wirtschaftsergebnisse führte.*

---

Betriebserlaubnis zu erhalten, war ich auch zu Zugeständnissen bereit. Aber die uns unterbreiteten Vorschläge waren nicht mit unserer Unternehmenskultur zu vereinbaren, und folglich lehnten wir sie ab.

Angesichts der eingetretenen Lage hielten meine Brüder und ich es für angebracht, die wirtschaftliche Situation unseres Unternehmens einer gründlichen Analyse zu unterziehen. Auch das in Román Inversora festgelegte Verfahren, nach dem wir unsere Entscheidungen gemeinsam trafen, musste auf den Prüfstand. Selbstkritisch stellten wir fest, dass zumindest in diesen Krisenzeiten die Unternehmensführung sich als ineffektiv erwiesen hatte. Wie schon geschildert, hatte ich meine Position als Mehrheitsaktionist aufgegeben und besaß nur noch ein Viertel des Vermögens. Die Führung, die ich bis



*Entdeckung Büste  
Vater Alfredo Román*

1983 allein innehatte, war an die Holding delegiert worden. Elf Jahre lang hatte ich nun als Dozent für die Führungskräfte und meine Brüder gearbeitet, aber um unsere Positionen auf einem Markt zu sichern, der uns scharfen Gegenwind bescherte, waren wir nicht stark genug gewesen. Ich begriff, dass die Pluralität in der Leitung unserem Unternehmen Nachteile gebracht hatte.

Die Krise machte es offenkundig: Es fehlte an Führung, und die Folge waren Verluste im ökonomischen Ergebnis.

### *Erinnerung an die Gründungswerte*

Die Dinge nahmen ihren Lauf. 1994 waren die Zinsen so hoch, dass sie unser Vermögen immer schneller aufzehrten. Die Betriebe hatten fast keine Aufträge, und die täglichen Einnahmen reichten kaum für die Tilgung der Schuldzinsen aus. In dieser Situation empfahlen uns unsere Finanz- und Rechtsberater, für einen unserer Betriebe ein Insolvenzverfahren einzuleiten – ein legales Mittel, das in diesen Zeiten in Mode war. Sie argumentierten, dass dieser Schritt bei Marktverhältnissen, in denen kein normaler Zahlungsverkehr mehr stattfand und ein extrem hohes Zinsniveau herrschte, nicht gegen ethische Normen verstieß, sondern in jeder Hinsicht akzeptabel sei.

Mit Bewegung erinnere ich mich an die Sitzung, bei der wir vier Brüder das Problem analysierten und gemeinsamen zur selben Auffassung kamen: „Vater wäre nicht damit einverstanden, dass wir uns für ein Insolvenzverfahren entscheiden.“ Auch wenn ein solches Verfahren in unserem Interesse liegen mochte, hätten wir damit die Grundsätze und die Unternehmenskultur aufgegeben, die wir über so lange Jahre geformt hatten. Es waren Prinzipien, die uns von Kindheit an begleiteten. Die

lebendige Erinnerung an unseren Vater, der 1987 verstorben war, führte uns in diesen unglücklichen Momenten. Was er wohl in dieser Situation getan hätte, fragten wir uns. Wir konnten uns seine Antwort vorstellen und beschlossen, so viel von unserem Vermögen zu verkaufen, wie zur Tilgung der Schulden und zur Abwendung der Insolvenz notwendig war.

In der Gewissheit, dass die familiäre Bindung den Vorrang vor jeder Art von Schwierigkeit hat, kamen meine Brüder und ich überein, dass angesichts der Verkleinerung unserer operativen Betriebe die Struktur der Unternehmensführung, wie wir sie eingerichtet hatten, nicht mehr gerechtfertigt war. Jeder von uns sollte selbständig seine bevorzugten Geschäfte weiterführen. Der nach Begleichung der Schulden verbleibende Rest des Vermögens wurde gleichmäßig aufgeteilt. So arbeitete fortan jeder in dem Tätigkeitsfeld, auf das er spezialisiert war: Ricardo gründete die Firma Loginter und widmete sich dem Hafen- und Logistikgeschäft, Walter dem Bau und der Landwirtschaft. Oskar konzentrierte sich mit der Gesellschaft Interdepósitos auf das Immobiliengeschäft, außerdem blieb er Aktionär der Firma, aus der 2001 Román Servicios hervorging. Ich selbst führte den Betrieb fort, den ich 1961 gegründet hatte, die Román SAC. Da sie zu diesem Zeitpunkt stark verschuldet war und zu wenig Aufträge hatte, verkaufte ich Teile der Aktiva und entschloss mich nach einer Marktanalyse zu einem rigorosen

Wandel: Ohne Rücksicht auf die vorhandene Ausstattung meines Unternehmens spezialisierte ich mich auf das Angebot innovativer Dienstleistungen im Logistiksektor.

Alle diese Veränderungen erlebte ich als eine tiefe persönliche Krise. Ich war es nicht gewohnt, Aktiva zu verkaufen. Mein ganzes Leben lang war ich ein Pionier, der Firmen gründete und ausbaute, und nun nahm ich die Zergliederung der Organisation vor, die ich mit so viel Aufwand aufgebaut hatte. Dennoch versuchte ich, neue Kräfte für die zu schlagende Schlacht zu sammeln. Jeden Abend sagte ich mir: „Heute war ein schlechter Tag, morgen wird ein besserer kommen.“

Trotz der langen ökonomischen Pechsträhne erscheint mir diese Phase nicht als verlorene Zeit. Es waren auch Jahre der Arbeit in wichtigen Organisationen und der Tätigkeit für die Gemeinschaft. Zudem konnte öfter mit meiner Familie zusammen sein und die Freizeit genießen. Nach den langen Arbeitstagen verschaffte ich mir Abwechslung bei einer meiner Lieblingssportarten oder widmete mich einem der persönlichen Projekte, die ich immer wieder aufgeschoben hatte.

In diesen Jahren waren auch große Verluste im persönlichen Bereich zu beklagen. Ich verlor nicht nur meinen Vater, sondern auch eine unserer Töchter. In diesen tragischen Momenten flüchtete ich mich zur Gefährtin meines Lebens und zu meiner Familie. Immer wussten sie mich zu unterstützen

und gaben mir Rückhalt. Auch als ich sie über die schwierige ökonomische Lage informieren musste, in der wir uns befanden: Ich legte meiner Frau und unseren Kindern so sachlich wie möglich die Situation von Román Inversora und den von ihr kontrollierten Firmen dar und sagte ihnen, dass wir bei einer Inbetriebnahme von Exolgan nicht umhinkämen, auch das Haus, in dem wir lebten, als Garantie zur Verfügung zu stellen. Sie antworteten mir ohne zu zögern: „Wir stehen hinter dir, du weißt, was du tust. Du hast uns beigebracht, dass es immer einen Ausweg gibt, wenn wir hart arbeiten und das bewahren, woran wir glauben.“ •

# *Konsolidierung*

## *Kapitel 7*

---



MEHR



# ***Konsolidierung***

## *Kapitel 7*

---

*Zu Beginn des Jahres 1996, nach einer langen Phase mit zahlreichen Enttäuschungen, spürte ich, dass meine Führungsqualitäten gelitten hatten: Plötzlich gab es mehr Zweifel als Gewissheiten.*

Zu Beginn des Jahres 1996, nach einer langen Phase mit zahlreichen Enttäuschungen, spürte ich, dass meine Führungsqualitäten gelitten hatten: Plötzlich gab es mehr Zweifel als Gewissheiten. Das Wirtschaftsleben des Landes vollzog sich unter den schwierigen Rahmenbedingungen von Carlos Menems zweiter Amtszeit (1995-1999). Auch die internationale Wirtschaftslage war nicht ermutigend: Die Krisen auf den Märkten der Schwellenländer – vom Tequila-Effekt in Mexiko bis zur Krise in Brasilien Anfang 1999 – erschwerten zunehmend den Zugang zu internationalen Finanzierungsmöglichkeiten.

Die Abwertung des Real (von Januar bis März 1999 um ca. 50 Prozent) in Brasilien, Argentiniens wichtigstem Handelspartner, und die kontinuierliche Aufwertung des Dollars gegenüber dem Euro verringerten die Wettbewerbsfähigkeit der argentinischen Exporte und trieben das Land in eine wirtschaftliche Lethargie, die schließlich zum Ende des Systems der Konvertibilität führte. Zudem hatte der feste Wechselkurs Maßnahmen verhindert, mit denen man der Rezession hätte entgegenwirken können. Um die Investitionen anzukurbeln und die Zahlungsbilanz auszugleichen, wären eine Flexibilisierung der Preise und Gehälter sowie ein Verzicht auf die Dollar-Parität notwendig gewesen, die den privatwirtschaftlichen Sektor außerordentlich anfällig machte. Doch die verstärkte Umstellung der Wirtschaft auf Dollar-Basis behinderte eine

freiwillige Aufgabe der Konvertibilität. Die früher oder später unvermeidliche Abwertung wurde zu einem Tabu-Thema.

Auf der anderen Seite ging die Globalisierung mit Riesenschritten voran und riss Grenzen nieder. Die argentinische Wirtschaftspolitik förderte diesen Prozess, indem sie den Import einer Flut von Waren genehmigte, die für viele heimische Produktionsbetriebe das Aus bedeutete. Im Dienstleistungssektor herrschte durch die neuen Spielregeln ein unfairen Wettbewerb, in dem die ausländischen Firmen mit Hilfe ihrer Tochtergesellschaften agierten.

Die entstandene Lage wirkte sich selbstverständlich auch in vollem Umfang auf die Arbeitsbedingung der Nachfolgeregierung aus. Wenige Monate nach dem Amtsantritt von Fernando de la Rúa, der seit Dezember 1999 Präsident war, durchlebte Argentinien einen der kritischsten Momente der wirtschaftlichen Instabilität. Gegen Ende dieses Jahres hatte das Haushaltsdefizit vier Prozent des BIP überschritten, die mit dem IWF vereinbarte Grenze lag bei zwei Prozent. Zudem verfolgte die neue Regierung eine Abgabepolitik, mit der sich die Schrumpfung der realen Wirtschaft nur noch verschärfen konnte. Im Jahr 2000 sank das BIP noch stärker. Während in dieser Phase weltweit ein bedeutendes Wirtschaftswachstum zu verzeichnen war, steckte Argentinien in einer Rezession und in einer tiefen Krise. Sie war auf das jahrelange politische

## *Dieser komplizierte Horizont traf natürlich die Folgeregierung sehr hart.*

---

und wirtschaftliche Hin und Her zurückzuführen und führte schließlich zur Aufkündigung der Rechtssicherheit von Seiten des Staates.

Diese Situation wirkte sich negativ auf Handelsverträge und Banken aus, wodurch viele Bürger keinen Zugriff auf ihre Ersparnisse hatten und den Folgen der Krise schutzlos ausgeliefert waren. De la Rúa musste zwei Jahre nach seinem Amtsantritt auf die Präsidentschaft verzichten. Die Republik war nach der Serie von Rücktritten der diversen Interims-Präsidenten, die auf De la Rúa folgten (Ramón Puerta, Roberto Maqueda, Adolfo Rodríguez Saá), praktisch führungslos, bis am 2. Januar 2002 Eduardo Duhalde, ebenfalls als Interimslösung, das Präsidentenamt übernahm.

Die Lage im Land blieb problematisch, die globale Wirtschaft hingegen wuchs in immer schnellerem Tempo. Am

Ende des 20. und zu Beginn des 21. Jahrhunderts wurde die Welt Zeuge einer tiefgreifenden technologischen Revolution: Biotechnologie, Informatik und Nanotechnologie veränderten die Produktionsweisen. Die Globalisierung und der Hebel der Investitionen brachten die Weltwirtschaft in Schwung, was zu einer Öffnung des weltweiten Handels unter der Regulierung durch die WTO führte. Das Auftreten gewaltiger Investoren wie China verlieh dem internationalen Handel starke Impulse. Der Markt gewann an Dynamik, wodurch sich auch bessere Perspektiven für das Hafengeschäft eröffneten.

### ***Der Beginn der Umstellung***

Als ich die Restrukturierung der Román SAC und die Inbetriebnahme von Exolgan in Angriff nahm, lagen bereits viele Jahre einer in der Branche bekannten und respektierten Unternehmerlaufbahn hinter mir, die mir Rückhalt gab. Die Serie von Krisen hatte jedoch bleibende Spuren hinterlassen. Die von mir geprüften Alternativen brachten schwer abzuschätzende Risiken mit sich, und es schien mir unzulässig, das verbliebene Vermögen der Familie aufs Spiel zu setzen.

Die Firma Román SAC, die über langjährige Erfahrung beim Transport großvolumiger Lasten verfügte, war hochverschuldet, und angesichts fehlender Aufträge gab es

*Es waren Zeiten tiefgehender interner Debatten; wir hatten Risiken zu bemessen und die Zukunft ins Auge zu fassen.*

---

keine Aussicht auf Besserung. Das Containerterminal Exolgan, gelegen an einem seit über 50 Jahren verlassenem, unwirtlichen und schadstoffbelasteten Ort, musste mit dem renommierten Hafen von Buenos Aires konkurrieren, dessen Konzessionen an weltweit operierende ausländische Firmen vergeben worden waren. Vor diesem Hintergrund war es sehr schwierig, eine Finanzierung mit annehmbaren Rückzahlfristen zu vereinbaren. Ich war also gezwungen, mich auf Geschäfte zu konzentrieren, die Nachfrage erzeugten und die Reaktivierung unserer Ausrüstung ermöglichten. Die Alternative wäre gewesen, die Aktiva zu verkaufen und meine Unternehmerkarriere zu beenden. Damit hätte ich jedoch auf eines meiner großen Ziele verzichten müssen: Ich wollte im Leben etwas erreichen, was ich meiner Familie und der Gesellschaft hinterlassen konnte.

Es war eine Zeit innerer Kämpfe und des Versuchs, Risiken abzuschätzen und die künftige Entwicklung vorzusehen. Am Ende beschloss ich, alles zu riskieren und weiter in die beiden Firmen zu investieren. In dieser Etappe übernahm ich die Unternehmensführung wieder ganz, wie in den alten Zeiten. Es gab keinen Spielraum für Zweifel, ich musste Sicherheit und Vertrauen ausstrahlen. Ich hatte das Kommando über ein Schiff, auf dem es Probleme gab, und musste es in einen sicheren Hafen bringen. Es ging um die Zukunft meiner Familie, um die Beschäftigung meiner Mitarbeiter, die mich von den Anfängen des Unternehmens an begleitet hatten, und ebenso um die Erfüllung meines sehnlichen Wunsches, für die Gemeinschaft zu wirken. Im Innersten spürte ich, dass ich es schaffen konnte, dass ich nicht versagen würde. Ich übernahm die neue Rolle mit großer Freude und derselben Energie, mit der ich meine Karriere am Anfang der siebziger Jahre begonnen hatte. Ich fühlte mich jünger. Es war aufregend, wieder etwas zu aufzubauen und zu sehen, dass andere meine Unternehmensvision als riskant einstufen...

Die Strategie war, die Dynamik unserer vorhandenen Kapazitäten wiederherzustellen und die Anstrengungen auf ein Spezialgebiet zu konzentrieren, in dem Chancen auf eine dauerhafte Nachfrage bestanden. Ich erstellte einen Aktionsplan für die Román SAC, der eine Restrukturierung und die Erarbeitung



## *Spielen Sie Audio: Technologischer Fortschritt*

eines neuen Geschäftsprofils vorsah. Gleichzeitig trieb ich die Entwicklung des Containerterminals Exolgan voran. Wenig später begann ich wieder in den Schwertransport und die Montage unteilbarer Ladungen zu investieren – wir meldeten uns zurück in der Branche, in welcher die Anfänge unserer Gruppe gelegen hatten.

### *Auf Innovation setzen*

Unsere Firma Román SAC hatte nichts von ihrem Prestige verloren. Doch die Krise hatte den Markt im Baugeschäft noch immer fest im Griff. Aufgrund der schlechten Auftragslage war unser Personal zur Untätigkeit verurteilt, die Ausrüstung stand still.

Nach einer gründlichen Analyse beschloss ich, einmal mehr auf Innovation zu setzen und ein neues Konzept für das Outsourcing logistischer Dienstleistungen zu entwickeln, wobei wir uns auf einen speziellen Kundenkreis konzentrierten: große Betriebe, die mit Massenartikeln für den privaten Konsum und für den Industriebedarf handelten. Was ein integrierter Logistik-Service unter Einsatz von Spitzentechnologie und Risikokapital

## *Roman SAC hat sich schließlich neu erfunden und eine neue Etappe seiner Geschichte eröffnet.*

---

leisten konnte, war zu dieser Zeit noch weitgehend unbekannt. Um uns von der internationalen Konkurrenz abzusetzen, beschlossen wir in Logistikparks zu investieren, in moderne Manipulationstechnik, Transport, Soft- und Hardware der letzten Generation. Wir ließen uns von einer Grundregel leiten: Ein Betrieb wird sich nur dann zum Outsourcing von Dienstleistungen entschließen und uns beauftragen, wenn wir besser waren als er. Die Amortisierung unserer Investitionen würde Zeit brauchen. Also brauchten wir langfristige Verträge, die gleichzeitig so flexibel waren, dass sie ein effizientes Arbeiten ermöglichten. Wir suchten strategische Allianzen, die über eine bloße Handelsbeziehung hinausgingen. Auf diese Weise unterschieden wir uns schnell von den internationalen Logistikfirmen, die zu dieser Zeit im Lande tätig waren. Während diese sich darauf beschränkten, Prozesse mit Hilfe von Software

zu steuern, die in anderen Ländern erprobt worden waren, jedoch die Besonderheiten des lokalen Marktes nicht berücksichtigten, führten wir ein breites Angebot ein, das die Entwicklung und Anwendung von maßgeschneiderten ganzheitlichen Lösungen für Argentinien, Brasilien und Uruguay umfasste, wobei wir uns auf das Marktsegment Petrolchemie, Massenartikel und Industriebedarf spezialisierten. Zu unserem Leistungsspektrum gehörten die Analyse von Materialflüssen und Prozessen, das Design von Distributionsnetzen und die Festlegung von Distributionszentren, Modelle für Lagerhaltung und Vertrieb sowie die integrierte Durchführung aller notwendigen logistischen Prozesse.

Mit unseren Lagerverwaltungssystemen boten wir den Firmen ein weitgefächertes Spektrum von Dienstleistungen an. Es reichte von der Buchhaltung über Strategien im Einkaufsmanagement (mit dem Ziel der Verringerung des Umlaufvermögens durch effizienten Umgang mit den Produkten bzw. Konsumgütern), Beauftragung anderer Transportmittel in der multimodalen Kette, *packaging* und Befüllung von Verkaufsregalen, Versorgung von Produktionslinien in Echtzeit, Annahme von Materialien ab Werk und Vorbereitung für den Versand zum Endverbrauchermarkt. Der Schlüssel zu maßgeschneiderten Lösungen für den Kunden war die genaue Kenntnis der betrieblichen Abläufe. Durch unsere Analyse

lernten wir, seine Bedürfnisse besser zu verstehen. Die Román SAC hatte sich endlich neu erfunden, es begann ein neues Kapitel in ihrer Geschichte. Die Herausforderung bestand nicht mehr darin, große Lasten zu bewegen, sondern kleine Objekte zu transportieren, zum Beispiel so winzige wie Uhren, Schrauben, Turnschuhe und T-Shirts.

Einer der wichtigsten Kunden in dieser neuen Etappe war die Firma Unilever, mit der wir 1997 zu arbeiten begannen. Das Unternehmen mietete bei uns zunächst ein Lager von 20.000 Quadratmeter, das wir mit den nötigen Einrichtungen inklusive einer speziell entwickelten Verwaltungs- und Kontrollsoftware ausstatteten. Später übernahmen wir auch den Betrieb der Unilever-Linie HPC (*home and personal care*) und erledigten Arbeiten für den Umzug in einen neuen Logistikpark mit 150.000 Quadratmeter Fläche. Vier Jahre später hatten wir alle Dienstleistungen für die Firma übernommen, sowohl in Argentinien als auch in Uruguay.

Ein anderer bedeutender Kunde in diesen Jahren der Entwicklung und des Wachstums war die Firma Carrefour, für die wir zunächst Waren lagerten, die wir von unseren Installationen in Tapiales (Provinz Buenos Aires) aus auf die Filialen verteilten. Einige Zeit später realisierten wir zusammen mit den Technikern der Firma ein ambitioniertes Projekt, das ihre gesamte Arbeitsweise veränderte. Bis dahin hatte die französische Firma große

Haushaltsgeräte in einer Stückzahl in die Hypermärkte gebracht, die sich an der geschätzten Verkaufserwartung der Filialleiter orientierte. Nach der neuen Methode wurde nur ein Muster pro Filiale ausgestellt, und die Kunden erhielten das gekaufte Produkt innerhalb von 24 Stunden ins Haus geliefert. Die Vorteile lagen auf der Hand: Nach dem alten System durchlief das Produkt mehrere Hypermärkte (mit entsprechender Wertminderung und den anfallenden Kosten für jede Filiale), bis es zum Kunden kam. Nun nahm er das originalverpackte Produkt zu Hause in Empfang. Außerdem optimierten wir das Einkaufssystem und die Zusammenarbeit mit den Zulieferern. Der gesamte Betrieb wurde systematisiert und in unseren Logistikparks konzentriert. Dadurch konnten die Filialen landesweit von einem Zentrum aus ganzheitlich betreut werden: Es nahm die Waren von den einzelnen Lieferanten entgegen, brachte die Haushaltsgeräte direkt zum Kunden und sorgte dafür, dass die Verkaufsregale mit Massenverbrauchsgütern stets gefüllt waren. Aufgrund der Einführung dieser neuen Logistik senkte Carrefour den Indikator Lagerbestand/Umlaufvermögen um 40 Prozent.

Dank der guten Resultate konnten wir einig Zeit später einen neuen Vertrag mit Carrefour unterzeichnen, dessen Gegenstand die Errichtung von Lagerhallen der neuesten Generation mit einer Gesamtfläche von 90.000 Quadratmeter war. Die Arbeiten sollten weniger als sechs Monate in Anspruch nehmen. Während

*Die Anstrengung war gigantisch,  
aber zum Glück wurde der Bau auf  
Grund seines Designs und seiner  
Qualität zu einem Erfolg.*

---

wir die ökonomischen Eckdaten aushandelten, bemühten wir uns in der vom Kunden ausgewählten Zone um Bauland, das zum Gelände des Zentralmarkts gehörte. Das Projekt, zu dem eine Machbarkeitsstudie sowie eine Untersuchung möglicher Auswirkungen auf die Umwelt im Bereich des vorgesehenen Standorts gehörten, wurde den drei für die Verwaltung des Grundstücks zuständigen Stellen vorgelegt: der Landes-, der Provinz- und der Stadtregierung von Buenos Aires. Da es sich um ein verunreinigtes Terrain handelte, in dem es außerdem zu Überschwemmungen kommen konnte, sah das Projekt auch eine Sanierung des Geländes vor. Diese Investition sollte dem gesamten Komplex eine neue Dynamik geben. Nach zahlreichen Sitzungen und Präsentationen erhielten wir die Zustimmung der argentinischen Regierung und der Stadtregierung, doch scheiterte das Unternehmen im letzten Moment: Aus unverständlichen

Gründen wollte der damalige Gouverneur der Provinz Buenos Aires, Eduardo Duhalde, das Projekt nicht in den erforderlichen Fristen genehmigen. Wir mussten uns so schnell wie möglich um einen anderen Platz bemühen.

Wir entschieden uns für ein Gelände ganz in der Nähe. Es gehörte zum Bezirk Esteban Echeverría, war 36 Hektar groß und lag 300 Meter vom Fluss Reconquista entfernt. Es war ein guter Platz, allerdings traten auch hier Überschwemmungen auf. Sanierung, Auffüllung und Verfestigung des Bodens waren ein riskantes Unternehmen, denn es war schwer abzusehen, wie das feuchte Erdreich auf den Druck reagieren würde, der noch dazu erheblich variierte: Auf den Be- und Entladeplätzen, wo nur kurzzeitig LKW und Kräne operierten, waren es Punktlasten, die Lagerhallen dagegen stellten große ruhende Flächenlasten dar. Wie bei allen Entscheidungen existierten auch hier Risiken. Nachdem die Machbarkeit evaluiert und die anwendbaren Verfahren analysiert waren, erarbeitete ich eine Synthese, deren Ziel in einer Optimierung der Qualität unter Senkung der Kosten bestand. Als ich sicher war, dass wir das gewünschte Resultat in den mit Carrefour vereinbarten Fristen erreichen konnten, beschloss ich weiterzumachen.

Für unser Unternehmen bedeutete das Projekt eine große Anstrengung, aber auch einen großen Schritt nach vorn. Der Bau wurde aufgrund seines Designs und seiner Qualität ein Erfolg.

Nur, dass uns ein weiteres Mal die Wirtschaft des Landes in die Quere kam: Nach Errichtung des Logistikparks in Esteban Echeverría zog sich die Bank, die sich zur Finanzierung des Projekts verpflichtet hatte, 1999 mit dem Argument zurück, es gebe neue Marktbedingungen. Wir suchten nach Alternativen, doch ohne Erfolg. Damals waren die ersten Auswirkungen der Finanzkrisen auf den verschiedenen Märkten der Schwellenländer zu spüren (Mexiko, Südostasien, Russland, Brasilien etc.). Finanzielle Liquidität wurde knapp und war schwer zugänglich, die Zinsen stiegen und erreichten 2001 ein alarmierendes Niveau. Finanzierungskosten kamen Beschlagnahmen gleich und überstiegen selbst die pessimistischsten Schätzungen. Die Banken verweigerten Kredite, wenn die Rückzahlung nicht hundertprozentig abgesichert war. Die Lage war chaotisch. Da wir keine Finanzierung erhielten, mussten wir unsere Forderungen an die Banken abtreten, das heißt die gesamten Einnahmen aus dem Geschäft. Ein Versuch, dieses Problem zu lösen, war unsere Verbindung mit der zur Gruppe Cargill gehörenden Fondsgesellschaft Andean Asset Management. Der Vertrag bedurfte nur noch der Genehmigung durch das Stammhaus in den USA, als der Rücktritt des Vizepräsidenten Carlos „Chacho“ Álvarez am 6. Oktober 2000 die institutionelle, wirtschaftliche und soziale Instabilität im Lande weiter vertiefte. Um den Default der Auslandsschulden zu verhindern, vereinbarte die Regierung,

unterstützt vom United States Department of the Treasury, mit dem IWF und den Gläubigerbanken eine Finanzhilfe von 40 Milliarden Dollar. Im Gegenzug hatte sie sich zur Reduzierung der öffentlichen Ausgaben auf nationaler Ebene und in den Provinzen verpflichtet. Damit sollte das Defizit beseitigt und ein Steuerüberschuss von mindestens 1,5 Prozentpunkten des BIP erreicht werden. Doch die scheinbare „Lösung“, die dieser finanzielle Schutzschirm versprach, währte nur kurze Zeit: Da es sich als unmöglich erwies, die vereinbarten Ziele im ersten Trimester des Jahres 2001 einzuhalten, entzogen die Finanzmärkte Argentinien die zugesagte Unterstützung.

Die Folgen für unser Unternehmen waren hart: Der Vertrag mit der US-amerikanischen Firma war noch nicht in Kraft, und sie beschloss, in Argentinien nicht zu investieren. So verloren wir einen starken Partner, der uns die Überwindung des Finanzierungsproblems und einen Aufschwung unseres Geschäfts ermöglicht hätte.

Zähneknirschend nahmen wir die Verhandlungen mit den Banken wieder auf, die eine Restrukturierung des Unternehmens forderten. Wir sollten uns vom Schwertransportgeschäft und der Montage großer Komponenten trennen, da diese Abteilung rote Zahlen schrieb. Um die Auflagen zu erfüllen, gründeten wir im November 2001 Román Servicios und schufen durch eine Kapitalerhöhung die von den Finanzinstituten festgesetzte

Vermögensstruktur bei der Román SAC. Doch die Dinge neigten sich immer mehr einem schlechten Ende zu, und wenige Wochen später, als nur noch einige kleinere Formalitäten zu erledigen waren, kam es zur großen Peso-Abwertung von 2002. Die Regierung hatte den *corralito* verfügt, ein Auszahlungslimit für Spar- und Festgeldeinlagen, und kurz darauf erklärte Argentinien den Default. Die Verträge mit der Bank wurden nicht unterzeichnet, womit wir wieder am Anfang standen – mit dem Unterschied, dass der Finanzmarkt nun gänzlich unerreichbar war und die Zahlungskette unterbrochen.

Ein Jahr später schließlich gelang es uns, die Schulden zu 100 Prozent zu refinanzieren, mit angemessenen Zahlungsfristen und festem Zinssatz, der jedoch mit dem System des Referenz-Stabilisierungskoeffizienten (CER) der Inflationsrate angepasst werden konnte. Dieses Finanzierungssystem barg Risiken, aber es war unsere einzige Chance. Bei einem starken Anstieg der Inflation liefen wir Gefahr, die Zahlungen nicht mehr leisten zu können, denn wir durften diese Verpflichtungen nicht mit unseren Kunden teilen: Der Staat hatte die Aufnahme von Indizierungs-Klauseln in Handelsverträge untersagt. Diese Zwangsmaßnahme sollte den Inflationsprozess verlangsamen. Unsere Kunden allerdings fühlten sich unter Druck gesetzt, was die Handelsbeziehungen erschwerte (insbesondere mit Carrefour) und bei Tarifverhandlungen zu großen Konflikten führte. Angesichts dieser Situation und

des vorhersehbaren Inflationsanstiegs mit all seinen Folgen beschlossen wir 2003, den Logistikpark abzutrennen und seine Schulden auf unsere Firma Exolgan zu übertragen, die damals über die nötigen liquiden Mittel verfügte.

### *Der Containerhafen Exolgan*

Als im Jahre 1994 das Gesetz 24.093 verkündet wurde, welches die Übertragung der Häfen in die Zuständigkeit der Provinzen regelte, schöpfte ich wieder Hoffnung: Ob es nun nicht doch möglich sein sollte, unser so lange aufgeschobenes Projekt endlich zu verwirklichen? Ich nahm Kontakt zu Spezialisten des Hamburger Hafens auf, die ich um eine technische Prüfung des Vorhabens bat. Mit ihrer Hilfe fertigte ich eine Machbarkeitsstudie an, legte sie Guillermo Murchinson und meinen Brüdern vor und lud sie ein, sich an diesem Unternehmen zu beteiligen.

In Anwendung des neuen Gesetzes wurde zu dieser Zeit auch der Hafen von Buenos Aires privatisiert. Exolgan stand allerdings vor einigen Problemen: Seine Aktiva waren 14 Jahre hindurch unbenutzt, das Terminal lag in einer unwirtlichen Gegend an einem nur begrenzt für den Schiffsverkehr geeigneten Wasserweg und verfügte nur über wenige Zufahrtsstraßen. Mein Vorschlag fand daher nicht die erhoffte Unterstützung: Murchinson hielt es für besser, sein Angebot für den Hafen

*Wenn man sich in derart schwierigen Situationen befindet, ist der unternehmerische Instinkt ausschlaggebend.*

---

von Buenos Aires aufrechtzuhalten, und meine Brüder glaubten angesichts der Schwierigkeiten auch nicht an die Durchführbarkeit des Geschäfts.

Ich begab mich also auf die Suche nach anderen Partnern, doch zunächst ohne Erfolg. Nach mehreren gescheiterten Versuchen gelang es mir schließlich, das Interesse der Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA) – der Hauptbetreiberin des Hamburger Hafens –, der zur HHLA gehörenden Hamburg Port Consulting (HPC) und der Deutschen Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH (DEG) zu wecken. Diese Einrichtung der deutschen Regierung widmet sich der Finanzierung von Projekten und Betrieben in Entwicklungsländern. Nur ein Hindernis war noch zu

überwinden: Wir konnten auf die technische Beratung durch die Deutschen zählen, doch investieren würden sie erst, wenn der Hafen in Betrieb wäre. Das Risiko der Inbetriebnahme musste Exolgan also allein tragen.

Im Einklang mit den im neuen Gesetz getroffenen Festlegungen beantragten wir die Erteilung einer Konzession. Ich traf mit dem damaligen Gouverneur der Provinz Buenos Aires, Eduardo Duhalde, zusammen, um ihm das Projekt zu erläutern. Seine wirtschaftliche Basis waren der Hafen in Dock Sud und die Inbetriebnahme eines Containerterminals auf dem Grundstück von Exolgan. Während des Gesprächs verpflichtete ich mich, in einer ersten Etappe 40 Millionen Dollar zu investieren. Für die Nutzung des öffentlichen Raums bot ich eine Pacht in derselben Höhe an. Außerdem sicherte ich die Senkung der Außenhandelsstarife um 50 Prozent und den Bau von Kaimauern zu, die nach Ablauf der Konzession in den Besitz der Provinz übergehen sollten. Zu den von uns auszuführenden Arbeiten gehörte auch die Erweiterung der Zufahrt zum Kanal Dock Sud, und auch diese Anlagen würden nach Auslaufen des Projekts Eigentum der Provinz werden. Im Gegenzug sollte der Staat garantieren, dass die Einnahmen aus dem Betrieb des Hafens, Gebühren und Pachtzins für die Wartung der Wasser- und Landzufahrten eingesetzt würden. Außerdem sah das Projekt die Sanierung und Verlegung der Villa Anglo vor, eine von 170 Familien bewohnte Siedlung. Das Gespräch verlief

erfolgreich, und so reichten wir den Plan in Form einer privaten Initiative zur Erlangung einer öffentlichen Konzession ein.

**Über die** Medien verbreitete ich Informationen zu den wichtigsten Zielen des Projekts Exolgan und seiner Tragweite. Leider sahen bestimmte Kreise der argentinischen Regierung darin eine Provokation und behaupteten, ich wolle eine öffentliche Ausschreibung sabotieren. So begann ein Prozess permanenter Feindseligkeiten gegenüber Exolgan.

In solchen Drucksituationen kommt es auf den Unternehmerinstinkt an. Die Zeitungsveröffentlichung erzielte nicht nur eine Wirkung bei unseren Kunden, sondern diente später als unwiderlegbarer Beweis bei einer erfolgreichen Beschwerde vor dem Internationalen Zentrum zur Beilegung von Investitionsstreitigkeiten (CIADI). Es ging dabei um ein der argentinischen Regierung vorgelegtes Ersuchen, mit dem die Betreiber der Hafenterminals von Buenos Aires Klage gegen uns geführt hatten; ich komme darauf noch zurück.

Obwohl die juristischen und administrativen Rahmenbedingungen für eine Inbetriebnahme des Hafens nun gegeben waren, setzte sich die Regierung offen für das genaue Gegenteil ein und erschwerte uns damit sowohl die Suche nach einem Partner als auch die Finanzierung. Die erste Investitionsrate betrug 40 Millionen Dollar, doch um das Vertrauen der Banken für die Gewährung eines Kredits in dieser Höhe zu gewinnen,

hätte Exolgan Erfolge in der Bewirtschaftung vorweisen müssen, die es zu diesem Zeitpunkt aber noch nicht geben konnte. Zudem hatten die Techniker, welche die Banken berieten, Zweifel an der Durchführbarkeit des Projekts. Die Finanzierungssituation wurde kritisch, so dass wir Kredite mit kurzen Laufzeiten und hohen Zinssätzen aufnehmen mussten, für die Realsicherheiten verlangt wurden. Schließlich waren alle Möglichkeiten ausgeschöpft, einen Partner und eine geeignete Finanzierung zu finden. Nach reiflicher Überlegung fasste ich den Entschluss, das Projekt aus eigener Kraft auf den Weg zu bringen.

Uns war klar, dass sowohl Reeder als auch Importeure sich nur für einen Wechsel zu uns entscheiden **würden**, wenn unser Hafen ihnen dauerhafte Wettbewerbsvorteile bieten konnte. Dazu waren substantielle Veränderungen und Neuerungen in verschiedenen Bereichen notwendig:

- **Direkte Verhandlungen mit den Kunden:** Bisher monopolisierten die Schiffsagenturen alle Dienstleistungen und die Arbeiten, mit denen sie den Reedern bei der Wartung und Versorgung der Schiffe assistierten. Außerdem wickelten sie die kommerziellen Kontakte mit den Importeuren und Exporteuren ab, beauftragten die Schlepper und in einigen Fällen sogar die Dienste der Hafenterminals. Unsere Strategie bestand darin, mit den Reedern selbst zu verhandeln und unsere Dienstleistungen

direkt den Importeuren und Exporteuren anzubieten. Dazu mussten wir unser Leistungsspektrum erweitern, und wir beschlossen, die Kunden auch mit bedarfsgerechten logistischen **Lösungen an** uns zu binden. Diese direkte Arbeitsweise von Exolgan, ohne die Vermittlung der Agenturen, brachte einen Gewinn an Transparenz und Effizienz.

- **Software:** Um den hohen Anforderungen gerecht zu werden, brauchten wir ein fortgeschrittenes Programm. Der Hamburger Hafen, dessen Spezialisten unsere Berater waren, verfügte über eine anerkannte Software, doch die von uns vorgenommenen Tests führten nicht zu den gewünschten Resultaten. Die von der Konkurrenz genutzte Software bestand aus einem in Sektoren aufgeteilten Kontrollsystem, das wenig zuverlässige Teilergebnisse lieferte. Schließlich sandte ich zwei meiner Mitarbeiter nach Asien, Europa und in die USA, wo sie sich in modernen Häfen umsahen. Nach einer ausführlichen Analyse wählten wir die US-amerikanische Navis Network Inc. aus, die mit innovativen Ansätzen arbeitete und uns damit einen großen technologischen Fortschritt ermöglichte. Es ist kaum zu glauben, aber die ersten, die in einer hochentwickelten globalen Industrie ein Hafenterminal in völlig systematisierter Form betrieben, waren wir. Unser Unternehmen wurde zu einem Versuchslabor für Spezialisten und Techniker.



- **Zollformalitäten:** Gemeinsam mit dem Zollpersonal, dem die Kontrolle des gesamten Betriebs oblag, gelang es unter Verwendung einer von uns entwickelten Software, die Zollformalitäten zu beschleunigen und eine allgemein anerkannte Zuverlässigkeit zu erreichen.
- **Infrastruktur und Ausrüstungen:** Damit ein Hafen wirklich effizient ist, muss er hochproduktiv sein und gleichzeitig mit der geringstmöglichen Anzahl von Ausrüstungen auskommen. Um dies zu erreichen, musste in Infrastruktur investiert werden, die einen Hafenbetrieb in maximaler Kapazität ermöglichte. Wir entschieden uns für Ausrüstungen hoher Qualität wie zum Beispiel Portalkräne von Liebherr und RTG-Kräne von Noell. Da unser Hafen über durchgehende Kaimauern verfügte, die direkt an die Arbeitsflächen grenzten, erreichten wir mit diesen Ausrüstungen einen wesentlich effizienteren Betrieb.
- **Tarifvertrag und Gewerkschaften:** Die wichtigste Herausforderung bestand in der Aushandlung eines neuen Tarifvertrags, der exklusiv für unseren Hafen galt. Eine Zusammenarbeit mit den Hafengewerkschaften mussten wir vermeiden, denn für die Arbeit mit den neuen Ausrüstungen brauchten wir unbedingt geeignetes Personal. Das von uns ausgearbeitete neue Abkommen sah mehr Flexibilität vor: bei der Übernahme verschiedener Aufgaben durch die Arbeitskräfte, bei

## *Unsere Konkurrenz war stark und währte sich offen gegen die Inbetriebnahme unserer Terminal.*

---

der Arbeitszeit und bei der Zahl der Arbeitskräfte pro Operation. All diese Festlegungen basierten auf einem Lohnsystem, welches an das erreichte Arbeitsergebnis gebunden war. Schließlich erzielten wir auch eine Einigung mit der Gewerkschaft, die von Spezialisten für kollektive Arbeitsverträge gelobt wurde und sogar als Modell für andere Arbeitsbereiche diente.

- **Entwicklungsimpulse:** Der Hafen lag in einer Randzone, in der es keine wirtschaftlichen Aktivitäten gab, und um den Betrieb aufnehmen zu können, mussten die Kosten zur ihrer Neugestaltung aufgebracht werden. Auf diese Weise wurden die Arbeiten am Containerterminal zu einem Zentrum, von dem wichtige Entwicklungsimpulse und ein Aktivierungseffekt für das gesamte Gebiet ausgingen.

- **Kostensenkung:** Durch die Inbetriebnahme des Hafens erhöhte sich die Rentabilität der Ausbaggerungsarbeiten. Zunächst wurden sie nur für Öltanker durchgeführt, die in Dock Sud festmachten, doch da sie nun auch den Containerschiffen zugutekamen, verteilten sich diese bedeutenden Kosten effizienter. Bei unseren Konkurrenten im Zentrum der Stadt Buenos Aires geschah genau das Gegenteil: Da sie sich fast ausschließlich auf das Containergeschäft konzentrierten, verteuerte sich das Ausbaggern erheblich, und außerdem verursachten die LKW große Staus im Stadtverkehr. Im Verhältnis von Kosten und Nutzen für die Gemeinschaft und bei den Abgaben für die Nutzung der öffentlichen Infrastruktur hatten wir einen bedeutenden Vorteil.

- **Konkurrenz:** Hier lag das am schwersten zu bewältigende Hindernis. Während des Privatisierungsprozesses waren die Konzessionen in die Hände mächtiger globaler Gesellschaften übergegangen. Unsere Konkurrenten waren stark und widersetzten sich offen der Inbetriebnahme unseres Terminals. Ein Hafen, der für effiziente Dienstleistungen zu günstigen Preisen konzipiert war, stand ihren hohen Gewinnerwartungen entgegen. Exolgan und die Terminals des Hafens von Buenos Aires wurden gleichzeitig in Betrieb genommen. Im Bestreben, unser Projekt zu bremsen, bot die Konkurrenz an, uns den gerade



## *Exolgan und Historische TDH*

angeschafften Lieberr-Kran abzukaufen: Man argumentierte, wir seien nicht in der Lage, den fünf Terminals des Hafens von Buenos Aires, deren Betreiber zu den weltweit führenden Unternehmen gehörten und sich zu großen Investitionen verpflichtet hatten, Konkurrenz zu machen. Noch am selben Tag analysierte ich den Vorschlag. Statt den Kran zu verkaufen,

beschloss ich – im vollen Bewusstsein, dass ich alles riskierte – das Vorkaufsrecht für einen zweiten Kran auszuüben, der am selben Tag wie der erste übergeben werden sollte. Mit diesen beiden Kränen konnten wir einen effizienten Service anbieten und würden in diesem Wettlauf die Nase vorn haben. Die anderen Anbieter reagierten auf unsere Entschlossenheit mit einem offensiven Konkurrenzkampf von extremer Härte. Aber wir haben ihn bestanden: Die Fundamente unseres Projekts waren sicher, und wir konnten zuversichtlich sein, dass Exolgan seine Ziele erreichen würde.

Im März 1995 war es endlich so weit. Was ich vierzehn Jahre lang ersehnt hatte, wurde Wirklichkeit: Das private Containerterminal Exolgan nahm den Betrieb auf. Es war ein unvergesslicher Moment.

Um nicht weitere Verzögerungen hinnehmen zu müssen, übernahmen wir auch Investitionen, zu denen sich eigentlich die Provinzregierung verpflichtet hatte. Da die Arbeiten an den öffentlichen Straßen nicht vorankamen, bauten wir selbst die Zufahrtswege und installierten in einer seit Jahrzehnten verlassenem Gegend Wasserleitungen, Kanalisation und Straßenbeleuchtung.

Es waren die erste Schritt auf einem Weg, der aus der Krise hinausführte: Mit einer umstrukturierten Román SAC und

einem endlich in Betrieb genommenen Hafen Exolgan begann sich unsere Organisation wieder zu konsolidieren.

### *Erste Schwierigkeiten in Exolgan*

Als die letzten Barrieren aus dem Weg geräumt waren, erschien unser erster Kunde: Es war die Reederei Ivaran des norwegischen Unternehmers Eirik Holter-Sørensen, eines Reeders von internationalem Rang. Sein Gebietsmanager Gerd Myrvold schloss mit uns den ersten Vertrag ab, und im März 1995 begannen wir die Arbeit in einem Konsortium, dem außerdem die chilenische Schiffsagentur Compañía Sudamericana de Vapores (CSAV) und die deutsche Proline angehörten. Schon bald erwarben wir das Vertrauen der wichtigsten Unternehmen der Branche, so dass wir in unserem Terminal Schiffe von so bedeutenden Reedereien wie Crowley, Maersk, Sealand, Transroll und Hamburg Süd abfertigten. Marktführer Hamburg Süd ist heute einer der wichtigsten Kunden von Exolgan.

Unser erfolgreicher Start war der Konkurrenz ein Dorn im Auge. Um uns aus einem Geschäft zu verdrängen, in dem wir zweifellos vorn lagen, schreckte sie auch vor heftigen Attacken nicht zurück. Am 8. März 1995 erhielten wir Besuch von Dr. August Oetker, dem Hauptaktionär der Hamburg Süd, und Dr. Klaus Meves, ihrem Geschäftsführer. Aus diesem besonderen

Anlass ließ ich mir eine Motoryacht für eine Hafensrundfahrt, bei der ich meinen Gästen die Anlagen zeigte. Ich erläuterte deren Funktion und die von uns eingeführten Neuerungen, so dass die deutschen Führungskräfte sich ein Bild davon machen konnten, wie die Abfertigung der Vollcontainerschiffe bei Exolgan ablief. Danach besichtigten sie das Terminal und die nähere Umgebung, wo sie lobende Worte der Anwohner hörten: Sie hatten nicht nur Arbeit gefunden, sondern lebten nun auch in einer Siedlung, die über Trinkwasserversorgung, Kanalisation, Beleuchtung der öffentlichen Wege und asphaltierte Straßen verfügte.

Bis zu diesem Moment war der Besuch in jeder Hinsicht erfolgreich verlaufen. Doch nach unserer Rückkehr, als wir schon am Steg des Yacht Club Argentino im Nordbecken des Hafens von Buenos Aires festgemacht hatten, erreichte mich die Nachricht von einem schweren Unfall. Ein Öltanker war mit ungewöhnlich hoher Geschwindigkeit aus dem hinteren Teil des Kanals herausgefahren, und in seinem Sog waren zwei der in Exolgan liegenden Schiffe beschädigt worden, eines der zu Hamburg Süd gehörenden Reederei Aliança, das andere von Crowley. Bei dem Unfall rissen mehrere Festmacherleinen, und einige Poller gingen zu Bruch. Die Stege für den Zugang zu den Schiffen und die Rampe eines Roll-on-roll-off-Schiffes fielen ins Wasser. Wie durch ein Wunder gab es keine Opfer. Für mich bestand kein Zweifel, dass es sich um einen Sabotageakt handelte.

*Wir standen Wettbewerbern  
mit einer skrupellosen Kultur  
gegenüber, die außerdem wussten,  
wie sie uns verletzen konnten.*

---

Ich ergriff sofort einige Vorsichtsmaßnahmen, erstattete Anzeige bei der Präfektur und versuchte die Kunden zu beruhigen. Wie später festgestellt wurde, betrug die Geschwindigkeit des Tankers 15 Knoten, obwohl das Reglement der Schifffahrts-Präfektur in dieser Zone eine Maximalgeschwindigkeit von fünf Knoten vorsieht. Die Arbeiter, die während des Unfalls auf den am Kai befestigten Schiffen beschäftigt waren, hatten eine Person auf dem Öltanker gesehen, die den ganzen Vorgang filmte. Es war offensichtlich, dass man uns schaden wollte. Und mir war nun klar, dass wir es mit skrupellosen Konkurrenten zu tun hatten, die außerdem wussten, wo sie uns treffen konnten. Tatsächlich kehrten die Kunden, deren Schiffe betroffen waren, erst zwei Jahre später zu Exolgan zurück. Die Konkurrenz versuchte zu erreichen, dass die Versicherungsgesellschaften und ihre Inspektoren unseren



Hafen als gefährlich einstufen – ein sensibles Thema für die Reeder, denn die täglichen Kosten für den Betrieb eines solchen Schiffes beliefen sich auf 30.000 Dollar.

Was geschehen war, konnte sich jederzeit wiederholen. Wir beauftragten daher die Firma Cooper Brothers, einen der führenden Spezialisten, die Bedingungen im Kanal genau zu untersuchen. Wir mussten wissen, welche Auswirkungen vorbeifahrende Schiffe, in Abhängigkeit von ihrer Länge und Breite, auf die an unserem Kai festgemachten Schiffe hatten. Bei dieser Aufgabe erhielten wir die Unterstützung unserer späteren Partner, der Hamburger Hafen und Logistik AG und der Hamburg Port Consulting. Zugleich wurden in Abstimmung mit der Präfektur Vorkehrungen getroffen, um weitere Sabotageakte zu verhindern. Normen für die zulässige Höchstgeschwindigkeit wurden festgelegt, außerdem kontrollierten künftig ein OCTV-Kamera- und ein Radarsystem den Schiffsverkehr auf dem an Exolgan grenzenden Kanal Dock Sud. Dank dieser Maßnahmen und einer guten Performance legten wir nach und nach das Image eines „gefährlichen Hafens“, das uns der Unfall eingebracht hatte, wieder ab und konnten unseren Kunden beweisen, dass es sicher war, im Hafen Exolgan zu operieren.

Aber die Konkurrenz gab das Ziel, uns zu stoppen, nicht auf: Als wir in Verhandlungen über den Kauf der Werft SANYM waren, die sich in Insolvenz befand und deren Erwerb uns einen

effizienteren schiffbaren Kanal sichern sollte, zeigte sich, dass die Firma P&O schneller war – freilich auf einem anderen Weg: Sie hatte Schulden und Hypotheken aufgekauft, damit einen Teil der Gläubiger zufriedengestellt und verfügte somit über die Kontrolle und eine Kaufvollmacht. Hinzu kam noch, dass die Hafenbehörde eine Reihe von Vorwürfen in Umweltfragen erhob und Maßnahmen traf, mit denen die notwendigen Ausbaggerungsarbeiten im Südkanal, im Manövrierebereich und im Kanal Dock Sud blockiert wurden.

Beamte des Wirtschaftsministeriums, das auch für den Bereich Häfen zuständig war, gingen so weit, Druck auf leitende Mitarbeiter einiger Firmen auszuüben, damit sie die Verbindung zu unserer Gruppe abbrechen. Das geschah sogar öffentlich: Während der Einweihung eines großen Schiffes der Reederei Hamburg Süd kritisierte der Sekretär für Häfen und Schifffahrtswege, Rafael Conojero, den Geschäftsführer der Eisenbahngesellschaft Ferrosur – Konzessionsnehmer der Zementwerke Loma Negra –, weil sie mit uns eine Partnerschaft als Betreiber des Eisenbahnterminals in Dock Sud eingegangen war. Überdies empfahl er Ferrosur, sich darauf einzustellen, dass er Exolgan wegen widerrechtlicher Aneignung eines Grundstücks verklagen werde. Die Wahrheit war jedoch, dass wir das betreffende Gelände rechtmäßig erworben hatten, nämlich auf dem Wege eines Verwaltungsaktes, der von der Justiz ratifiziert wurde. Als ich auf Conojeros Diffamierungen

*Eingangs waren die deutschen Partner zwar vorsichtig und sind nur kleinere Risiken eingegangen, ihre institutionelle Unterstützung war aber für unsere Entwicklung ausschlaggebend.*

---

hingewiesen wurde, putzte ich ihn vor allen, die ihm zugehört hatten, herunter und verlangte, er möge seine Worte in meiner Gegenwart wiederholen. Als er verwirrt zu stottern begann, packte ich ihn am Kragen und forderte ihn auf, mit mir von Bord zu gehen, damit ich ihm eins aufs Maul geben könne. Bedauerlicherweise war ich in eine Extremsituation geraten, aber ich war bereit, die Sache bis zur letzten Konsequenz auszufechten.

Ich bat dann um ein Treffen mit Domingo Cavallo. Das Gespräch verlief in einer gespannten Atmosphäre, und einmal betätigte der Minister plötzlich alle möglichen Klingeln, um

einen seiner engsten Vertrauten, den Ingenieur Carlos Bastos, herbeizurufen. Er bat ihn zu untersuchen, was eigentlich ablief. Nach weiteren Begegnungen und klärenden Gesprächen versicherte mir Bastos, dass die Pressionen aufhören würden.

Zur gleichen Zeit verhandelten wir mit einer Gruppe deutscher Banken unter Führung der DEG über einen langfristigen Kredit. Als die Vereinbarung über das Darlehen unterschriftsreif war, brach die Finanzkrise in Mexiko aus (der sogenannte „Tequila-Effekt“), was zu einer nochmaligen Verzögerung von Seiten der beteiligten Banken führte. Es gab weitere Widerstände, doch bekamen wir schließlich wie durch ein Wunder die Unterschrift. Ich erinnere mich noch daran, wie wir in der Kanzlei von Dr. Juan Carlos Cassagne zusammenkamen, wo die Dokumente über die Kreditvergabe unterzeichnet wurden. Es waren etwa 20 Personen anwesend – Anwälte, Notare und Vertreter verschiedener Firmen und Einrichtungen – , und alle waren sich einig, dass eine Finanzierung in dieser Größenordnung während der Krise Mitte 1995 eine Ausnahme war. Die hohen Vertreter der Banken betonten, der Kredit sei gewährt worden, weil man wisse, wie wir uns in schwierigen Zeiten verhielten. Die unternehmerischen Erfahrungen der Exolgan-Aktionäre waren für sie ein starkes Argument, uns zu vertrauen. Als der Betrieb nach einigen Monaten schon sehr zufriedenstellend lief, wurden unsere Leistungen einmal mehr von den deutschen Investoren

## *Unsere Partner erkannten den Respekt für die Umwelt und die Gesellschaft bei Exolgan.*

---

belohnt. Die HHLA beschloss, die Honorare für die uns gewährte Beratung zu kapitalisieren und ihren Aktienanteil an Exolgan mit einer Barzahlung auf 15 Prozent zu erhöhen. Etwa zwei Jahre später übte auch die DEG ihr Recht zur Kapitalisierung eines Teils ihrer Darlehen aus und besaß damit fast vier Prozent der Aktiva.

Zwar waren die deutschen Teilhaber zunächst vorsichtig und gingen nur kleinere Risiken ein, doch ihre Unterstützung trug maßgeblich zu unserer Entwicklung bei. In dieser Epoche waren alle Projekte in der Hand von ausländischen Kapitalgebern, und die Botschaften wurden zu großen Förderern der Geschäfte. Dass wir über die Unterstützung der deutschen Regierung verfügten, war außerordentlich wichtig für uns, denn so waren wir institutionell stark genug, um den Pressionen der

argentinischen Regierung entgegenzutreten und die Konkurrenz des Hafens von Buenos Aires in Schach halten zu können.

Das Vertrauensverhältnis wurde Tag für Tag enger, sowohl bei der Zusammenarbeit in Argentinien als auch bei den Begegnungen in Deutschland. Bei mehreren Gelegenheiten wurde ich von Bürgermeister Henning Voscherau im Rathaus empfangen, dem Regierungssitz der Freien Hansestadt Hamburg. In guter Erinnerung sind mir die Spazierfahrten auf der Alster, wo ich meist gebeten wurde, vor Hamburger Unternehmern und Politikern über die Entwicklung von Exolgan zu sprechen. Immer wurde ich mit Respekt und zuvorkommend behandelt.

Auch im zentralen Sitz der DEG in Köln wurde ich warmherzig und freundschaftlich empfangen. Diese Organisation leistete einen großen technischen und strategischen Beitrag zur Umsetzung unseres Projekts. Zu diesem Zeitpunkt waren wir die einzige argentinische Firma, die ausschließlich mit deutschen Investoren kooperierte. Obwohl Argentinien schwierige Zeiten durchlebte, erhielten wir weiter technische und finanzielle Unterstützung.

Unsere Teilhaber zollten unserem Unternehmen Anerkennung dafür, dass wir die Umwelt und die Gemeinschaft respektierten, und sie schätzten unsere auf Ehrlichkeit basierende Arbeitskultur. Die Verbindung mit Deutschland wurde weiter ausgebaut, und am 15. März 2000 konnten wir

in der Deutschen Botschaft in Argentinien das fünfjährige Bestehen von Exolgan feiern.

### *Juristische Probleme*

Als wir in den Bau des Containerstellplatzes investiert hatten, aus dem später Exolgan hervorging, wurde uns, wie bereits geschildert, die Genehmigung zur Inbetriebnahme verweigert. Um 1983 forderten wir auf dem Wege einer Verwaltungsklage Schadenersatz. Da es keine Antwort gab, ging die Angelegenheit dann ihren langsamen Weg durch die juristischen Instanzen, und nach zehn Jahren schließlich erhielten wir in zweiter Instanz Recht. Das noch nicht rechtskräftige Urteil griff genau die Lösung auf, die wir als Teil eines Schlichtungsabkommens angeboten hatten; ein Verfahren, das aufgrund der damals im Wirtschaftsministerium geltenden gesetzlichen Regelungen erlaubt war. Doch die verschiedenen Lobbys und Pressionen zugunsten ihrer Interessen verhinderten seinerzeit eine Einigung mit dem Staat, so dass das Projekt über 14 Jahre stillstand, während der Prozess seinen Lauf nahm. Die Klage zog dann noch weitere Kreise, denn nachdem wir den Prozess in zweiter Instanz gewonnen hatten, ging der Staat in die Revision, so dass die Angelegenheit dem Obersten Gerichtshof vorgelegt wurde, wo sie sich um weitere vier Jahre verzögerte.

Im Mai 2003 erhielten wir verschiedene Angebote, die wir ablehnten, und einen Monat später fällte der Oberste Gerichtshof sein Urteil – gegen uns. Es war frustrierend, soviel Ungerechtigkeit zu erleben. Zwei Tage nach Unterzeichnung des Urteils mussten der Präsident des Obersten Gerichtshofs, Julio Nazareno, und Richter Guillermo López übrigens zurücktreten: Vor der zuständigen Kommission der Abgeordnetenversammlung waren schwere Vorwürfe gegen ihre Amtsführung erhoben worden.

Auch bei einem anderen Problem stellte sich die Frage, ob der Rechtsweg das geeignete Mittel war, es zu lösen: Die Provinzregierung kam auch weiterhin ihren Verpflichtungen nicht nach, weder bei den Ausbaggerungsarbeiten in der Fahrrinne noch bei den Investitionen in die öffentliche Infrastruktur für die Zufahrten auf dem Landweg. Der Grund lag, wie man uns mitteilte, in einem schweren Finanzdefizit. Die Einhaltung des Vertrags auf juristischem Wege zu fordern war ein unsicheres Unterfangen, zumal der Hafen dann lange stillstehen würde. Die Alternative war, dass wir selbst das Geld für die notwendigen Investitionen aufbrachten, um den Betrieb des Hafens auf eigene Kosten zu sichern. Unsere Partner und die kreditgebenden Banken, welche das Management der Firma beobachteten, waren besorgt und trafen wiederholt mit den Funktionsträgern der Provinz zusammen, doch ohne Erfolg. Am Ende beschlossen wir, die Ausbaggerungsarbeiten und den Bau

## *Die Analyse ergab, dass Exolgan nicht gegen die Gerechtigkeit des Wettbewerbssystem verstossen hatte.*

---

eines Teils der Zufahrten zu übernehmen. Unterstützung erhielten wir in diesen Fragen auch von Seiten unserer Kunden, die sich an den Kosten beteiligten: Letztlich nützte es auch ihnen, wenn die Wasserwege ausgebaut wurden, denn bei einem größeren Tiefgang konnten die Schiffe mehr Ladung transportieren.

### ***Neue Drohungen***

Trotz unserer Bemühungen um Ausgleich ließen die Konzessionsinhaber des Hafens von Buenos Aires nicht von ihren Destabilisierungsaktionen ab. Die Konkurrenz machte sich ihren Einfluss bei der Regierung zunutze und versuchte

unsere Entwicklung mit Pressionen aller Art zu behindern.

Es gelang ihnen sogar, ihre Auffassungen in die Kabinettsitzungen zu tragen: Der Schaden, den unsere Gesellschaft für die Konzessionsinhaber des Hafens von Buenos Aires verursache – angeblich durch unlauteren Wettbewerb – sei besorgniserregend. In diesem Zusammenhang nötigte die Regierung die Provinz, sich an einer Kommission zu beteiligen, die eine vergleichende Analyse von Kosten, Gebühren und den weiteren Charakteristika beider Konzessionen vornehmen sollte. Sie ergab, dass Exolgan die Regeln des freien Wettbewerbs keineswegs verletzte. Es wurde sogar bestätigt, dass unsere Kosten für die Nutzung des Geländes, das unser Eigentum war, höher lagen als die Zahlungen, welche die Konzessionsinhaber in Buenos Aires für die Nutzung von Hafengelände und weiteren mit öffentlichen Investitionen finanzierten Installationen zu leisten hatten. Am Ende wurde ein ausführlicher Bericht vorgelegt, mit dem die juristische Sicherheit unserer geschäftlichen Aktivitäten gestärkt wurde. Und dabei hatte man noch nicht einmal das unternehmerische Risiko berücksichtigt, das wir mit unseren Investitionen eingegangen waren: Wir operierten an einem Ort, an dem nie zuvor Vollcontainerschiffe abgefertigt worden waren, während der historische Hafen von Buenos Aires über einen bedeutenden Kundenstamm verfügte und daher einen hohen Firmenwert besaß.

## *Der Hafen zeichnete sich vom Augenblick seiner Inbetriebnahme an, als gutes Geschäft ab.*

---

Eine Zeitlang schien es, als hätten die Konkurrenz und wir einen Modus Vivendi erreicht. Doch wir hatten uns getäuscht: Die Versuche des Hafens von Buenos Aires, die Entwicklung von Exolgan zu hemmen, hörten nicht auf. 1997 verlangten die Konzessionsinhaber mit einer internationalen Klage vor dem CIADI eine Revision der Verträge, wobei sie sich auf das Investitionsschutzabkommen zwischen Argentinien und den USA beriefen. Zur Begründung führten sie an, dass sie bei der Ausschreibung keine Kenntnis von der Existenz unseres Unternehmens hatten und dass Exolgan aufgrund einer günstigeren Konzession niedrigere Tarife anbieten konnte. Immer wieder waren wir gezwungen, Auskunft über die Fundamente unseres Projekts zu geben, dessen Rechtmäßigkeit

von der argentinischen Regierung während des Prozesses bestätigt wurde. Das Verfahren, bei dem weder unser Land noch unser Unternehmen geschädigt wurden, ging Jahre später zu unseren Gunsten aus.

Exolgan setzte seine Arbeit unter Einsatz aller Kräfte fort, wobei wir auf die Unterstützung der Hochsee-Reedereien, der Importeure und Exporteure zählen konnten. Doch die großen Gesellschaften, welche die Konzessionen im Hafen von Buenos Aires besaßen, schlossen sich zusammen, um uns zu eliminieren. Und so sahen wir uns 2001 einer neuen Bedrohung gegenüber. In diesem Falle handelte es sich um die bevorstehende Unterzeichnung eines Dekrets, mit dem den drei Konzessionsinhabern des Hafens von Buenos Aires die Möglichkeit gegeben werden sollte, sich zu einem einzigen Terminal zusammenzuschließen. Damit wurden die in der Ausschreibung getroffenen Festlegungen und die daraus abgeleiteten Verträge geändert. Zu diesem Zeitpunkt war ich gerade in Brasilien. Ich beschloss, meine Arbeit dort abzubrechen und nach Buenos Aires zurückzukehren. Ich nahm an einem Akt der Schifffahrts-Präfektur teil, bei dem auch Fernando de la Rúa zugegen war, und nutzte die Gelegenheit für ein Gespräch mit dem Präsidenten. Ich sagte ihm, dass dieses Dekret sowohl unserem Unternehmen schade, denn wir würden unsere wichtigsten Kunden verlieren, als auch

dem argentinischen Außenhandel. Durch das aus diesem Zusammenschluss erwachsende Monopol, erläuterte ich ihm, würden die Reedereien weniger konkurrenzfähig sein, und dem Außenhandel entstünden zusätzliche Kosten. Der Präsident zeigte sich überrascht und bat mich, noch am selben Tag mit seinem für rechtliche und technische Fragen zuständigen Sekretär, Virgilio Loiácono, zusammenzutreffen. Die von mir vorgelegte Dokumentation war so überzeugend, dass De la Rúa selbst seinen Fehler erkannte und seine Haltung änderte. Er erwähnte auch, dass die Angelegenheit wohl einiges Missfallen erregen würde: Ein Besuch des Präsidenten von P&O stand bevor, und der Lord ging davon aus, dass er das Dekret aus den Händen De la Rúas empfangen würde.

Diese Schwierigkeiten sind ein klarer Beleg für die üblen Praktiken einiger Unternehmer, die sich für die Erreichung ihrer Ziele korrupter Beamter bedienen. Schuld daran ist das Fehlen eines Rechtssystems, in dem man darauf vertrauen könnte, dass beide bestraft werden. Argentinien steht vor der Aufgabe, bestehende Gesetze zu überprüfen und die Institutionen zu stärken, damit geltendes Recht auch in aller Strenge durchgesetzt wird. Das Fehlen einer kritischen Masse von Unternehmern, die sich für die argentinischen Interessen einsetzen und eine entsprechende Politik des Staates fördern, verschlimmert diese Situation noch. Dabei genügt ein Blick in die Nachbarländer, um

zu sehen, dass es auch anders geht: In Brasilien oder Chile gibt es strategische Allianzen zwischen Institutionen, Unternehmern und Politikern. Sie ermöglichen die Durchsetzung einer nachhaltigen Staatspolitik, mit der die Entwicklung des Landes gefördert wird.

### *Innovative Logistikangebote für den Außenhandel*

Von seiner Inbetriebnahme an versprach der Hafen ein gutes Geschäft zu werden. Nach und nach wuchs auch unser Angebot von Logistiklösungen für den Außenhandel, so dass wir zusammen mit unseren deutschen Partnern die Schaffung einer unabhängigen Logistiksparte innerhalb von Exolgan in Erwägung zogen. So kam es 1997 zur Gründung von Exológica.

Meine Strategie zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen bestand darin, nicht nur auf die Zusammenarbeit mit den Reedereien zu setzen, sondern auch die Besitzer der Waren, Importeure und Exporteure als Kunden zu gewinnen. Die Idee war, in der näheren Umgebung unseres Hafens Logistikdienstleistungen für den Außenhandel anzubieten. Ich war davon überzeugt, dass ein Reeder zwar schnell den Hafen, nicht aber den Logistikanbieter wechseln konnte, wenn er nicht einen Zeitverlust von mehr als einem Jahr für die nötige Anpassungsphase riskieren wollte.

Für die Errichtung des neuen Logistikparks erwarben wir zwei Grundstücke der ehemaligen Werften Alianza und Príncipe y Menghi, die an unser Firmengelände grenzten. Im Unterschied zu unserem bereits bestehenden Park, der im Bereich des Binnenkonsums operierte, konzentrierten wir uns nunmehr auf die Importeure und Exporteure. Für die Inbetriebnahme waren bedeutende Investitionen in Zufahrten und weitere Infrastruktur erforderlich. Das Konzept ging auf: Nach kurzer Zeit konnte Exologística die Kunden von Exolgan an sich binden und so die Marktführerschaft beim Angebot von integrierten Dienstleistungen erreichen.

Exologística begann mit der Koordinierung von Transporten auf dem Landweg, sowohl von Containern als auch von konventioneller Fracht. Außerdem boten wir Be- und Entladearbeiten an, wobei es uns darauf ankam, den Kunden mit Hilfe von innovativer Technologie maßgeschneiderte Lösungen anzubieten. Durch diesen Ansatz bekamen wir es natürlich auch mit schwierigen Aufgaben zu tun, deren Bewältigung hochkomplexe Operationen erforderte.

Ein Beispiel dafür war die Firma Dow Chemical. Sie schrieb die Übernahme ihres gesamten Außenhandelsgeschäfts aus, es ging um einen Vertrag im Umfang von fast 100 Millionen Dollar. Nach einem Jahr Arbeit erhielten wir den Zuschlag. Unser Lösungsansatz lief auf eine komplette Umstellung des Lagersystems



*12. Jahrestag  
Exolgan und Exologística*

hinaus: Statt die Produkte in Lagerhallen aufzubewahren, sollten Container mit speziellen Entladeeinrichtungen verwendet werden – eine höchst anspruchsvolle und innovative Lösung, für die entsprechende Technologie zu entwickeln und eine Kette bestmöglich aufeinander abgestimmter Dienstleistungen aufzubauen war: Bahntransport ab Werk zu unserem Hafen, Lagerung, Auslieferung an die Kunden in Argentinien und Export

nach Brasilien über den Hafen Itajaí, wobei wir auch für die Lagerung und die Distribution in diesem Land zuständig waren.

### *Eine Atempause*

Am Ende des 20. Jahrhunderts hatte es so ausgesehen, als wäre meine Unternehmerkarriere ins Stocken geraten. Doch im Jahre 2001 hatte ich eines Tages das Gefühl, nun wieder auf einem guten Wege zu sein: Exolgan war Wirklichkeit geworden, und obwohl die gewonnene Position auch verteidigt werden musste, war die Stunde gekommen, mich einmal in aller Ruhe anderen Dingen zuzuwenden. Ja, nun war es an meinen Konkurrenten, sich Sorgen zu machen, denn jetzt existierte vor ihrer Haustür ein effizientes Hafenterminal, das über eine ausgezeichnete Infrastruktur verfügte und Dienstleistungen in exzellenter Qualität anbot. Ich beschloss, mir eine Pause zu gönnen, ohne mich allerdings weit vom nassen Element zu entfernen...

Im Juni dieses Jahres flog ich nach Frankreich, genauer zum Hafen von Canet-en-Roussillon, um meinen Katamaran *Ushuaia* vom Stapel zu lassen. Es war ein Einhandsegler, den ich selbst entworfen hatte. Nun lag das Boot endlich vor mir, und zusammen mit einem Teil meiner Familie ging es auf Jungfernfahrt zu den Balearen. Ich war so begeistert, dass ich mich auch für die *Atlantic Rally for Cruisers* (ARC) anmeldete.

Dafür heuerte ich allerdings einen erfahrenen italienischen Kapitän an, der mir bei dieser Atlantiküberquerung zur Seite stehen sollte. Er versuchte mich davon zu überzeugen, das Projekt auf das folgende Jahr zu verschieben: Es sei ratsam, auf kürzeren Strecken Erfahrung zu sammeln, und außerdem müssten noch einige technische Probleme gelöst werden. Doch für mich war alles schon entschieden, und so lud ich noch zwei Freunde ein, die schon eine Atlantiküberquerung hinter sich hatten. Aber sie lehnten ab – es sei einfach zu riskant, solch eine Seereise mit einem neuen Katamaran zu machen. Doch ich ließ mich nicht entmutigen und organisierte alles, um in See zu stechen. Ich bat meinen Kapitän, zwei weitere Besatzungsmitglieder anzuheuern, die zu den Kanarischen Inseln reisen sollten, wo die Regatta begann. Dort traf ich mich also mit meiner dreiköpfigen Besatzung, wir kauften die nötigen Vorräte und zu ihrer Verwirrung auch eine Gymnastikbank mit Hanteln, Springseil und Expandern, und am nächsten Tag war es so weit. Von dem Moment an, wo es hieß „Leinen los!“, war mein Kopf nur noch damit beschäftigt, das Wetter zu analysieren, die Karten zu studieren und mich um all das zu kümmern, was auf dem Boot zu tun war. Alles, was zur selben Zeit in Buenos Aires geschehen konnte, war vergessen. Die Reise wurde ein echtes Abenteuer: Am dritten Tag gerieten wir in einen Sturm, bei dem wir mit hohen Wellen und Böen zu kämpfen hatten. Als wir

## *Wir erlebten Momente größter Spannung, aber immer kehrte die Ruhe wieder ein.*

---

die Kapverdischen Inseln passiert hatten, wehte der Passat von achtern, aber einige Tag lang hatten wir kabbelige See und bis zu sechs Meter hohe Wellen. Der Katamaran schien ein Zug zu sein, der auf beschädigten Gleisen fuhr. Wenn ich mich hinlegte, spürte ich seine Bewegungen durch die Matratze, und ich benutzte Ohrstöpsel, um den Lärm der Wellen beim Auftreffen auf die Bootsrümpfe nicht zu hören. Wir schliefen abwechselnd, doch das Kommando hatten die Wetterbedingungen: Manchmal mussten wir alle gleichzeitig Hand anlegen, um die Segel den gerade herrschenden Bedingungen anzupassen. Jeden Tag prüften wir die beiden Rümpfe und die Verbindungen aus Sorge, es könnten sich Risse gebildet haben.

13 Tage und 14 Stunden nach dem Auslaufen erreichten wir die Insel Santa Lucía. Ich habe dieses Abenteuer in vollen Zügen genossen und war sehr glücklich. Auf der Überfahrt hatten

wir einige Momente extremer Spannung erlebt, doch wenn sie dann nachließ und schließlich Stille herrschte, konnte ich die Weite des offenen Himmels über dem Atlantik betrachten, und ein tiefer Frieden breitete sich in mir aus. Es ist ein Gefühl des Wohlbefindens, das sich nicht in Worte fassen lässt... Ans Ziel gelangt zu sein und zu sehen, dass der Katamaran die Überfahrt in perfektem Zustand überstanden hatte, war eine große Befriedigung. Inzwischen habe ich mit der *Ushuaia* mehr als 25.000 Seemeilen zurückgelegt, und noch immer bereitet es mir Vergnügen, mit ihr an verborgene Orte des Planeten zu gelangen.

### ***Bewahrung der Ursprünge***

In den ersten Jahren des neuen Millenniums standen die Arbeiten an öffentlichen und privaten Projekten still. Mitten in der Rezession fehlten Román Servicios die Aufträge, das monatliche Defizit war beträchtlich. Das war keineswegs eine neue Lage: Die Nachfrage im Schwertransportgeschäft hatte schon seit Mitte 1985 nachgelassen, so dass wir nach alternativen Tätigkeitsfeldern suchen mussten. Doch nun deutete alles darauf hin, dass wir nicht umhinkommen würden, unsere variablen Kosten zu senken. Schon seit langem schrieb die Firma rote Zahlen. Die ökonomischen Fakten und die unternehmerische Vernunft sagten uns, dass auch die Möglichkeit einer Schließung



*Die Erholungsstrategie bestand darin, kleinere Arbeiten zu übernehmen. Hierzu entwickelte ich eine neue Geschäftseinheit für den Hafentransport.*

---

nicht mehr ausgeschlossen werden konnte. Aber dann hätten auch jene Angestellten ihre Arbeit verloren, die so sehr um die Verwirklichung des Projekts Román Servicios gekämpft hatten.

Da die Geschäfte meines Bruders Ricardo gut liefen, dachte ich, dass seine Firma Loginter aufgrund ihres ähnlichen Profils durch die Übernahme unseres Personals und unserer Ausrüstungen Synergieeffekte erzielen könnte, doch nach eingehender Prüfung des Vorschlags erschien ihm diese Lösung nicht zweckmäßig. So ließ ich mich schließlich gegen alle Regeln des guten Managements vom Gefühl statt von den ökonomischen Gegebenheiten leiten. Die Strategie

für eine Erholung bestand, wie wir bereits sahen, in der Übernahme kleinerer Arbeiten. Dafür entwickelte ich eine neue Geschäftseinheit, mit der wir Transportdienstleistungen für den Hafenbereich anboten. Auf diese Weise bekamen wir zum einen Aufträge von Exolgan, zum anderen eröffneten sich uns Chancen auf dem Markt des Passagiertransports: Bei einer Ausschreibung von Dienstleistungen für Aerolíneas Argentinas erhielten wir den Zuschlag, und später konnten wir diese Tätigkeit durch die Hinzuziehung von Personal aus anderen Firmen erweitern. Um Einsatzmöglichkeiten für unsere schwere Transporttechnik zu finden, prüften wir auch die Option, uns an einem Projekt in Brasilien zu beteiligen, wo neue Wasserkraftwerke gebaut wurden.

Um diese und andere neue geschäftliche Möglichkeiten zu erkunden, unternahmen wir im März 2002 eine Reise ins Nachbarland. Das Ende der Peso-Dollar-Parität in Argentinien hatte uns ermutigt, denn nun wurden Geschäfte auf Dollarbasis attraktiver. Doch die Analyse des brasilianischen Marktes ergab ein kompliziertes Bild: Zum einen gab es ein Überangebot an Ausrüstungen, und zum anderen stimmten sich die Firmen, die Schwertransport- und Kranarbeiten anboten, untereinander ab. Die Geschichte wiederholte sich, aber wir waren schon Spezialisten dafür, uns in solchen Marktverhältnissen zurechtzufinden.

Wir kooperierten geschäftlich mit Alspac, einer anerkannten Spedition mit Sitz in São Paulo, die Transporte aller Art durchführte, jedoch keine Erfahrung mit großen unteilbaren Ladungen hatte. Unsere erste Arbeit bestand darin, 14 Motoren von je 120 Tonnen vom Hafen Recife zu den Wärmekraftwerken in Cabo und Pernambuco zu transportieren. Bis zu diesem Zeitpunkt hatten dort weder der Hafen noch die Straßen einer solchen Belastung standhalten müssen, denn die Infrastruktur im Nordwesten Brasiliens war noch sehr gering entwickelt. Daher mussten wir zunächst die technische Durchführbarkeit des Projekts nachweisen. Wir ermittelten die Daten zu den vorhandenen Wegen und Aufstellplätzen, um anschließend festzulegen, welche ingenieurtechnischen Arbeiten durchzuführen waren.

Mit dem Vertrag in den Händen leiteten wir in einer ersten Phase die legale Einfuhr unserer Fahrzeuge nach Brasilien in die Wege, stellten die Einsatzbereitschaft der Fahrzeuge her und rüsteten sie den Anforderungen des Projekts entsprechend aus. Dies geschah in unserer operativen Basis in Buenos Aires. Unsere Tätigkeit in Argentinien wurde beobachtet: Die brasilianische Konkurrenz versuchte eine Strategie zu entwickeln, mit der sie unser Eindringen in den brasilianischen Markt doch noch verhindern konnte. Doch nichts hielt uns auf.

Als die Vorbereitungen in Buenos Aires abgeschlossen waren, machten wir uns per Schiff auf den Weg nach Suape,

einen Hafen 50 Kilometer südlich von Recife. Die Ladung bestand aus unseren Hydraulikausrüstungen, zwei schweren Spezial-Zugmaschinen vom Typ Mack M32, einem in Italien hergestellten Träger zur Lastverteilung und hydraulischen *boogies* mit insgesamt 240 Rädern. Bei der Ankunft wartete eine Überraschung auf uns: Die Gewerkschaft der Fuhrunternehmer hatte uns beim Industrieministerium wegen der Einfuhr verbotener Materialien angezeigt. Obwohl es sich um haltlose Anschuldigungen handelte, dauerte es fast zwei Monate, bis die Vorwürfe entkräftet werden konnten. Ständig mussten wir nach Brasilien reisen, uns mit Anwälten und Ministern treffen, jedes Schriftstück genauestens studieren. Doch nichts schien zu helfen: Die Anklage wurde aufrechterhalten. Nachdem wir erschöpft waren von all den Begegnungen mit Behördenvertretern, die das Problem nicht lösen konnten, wurden wir im Transportministerium vorstellig und baten um ein Gespräch. Wir harreten von 7.30 bis 16 Uhr an der Rezeption aus, bis dem Minister schließlich nichts anderes übrig blieb, als uns zu empfangen. Er konnte uns kein Argument nennen, warum unsere Arbeit in Brasilien verboten sein sollte, und schließlich erteilte er eine „vorläufige“ Genehmigung für die Durchführung der Transporte.

Als wir zum Hafen kamen und die Entladung der Fahrzeuge vorbereiteten, gab es eine weitere Überraschung:

Wir erhielten Besuch von der Polizei. Es lag eine anonyme Anzeige gegen uns vor, in der behauptet wurde, dass wir Arbeitskräfte ohne Ausweispapiere beschäftigen würden. Das Vorgehen der Polizei kam einer Festnahme gleich: Das Personal von Román musste sich zum Kommissariat in Recife begeben und die vom brasilianischen Konsulat in Buenos Aires ausgestellten Zertifikate vorweisen. Da die Papiere in Ordnung waren, wurden wir sofort freigelassen und konnten uns endlich wieder ganz auf unsere Arbeit konzentrieren – auf den Transport des ersten Motors. In Rekordzeit schlossen wir die technischen Vorbereitungen ab und beluden das Fahrzeug mit der für das Kraftwerk Termosuape bestimmten Fracht. Doch die Abfahrt verzögerte sich ein weiteres Mal. Die Transportgenehmigung war noch nicht unterzeichnet, denn es gab eine weitere Anzeige der Gewerkschaft: Diesmal lautete der Vorwurf, unser Fahrzeug entspreche nicht den brasilianischen Normen. Mit all diesen Präliminarien mussten wir uns auf eigene Faust auseinandersetzen, denn die Firma Alspac hatte auf diesem Gebiet keine Erfahrungen und verfügte auch nicht über das Know-how, mit dem sie unser gemeinsames Projekt in technischen Angelegenheiten hätte verteidigen können. Schließlich gelang uns der Nachweis, dass das Projekt rechtmäßig war, und wir erhielten eine den vor Ort geltenden Normen entsprechende Zulassung.

An einem der langen Arbeitstage fuhr das Begleitpersonal voraus, um den vor uns liegenden Wegabschnitt zu kontrollieren. Wie bei solchen Transporten üblich, suchten unsere Mitarbeiter auch die für dieses Gebiet zuständige Polizeidienststelle auf. Wir staunten nicht schlecht, als wir dort Fotos unserer Fahrzeuge entdeckten, die den Vermerk „Gesucht“ trugen. Einige Tage zuvor war, wie man uns mitteilte, eine Anzeige gegen Argentinier eingegangen, die einen illegalen Warentransport durchführten. Wir konnten zeigen, dass alle Papiere den Vorschriften entsprachen, und als wir ihnen das Projekt erklärt und erläutert hatten, wie wichtig die Inbetriebnahme der Kraftwerke für die Region war, versprachen sie, die Verantwortlichen für diese falschen Anschuldigungen zu suchen, und eskortierten unseren Konvoi.

Obwohl noch zahlreiche andere Hindernisse zu überwinden waren, konnten wir den Auftrag schließlich zur Zufriedenheit unseres Kunden, der unser Arbeitssystem und den ingenieurtechnischen Service zu schätzen wusste, zum Abschluss bringen. Nach diesem schwierigen Beginn erhielten wir die Genehmigung, unsere Ausrüstung auf Dauer zu importieren, und vereinbarten weitere Arbeiten. Darunter war der Transport mehrerer Transformatoren für ABB, die Überführung einer Bohrinself von 600 Tonnen und 28 Meter Höhe, außerdem zahlreiche Bewegungen von Lasten innerhalb von Werksanlagen der Schwerindustrie, wie zum Beispiel Petrobras, Odebrecht und Camargo Correa.

Als wir gerade dabei waren, unsere Position auf dem brasilianischen Markt zu festigen, änderte Präsident Luiz Inácio Lula da Silva leider die Prioritäten und stellte mehrere bereits geplante Projekte zurück, so dass die Nachfrage für die von uns angebotenen Dienstleistungen drastisch sank. Da die Kosten für die Aufrechterhaltung eines derart spezialisierten Unternehmens sehr hoch waren, führten wir Vorverhandlungen für eine Partnerschaft mit einer anderen Transportfirma, um unser Angebot ergänzen und die Fixkosten verteilen zu können. Doch die Zeit verging, und unser Defizit erhöhte sich, so dass wir unsere Ausrüstung schließlich verkauften. Es war der richtige Schritt, denn es dauerte lange, bis sich der Markt in dieser Branche erholte. Wir südamerikanischen Unternehmer sind schon daran gewöhnt, zu improvisieren und uns ständig an neue Bedingungen anzupassen, denn nur so kann man in stark fluktuierenden Wirtschaften bestehen. Trotz aller Schwierigkeiten verhalf uns die geleistete Arbeit zu hohem Ansehen in Brasilien.

### ***Restrukturierung zum Zwecke des Wachstums***

Obwohl die argentinische Wirtschaft noch immer stillstand, nahmen wir uns um 2003 vor, unser Unternehmen, nachdem wir einen bedeutenden Teil unserer Aktiva in Brasilien gelassen

*Als sich 2005 die Wirtschaft reaktivierte und die Nachfrage nach Großaufträgen stieg, waren wir gut gerüstet, um diese zu übernehmen.*

---

hatten, wieder mit Fahrzeugen auszurüsten. Wir wollten dazu keine große Investition tätigen und begannen mit dem Wiederaufbau des seinerzeit für die Arbeiten in El Chocón / Cerro Colorados konstruierten Tiefladers, kauften Radaufhängungen hinzu und erwarben auch wieder zwei Zugmaschinen Mack M32 (die beiden vorigen hatten wir einige Zeit zuvor verkaufen müssen). Die Krise im Land spitzte sich zu, so dass die Fahrzeuge zu einem guten Preis angeschafft werden konnten.

Als im Jahre 2005 die Wirtschaft wieder zum Leben erwachte und die Nachfrage für Arbeiten größerer Tragweite stieg, waren wir sehr gut vorbereitet. In diesen Jahren übernahm die Román SAC neben anderen großen Projekten den

Transport und die Montage der wichtigsten Gas-und-Dampf-Kombikraftwerke des Landes. Außerdem investierten wir weiter, um die Marktführerschaft zu halten.

Was mich an dem in 50 Jahren zurückgelegten Weg im Bereich des Transports großer Komponenten, der „Wissenschaft im Dienste der Bewegung“, am meisten mit Befriedigung erfüllt, ist das Bewusstsein, dass ich meine Fähigkeiten und meine Kraft ganz in den Dienst der Entwicklung des Landes, unserer Gemeinschaft, meiner Familie und meiner Mitarbeiter gestellt habe. Bei dieser Arbeit begleiten mich Menschen, die seit mehr als 40 Jahren unserer Organisation angehören, und es ist eine Freude zu sehen, dass wir auch heute in der Lage sind, Führungskräfte und Techniker mit Führungsqualitäten heranzubilden, die von der Aufgabe unserer Unternehmensgruppe und ihren Werten überzeugt sind. Getreu unserer Arbeitskultur widmen wir uns weiter der Erforschung und Entwicklung neuer operativer Formen, um mit Hilfe kontinuierlicher Investitionen in unsere Ausrüstung die beste Option auf dem Markt zu sein.

In dieser Etappe meiner Laufbahn als Unternehmer musste ich Funktionen übernehmen, von denen ich dachte, dass sie bereits hinter mir lägen. Wir konnten wie Phönix aus der Asche wiedererstehen. Als die Organisation von neuem auf einem guten Wege war, war ich wieder voller Energie und fühlte mich verjüngt. •

# *Integration und Globalisierung*

## *Kapitel 8*



MEHR

# ***Integration und Globalisierung***

## ***Kapitel 8***

---

***Nach Jahren ununterbrochener Anstrengung befanden sich die Geschäfte im Hafen- und Logistikbereich nunmehr auf Expansionskurs.***

Nach Jahren ununterbrochener Anstrengung befanden sich die Geschäfte im Hafen- und Logistikbereich nunmehr auf Expansionskurs. Einige Zeit zuvor hatte ich beschlossen, das Management der Logistikunternehmen, Logistikparks und Hafendienstleistungen zu zentralisieren. Um eine kritische Masse zu erhalten, die eine hohe Wettbewerbsfähigkeit ermöglichte, gründete ich 1997 die Holding International Trade Logistics (ITL). Darin fassten wir die Aktivitäten der drei Gesellschaften zusammen, in deren Kooperation wir ein Synergiepotential sahen, das heißt Exolgan, Exologística und Logistic Platform Investment. Mit dieser Ausgangsbasis hielten wir den Zeitpunkt für gekommen, unsere Geschäfte im Mercosur auszudehnen. Seine Entwicklung hatte ich von Beginn an aufmerksam verfolgt, denn in diesem regionalen Integrationsprozess entstand der fünftgrößte Handelsblock der Welt, mit 263 Millionen Einwohnern, etwa 230 Millionen potenziellen Verbrauchern und einem jährlichen BIP von 2,7 Billionen Dollar.

Mit der ITL als Plattform waren die Bedingungen gegeben, den Sprung zu wagen. Das erste Ziel für eine regionale Expansion sollte Brasilien sein. Wir konnten einen gewichtigen Erfolg vorweisen: Auf der Jahreskonferenz der Containerterminals TOC Américas 1997 in São Paulo hatten die Reedereien Exolgan zum besten Terminal Südamerikas gewählt, und im Weltmaßstab gehörte es zu den ersten zehn. Nach einer Analyse

*Der Augenblick war gekommen, den Sprung zu wagen, und der erste Schritt der Regionalexpansion sollte Brasilien sein.*

---



*Institutionelle Video  
ITL*

des brasilianischen Marktes kamen wir zu dem Schluss, dass man das Projekt Exolgan im Nachbarland wiederholen konnte, und so begann die Suche nach einem geeigneten Standort.

Brasilien ist ein umkämpfter Markt, und ein Terrain für die Errichtung eines Containerterminals ist nicht leicht zu finden. Wir studierten alle in Frage kommenden Zonen und entschieden uns schließlich für ein Gelände am Fluss Cubatão im Staat São Paulo, unweit des Hafens von Santos. Es war eine Eisenhütte mit eigenem Hafen, die jedoch wegen der Krise der neunziger Jahre praktisch außer Betrieb war. Eigentümerin war die Metallurgische Gesellschaft São Paulo (COSIPA). In der Firma Columbia, die der Familie Esteve gehörte und über exzellente

Erfahrungen auf dem Gebiet Lagerwirtschaft, Logistik und Zolllager verfügte, fanden wir einen traditionsreichen brasilianischen Partner. Gemeinsam erarbeiteten wir ein Projekt, das wir COSIPA vorlegten, und so wurde die Logistik- und Hafengesellschaft Rio Cubatão gegründet.

Die Inbetriebnahme erfolgte 1998, und ein weiteres Mal konnten wir uns durch die Anwendung der in Exolgan erprobten Prinzipien von der Konkurrenz absetzen. Eckpunkte

waren leistungsorientierte Entlohnung, ein Arbeitssystem mit hohem Technologieanteil und die systematisierte Steuerung. Einen wichtigen Beitrag leisteten unsere Fachkräfte der oberen und mittleren Leitungsebene, die bis zur Erreichung eines zuverlässigen Betriebs anwesend waren. Durch höhere Produktivität, geringere Kosten und bessere Tarife konnten wir im Containergeschäft des Hafens Santos schnell einen Marktanteil von 25 Prozent erreichen.

Im Jahre 2001 gründeten wir dann die beiden Gesellschaften Exológica Transportadora und Exológica Limitada, die unter der Geschäftsbezeichnung Exológica do Brasil ihre Tätigkeit in den Bundesstaaten Santa Catarina, Paran  und Rio Grande do Sul aufnahmen. Unser Kunde Dow Chemical half uns, vor Ort Fuß zu fassen und einen erfolgreichen Regionalisierungsprozess einzuleiten.

Nach sechs Jahren konstanten Wachstums jedoch kam es zu einer Wiederbelebung der Eisenhüttenindustrie. COSIPA wurde Mitglied der Gruppe Usiminas und konnte ihre Aktivitäten beträchtlich erweitern. Doch dafür reichte die Größe der Kaimauern nicht aus, und so kam es zum Kollaps des Hafenverkehrs. Zwar hatten wir schon nach der Inbetriebnahme des Containerterminals Möglichkeiten geprüft, in der näheren Umgebung neue Kaimauern mit den entsprechenden Arbeitsflächen zu bauen, aber leider konnten

wir die Umweltauflagen nicht erfüllen. Schließlich wurde es unmöglich, den Containerbetrieb in diesem Hafen fortzuführen. Wir versuchten unsere Ausrüstung und unser Personal an einen anderen Ort zu verlegen, aber die geografischen Bedingungen in Brasilien bieten nicht viele Möglichkeiten zum Bau einer solchen Anlage, und die vorhandene Infrastruktur war völlig belegt. So mussten wir zu unserem Bedauern die Hafendienstleistungen einstellen, die Logistik- und Hafengesellschaft Rio Cubatão wurde aufgelöst.

Doch bei Logistikdienstleistungen sowie im Bereich Transport und Montage großer Komponenten konnte Román Servicios, wie bereits erwähnt, seine Geschäfte ausdehnen. Heute sind wir für wichtige transnationale Gesellschaften tätig, die ihren Sitz in Brasilien haben. Außerdem investieren wir weiter in Lager und Ausrüstungen, und unsere Kundenliste erweitert sich ständig. Unsere Dienstleistungen sind inzwischen in allen Ländern des Mercosur vertreten.

### ***Der Traum von der internationalen Expansion***

Von Beginn an stand für mich fest: Die Holding ITL sollte eine globale agierende Organisation werden. Unterstützt von unseren deutschen Partnern strebten wir eine strategische Allianz mit der europäischen Gruppe Rethmann an. Unser

## ***Wir sind weiterhin gewachsen: mit der Logistikaktivität und im Transport und der Montage großer Komponente durch Román Servicios.***

---

Partner sollte die von ihr kontrollierte Rhenus-Gruppe sein, die für die Häfen und den multimodalen Transport der Gruppe Rethmann verantwortlich war und jährlich drei Milliarden Euro umsetzte. Rhenus ist einer der wichtigsten Anbieter logistischer Dienstleistungen in Europa, mit mehr als 14.000 Beschäftigten an 230 Standorten. Zu ihren Geschäftsfeldern gehören Logistikdienstleistungen, internationale Transporte sowie Hafen- und Transportoperationen im Management von Versorgungsketten. Ihr Filialnetz verbindet die europäischen Industriezentren, und sie operiert in den wichtigsten See- und Flusshäfen des Kontinents. Zwei Jahre lang standen wir in intensiven Verhandlungen und bewerteten dabei die vorhandenen Kapazitäten beider Gruppen. Schließlich



## *Der Verfall des BIP, der Fiskaldefizit und die unausgewogenen externen Konten führten zum Einbruch der Kreditkalifikationen für Argentinien.*

---

vereinbarten wir eine *affectio societatis* und einigten uns auf das Abkommen, welches den Weg für die Due Diligence freimachen sollte. Dies war die letzte Instanz vor der Unterzeichnung der Verträge, die für Mitte Juli 2001 geplant war. Mit diesem Schritt sollte der Traum von einer internationalen Expansion der ITL Wirklichkeit werden. Laut Abkommen würde die europäische Gruppe – Rhenus, DEG und HHLA – 40 Prozent der Aktien von ITL Argentina und damit des gesamten Südamerikageschäfts halten. Die argentinische Gruppe würde 40 Prozent der Aktien von ITL Europa halten, einem Unternehmen, das aus Firmen und anderem Eigentum der HHLA und der Rhenus-Gruppe geschaffen werden sollte. In einem fortgeschrittenen Stadium

waren außerdem die Kaufverhandlungen mit dem spanischen Logistikunternehmen CAVE, dessen Hauptgeschäftsfeld der Paketdienst für die Industrie war. Es verfügte über 62 Vertretungen und Franchisenehmer auf der gesamten Iberischen Halbinsel.

Am 16. Juni 2001 nahm ich in Berlin an einer Begegnung teil, bei der der deutsche Wirtschaftsminister, meine Partner von der HHLA und der DEG sowie leitende Mitarbeiter der Rhenus anwesend waren. Im Verlauf der Sitzung erreichte uns die Nachricht, dass Argentinien seine Schulden neu verhandelt und dabei Zinsen in einer Größenordnung von 15 Prozent vereinbart hatte. Die anwesenden deutschen Unternehmer und Politiker sahen mich ernst an und sagten mir in aller Deutlichkeit, dass Argentinien mit dieser Maßnahme in einen technischen Default eintrat. „Solche Zinsen hält kein Land aus“, bemerkten sie, und mit dieser Prophezeiung sollten sie Recht behalten.

Die ökonomische Situation in unserem Land war in der Tat äußerst beunruhigend. Die Regierung versuchte die Konvertibilität um jeden Preis aufrechtzuerhalten und dem Ungleichgewicht zwischen Steuereinnahmen und Ausgaben durch eine größere Einsparung bei den öffentlichen Kosten zu begegnen (Cavallos sogenanntes „Null-Defizit“), doch dadurch vertiefte sich die Rezession nur noch. Der Rückgang des BIP, das steuerliche Defizit und die Störung des außenwirtschaftlichen

Gleichgewichts brachten Argentinien um seine Kreditwürdigkeit. Das Misstrauen gegenüber unserer Wirtschaft wuchs Tag für Tag, was sich auch im berühmten „Länderrisiko“ widerspiegelte. Die Finanzwelt zweifelte sowohl an der Fähigkeit Argentiniens, seine öffentlichen Schulden zu bezahlen, als auch an der Möglichkeit, dass das Land die umstrittene Konvertibilität aufrechterhalten könnte. Die Peso-Dollar-Bindung hatte die Regierung Menems in eine politische und wirtschaftliche Krise geführt, die später auch De la Rúa betreffen sollte.

Leider nahm die Instabilität Argentiniens in diesen Tagen Ausmaße an, welche die deutschen Geschäftsleute zu der Einschätzung brachten, es sei nicht günstig, in ein Land zu investieren, das gerade zusammenbrach. Die Verhandlungen wurden abgebrochen und auf bessere Zeiten vertagt. Nicht lange nach jener Sitzung in Berlin erfüllte sich die Prophezeiung meiner Geschäftspartner. Am 20. Dezember 2001 gab De la Rúa sein Amt auf. In gemeinsamer Sitzung der beiden Parlamentskammern wurde Adolfo Rodríguez Saá zum Interimspräsidenten bestimmt. In seiner Antrittsrede verkündete er, dass die Zahlung der Auslandsschulden ausgesetzt werde, und erhielt für diese Entscheidung stehende Ovationen des Parlaments.

Die Folgen der Rezession und die Arbeitslosigkeit hatten die Zahlungskette gefährdet. Man wusste nicht, was der Dollar nun kosten würde, weil per Dekret ein freier Tag für das

Bankwesen festgelegt worden war. Die neue Regierung kündigte sogar die Schaffung einer dritten Währung an: Der „Argentino“ sollte von der Zentralbank emittiert werden und parallel zum Peso in Umlauf sein, jedoch ohne feste Bindung an den Dollar. Diese Entscheidung bedeutete zwar formal noch nicht das Ende der Konvertibilität, doch war sie ein erstes Zeichen für eine bevorstehende Abwertung des Peso, die dann sehr plötzlich kommen sollte.

Die völlige Untätigkeit der politischen Kräfte angesichts dieser harten ökonomischen Fakten ließ das Land in einer tiefen Krise versinken. Alle Aussichten, unsere Verhandlungen mit den deutschen Unternehmern wiederaufzunehmen, hatten sich in Luft aufgelöst. Wir mussten den Verlust einer strategischen Allianz hinnehmen, die unserem Unternehmen und dem Land große Wachstumschancen eröffnet hätte.

Die Situation wurde noch schwieriger, weil die Provinzregierung von Buenos Aires ihre im Konzessionsvertrag mit Exolgan eingegangenen Verpflichtungen nicht erfüllte. Im Jahre 2004 sandten unsere europäischen Partner eine Beschwerde an den Gouverneur, die mit den Worten schloss: „Einen Hafen, der weder über den nötigen Tiefgang für die Einfahrt der Schiffe noch über geeignete Straßen für die Lastkraftwagen, also letztlich über keine effiziente Verkehrsanbindung verfügt, kann man nicht betreiben.“ Nach zahlreichen Begegnungen ohne positives

## *Wir waren besorgt, mit dem schwierigen Geschäft von Exolgan allein dazustehen.*

---

Resultat fühlten sie sich betrogen und verloren das Vertrauen in unser Land. Sie machten von ihrem vertraglich vereinbarten Recht Gebrauch, uns ihren Aktienanteil zu verkaufen. Einmal mehr standen wir mit Exolgan allein in einem außerordentlich schwierigen Geschäft, und wir verloren unsere Partner gerade in dem Moment, als die Provinzregierung ihre Verpflichtungen nicht erfüllte.

Hinzu kam, dass auch die Román SAC vor neuen Problemen stand: Die Schulden waren nicht gut finanziert, so dass die Kosten ihrer Tilgung an unserem Kapital zehrten. Um die Effizienz zu erhöhen, beschlossen wir im Jahre 2005, die Tätigkeitsfelder Distribution und Massenverbrauchsgüter der Román SAC mit den Aktivitäten multimodale Operationen und Import-/Exportströme von Exologística zusammenzuführen.

### *Eine unerwartete Herausforderung*

Während ich versuchte, mit den sich häufenden Problemen innerhalb unserer Unternehmensgruppe fertigzuwerden, erreichte uns eine überraschende Nachricht. Bis zu diesem Moment hatte sich niemand vorstellen können, dass die großen Schiffe, die im Handel mit Asien benutzt wurden, im Rahmen internationaler Aktivitäten auch einmal in diesen Teil der Welt kommen könnten. Doch Globalisierung und finanzielle Hebel schufen neue Bedingungen, auf die wir uns einstellen mussten. Der wichtigste Kunde unseres Containerterminals Exolgan, Hamburg Süd, kündigte im Jahre 2006 die Indienststellung größerer Schiffe an, die bis zu 300 Meter lang und 40 Meter breit sein würden. Und dabei handele es sich um die vorläufig gültigen Maße, denn in Zukunft könnten noch größere Schiffe verwendet werden. Als feststand, wann die ersten neuen Schiffe eintreffen würden, bat man uns um einen Plan für die notwendige Anpassung der Fahrrinnen und unseres Terminals. Hamburg Süd wollte sichergehen, dass man mit den größeren Schiffen weiter unseren Hafen anlaufen konnte, denn andernfalls müsse man auf alternative Terminals ausweichen. Auf Hamburg Süd entfielen 45 Prozent der in Exolgan umgeschlagenen Güter. So hatten wir also wieder einmal unsere Fähigkeit unter Beweis zu stellen, es mit neuen Anforderungen aufzunehmen. Doch deren Dimension beunruhigte mich sehr: Die Umgestaltung

## *Wir mussten sehr kreativ handeln, um eine derartige Herausforderung zu überstehen.*

---

erforderte bedeutende Investitionen. Zudem waren einmal mehr administrative und bürokratische Hindernisse zu überwinden: Der Konzessionsvertrag mit der Provinzregierung musste neu ausgehandelt und in kurzer Frist den neuen Gegebenheiten angepasst werden.

Die zur Abfertigung der neuen Schiffe notwendigen Anpassungen von Infrastruktur und Ausrüstungen bedeuteten einen Aufwand, der fast mit dem Neubau eines Hafens vergleichbar war: Die Kaimauern aus Beton, mit denen der Schiffskanal vor dem Terminal eingefasst war, mussten verlegt werden. Auch der Kanal für die Hafeneinfahrt war auf der ganzen Strecke zu verbreitern. Die vorhandenen Portalkräne (Kräne, die oberhalb des Schiffs operieren) waren weder lang noch hoch genug. Aufgrund der Länge der neuen Schiffe und des Gewichts der neuen 750-Tonnen-Kräne war es notwendig, die

Kaimauern zu verlängern und zu verstärken. Die erforderlichen Investitionen für die Erweiterung beliefen sich auf 100 Millionen Dollar. Um bei einer Herausforderung dieser Dimensionen gut abzuschneiden, mussten wir alle Kräfte mobilisieren.

Wir stellten also einen Aktionsplan auf: Neue Partner waren zu gewinnen, eine bezahlbare Finanzierung zu finden und die ingenieurtechnische Seite des Projekts auszuarbeiten. Die Aufträge für die notwendigen Arbeiten mussten vergeben und die benötigte Ausrüstung gekauft werden. Gleichzeitig verhandelten wir mit der Provinzregierung über die Revision des Vertrags. Der Beitrag der Provinz sollte im Wesentlichen in der Anpassung der Fahrrinne und der Errichtung der Infrastruktur für die Zufahrten im Bezirk Avellaneda bestehen.

Der neue Konzessionsvertrag legte fest, dass der zur Verfügung stehende Platz ausreichen musste, um drei Schiffe von je 300 Meter Länge abzufertigen (vorher lag das Maximum bei 180 Meter). Dazu waren eine Verlängerung der Kaimauern und die Ausdehnung der Konzession auf den Treidelweg notwendig. Obwohl im Vertrag stand, dass die Provinzregierung für die Ausbaggerungsarbeiten zuständig war und die von Exolgan und den Reedereien gezahlte Pacht diese Kosten deckte, teilte der Gouverneur uns mit, dass wir die Kosten für die Ausbaggerung diesmal selbst tragen müssten, wobei er einmal mehr auf das Defizit der Provinz Buenos Aires hinwies.

Wenn man von den Risiken absah, eröffnete uns der Ausbau des Hafens die Chance, auf einem höheren Niveau und mit einer größeren Betriebskapazität zu operieren. Die höhere kritische Masse konnte unseren Wettbewerbsvorteil potenzieren: Für den Kunden sanken die Kosten, und die Provinz Buenos Aires profitierte von der besseren Verteilung der Aufwendungen für die Ausbaggerung des Kanals und einer höheren Effizienz bei der Verwendung der öffentlichen Infrastruktur.

Als einziger argentinischer Hafen wäre Exolgan in der Lage, gleichzeitig und mit hoher Produktivität drei Schiffe der Super-Post-Panamax-Klasse abzufertigen, und außerdem verfügten wir über einen Kunden, der genügend Fracht umschlagen würde, damit die Rückzahlung der Investitionen gesichert war. Bei der Konkurrenz sah man in diesem Wachstum eine weitere Bedrohung, und außerdem wusste man dort, dass wir unseren wichtigsten Kunden verlieren würden, wenn sich die Restrukturierung des Hafens verzögerte. Als wir mitten in den Verhandlungen mit der Provinzregierung standen, wurde eine anonyme Anzeige gegen Exolgan erstattet, wegen „exzessiver Gewinne“. Sehr schnell konnte bewiesen werden, dass Name und Adresse des Absenders nicht existierten und die Anschuldigungen haltlos waren. Wir betrieben unser Geschäft in offenem Wettbewerb, und die zuständigen Stellen in der Provinzverwaltung verfügten über alle notwendigen

Informationen, von der Buchführung über das Betriebsergebnis unserer Geschäfte bis zu den Jahresbilanzen.

Trotzdem ordnete die Staatsanwaltschaft eine Gesamtüberprüfung der Geschäftstätigkeit unserer Gesellschaft seit der Inbetriebnahme im Jahre 1995 an, einschließlich der Planung bis zum Ablauf der Konzession. Vom Ergebnis dieser Überprüfung hing ab, ob die Anpassung der Infrastruktur des Hafens genehmigt wurde. Lange Monate hindurch mussten wir vor den zuständigen Stellen der Provinz Buenos Aires die Richtigkeit unserer Angaben zur Aufwand-Ertrags-Relation und die strikte Einhaltung des Konzessionsvertrags beweisen. Wie nicht anders zu erwarten war, bestanden wir diese Überprüfung ohne Probleme. Am 10. Januar 2008 schließlich unterzeichneten wir im Ministerium für Produktion eine Ergänzung zum Konzessionsvertrag, die einige Tage später durch ein Dekret des Gouverneurs bestätigt wurde.

### *Die Expansion der ITL*

Ungeachtet der besonderen Lage Argentiniens nach dem Kollaps von 2001 gewann der internationale Außenhandel an Intensität. Die Globalisierung war nicht aufzuhalten, und jeden Tag baute man neue Schiffe für den Transport der Millionen von Containern, die zwischen den Ländern ausgetauscht werden.

*Ich hatte mir vorgenommen,  
die Mission zu erfüllen, das  
Vermächtnis für meine Familie und  
die Gesellschaft zu konkretisieren.*

---

Durch unsere effiziente und nachhaltige Arbeit konnten wir dieses Wachstum mit unseren Unternehmen begleiten.

Um 2006 jedoch zeichnete sich deutlich ab, dass die Weltwirtschaft, von einem kontinuierlichen und unverantwortlichen Druck des Kapitals getrieben, in ihrer Entwicklung auf eine Zäsur zusteuerte. Wir sahen voraus, dass der lange Expansionsprozess sich umkehren und dies schwer abzusehende Folgen haben würde. Sie durften uns trotzdem nicht unvorbereitet treffen. Für diese Etappe meines Lebens hatte ich mir eigentlich vorgenommen, die Fragen des Erbes zu lösen, welches ich meiner Familie und der Gemeinschaft hinterlassen wollte. Trotzdem – und obwohl ich nicht über die notwendigen Kredite verfügte –, beschloss ich, grünes

Licht für die Erweiterung des Hafens zu geben, damit er seine maximale Kapazität erreichte. In meinem Innersten dachte ich daran, wie schwierig mein Unternehmerleben in der Dienstleistungsbranche doch gewesen war. Ich spürte, dass ich Anstrengungen unternehmen musste, um eine wirtschaftliche Umstellung unserer Organisation vorzunehmen. Weniger riskante Investitionen sollten ihr zu einer soliden Struktur verhelfen, durch die ich meiner Familie ein dauerhaftes Erbe hinterlassen könnte. Gleichzeitig wusste ich, dass die Zeit für eine Verwirklichung dieses Traums knapper wurde. Der „letzte Zug“ stand vor mir, und ich durfte ihn nicht verpassen.

Die Hafenerweiterung war trotz der Risiken eine gute Chance. Damals standen zwei meiner Töchter an der Spitze der ITL: Karina hatte die Leitung inne, Silvina unterstützte sie. Beide waren entschlossener als ich, diesen Weg zu gehen. Auch die Mitarbeiter, welche gemeinsam mit uns die Perspektiven analysiert hatten, waren für die Erweiterungsmaßnahmen. Aus diesem Grunde fasste ich den Entschluss, mich erneut um Partner für die ITL zu bemühen. Am 5. Januar 2007 erteilten wir der Deutschen Bank das Mandat, mittels eines geordneten Auswahlverfahrens die Suche nach einem Teilhaber in die Wege zu leiten. Sorgfältig wogen wir ab, welche Kandidaten eingeladen werden sollten. Wir bereiteten die Präsentation des Unternehmens und des Geschäftsmodells mit den

Ertragsaussichten vor. Unserem Vorhaben gaben wir den Namen *Proyecto Patagonia*.

Um den Interessenten einen soliden Geschäftsplan vorlegen zu können, mussten die ungelösten Fragen in der Beziehung zur Provinzregierung geklärt werden. Der Plan basierte auf einer Erweiterung des Hafens, mit der wir alle Bedürfnisse von Hamburg Süd befriedigen konnten. Durch die Errichtung entsprechender Strukturen und den Erwerb neuer Ausrüstungen wollten wir sicherstellen, dass Exolgan zum geeigneten Abfertigungszentrum für die neuen großen Schiffe unseres wichtigsten Kunden wurde.

Die sorgfältige Auswahl der künftigen Partner nahm lange Monate in Anspruch. Unsere Mitarbeiter stellten die Firma in aller Ausführlichkeit und Offenheit vor, denn es gab nichts zu verbergen. In solchen Momenten weiß man die Kultur einer Organisation besonders zu schätzen. Am Ende lagen uns drei konkurrenzfähige Angebote vor. Wir beschlossen, der technischen Qualität den Vorrang gegenüber dem ökonomischen Faktor zu geben, und entschieden uns für ein Konsortium, dem der Hafen von Singapur (Port of Singapore Authority, PSA) und die britische Firma International Port Holdings (IPH) angehörten. Im Januar 2008 feierten wir die Vereinbarung über den Verkauf von 80 Prozent der ITL-Aktien.

Im Ranking der auf Container spezialisierten

*Alles lief wie ein Film vor  
meinen Augen ab und das  
erfüllte mich mit Freude.*

---

Hafenterminals nimmt PSA den ersten Platz ein. Dem Unternehmen gehören 27 Häfen in 16 Ländern. ITL stellt seine zweitgrößte Investition dar (die größte war Panamá), die das Ziel verfolgt, mit Hilfe der installierten Anlagen und Kapazitäten unserer Gesellschaft weiter zu expandieren. Die IPH wird von Alistair Baillie geführt, einem Mann mit großer Erfahrung im internationalen Hafengeschäft. Zu ihren Aktionären zählen General Electric und Credit Suisse.

Unsere Prognosen über die Konjunktur der Weltwirtschaft trafen ein: Wenige Monate nach Abschluss der Vereinbarung begann die internationale Krise sich spürbar auf unsere Branche auszuwirken. Doch die ITL konnte ihre Finanzpläne einhalten und die ihren Wert ausmachenden Geschäftspläne umsetzen, was unsere Teilhaber sehr zu schätzen wussten.

Als ich Ende 2009 an einer Überquerung des Flusses Riachuelo teilnahm und mit meinem kleinen Kajak am Hafen Exolgan vorbeipaddelte, konnte ich die Vergrößerung der Kaimauer und den Betrieb der großen Kräne aus einer anderen Perspektive beobachten. Auf dem Weg nach Avellaneda sah ich den Logistikpark Sur, den ich auf einem alten Werftgelände errichtet hatte, in Funktion. Noch ein anderer meiner großen Träume hatte sich verwirklicht: Aus den notdürftig errichteten Unterkünften der Villas waren komfortable Häuser geworden. Auch das Projekt einer neuen Zufahrt über den Treidelweg ging gut voran. Die Bilder zogen an meinen Augen vorüber wie in ein Film. Es war ein wunderbares Gefühl. Die Anstrengungen jahrelanger Arbeit materialisiert zu sehen wirkte wie ein Energieschub auf mich, und ich zog das Paddel kräftiger durch als zuvor.

### ***Beharrlich sein, um sich treu zu bleiben***

Von der Idee, auch im industriellen Bereich wieder aktiv zu werden, hatte sich unsere Organisation nie ganz verabschiedet. Die Aussicht auf gute Geschäfte verknüpfte sich mit der Möglichkeit, den Fortschritt in unserem Lande zu potenzieren und die Lebensqualität seiner Bürger zu verbessern. Erste Signale einer Erholung gab es in der argentinischen Industrie erst

## *Wir müssen Spitzentechnologien aus Industrieländern als unabdingbares*

---

zwei Jahre nach der tiefen Krise von 2001. Zu diesem Zeitpunkt setzte sich die US-Notenbank für rasche Zinssenkungen ein, um die Rezession in den Vereinigten Staaten zu überwinden. Das beeindruckende Wirtschaftswachstum in China und Indien – zwei dichtbesiedelten Ländern, in denen große Teile der Bevölkerung in Armut lebten – sorgte weltweit für eine große Verteuerung der *commodities*, deren Preise zuvor auf historische Tiefststände gefallen waren. Für einen Lebensmittelproduzenten wie Argentinien bot sich eine außerordentlich gute Chance zur Reaktivierung seiner Exporte.

Die von Präsident Néstor Kirchner angekündigte Politik, deren Grundlagen im Wesentlichen die Stützung eines für die Wettbewerbsfähigkeit günstigen Wechselkurses und die

Beibehaltung des (steuerlichen und außenwirtschaftlichen) „Zwillings-Überschusses“ waren, verlieh der Reaktivierung der Industrie neue Impulse. Diese Verbesserung der Lage gab mir die nötige Flexibilität für den Versuch, wieder als Industrieller tätig zu sein, unser Know-how zu kapitalisieren und die uns verbliebenen Kapazitäten zu nutzen.

Unser Land braucht meiner Meinung nach Spitzentechnologien aus den entwickelten Ländern. Sie sind unentbehrlich für ein wettbewerbsfähiges Agieren auf dem globalen Markt, und nur auf diese Weise werden unser Außenhandel und unsere Industrie wachsen können. Metallverarbeitung, Lebensmittelindustrie und andere Gewerbe müssen über Spitzentechnologie verfügen. Wir prüften mehrere Projekte, die uns der Erreichung dieser Ziele näherbringen sollten. Das erste bestand in einer Investition zum Kauf der ehemals staatlichen Werften Tandanor, deren Privatisierung in die Insolvenz geführt hatte. Die Idee war, den Konkurs abzuwenden und die Kapazität der Firma mit der Ausrüstung der Werft Alianza zu erweitern, die wir einige Jahre zuvor erworben hatten. Auf diese Weise konnten Synergieeffekte zwischen diesen beiden Unternehmen sowie den Werften Domec García und Río Santiago erreicht werden. Der entstehende Produktionskomplex sollte unter Einsatz von Hochtechnologie Schiffe und große Erzeugnisse der Metallverarbeitung für

den internationalen und den argentinischen Markt herstellen. Um die verwaltungstechnische Durchführung des Projekts zu vereinfachen, war eine Mehrheitsbeteiligung des Staates an dem künftigen Unternehmen vorgesehen.

Auf der Suche nach einem strategischen Partner reiste ich nach Frankreich, wo es uns nach langen Vorverhandlungen gelang, mit der Firma Constructions Industrielles de la Méditerranée (CNIM) die Grundlagen für einen Vertrag über Technologietransfer zu schaffen. Dieses Unternehmen gehörte der französischen Regierung und entwickelte Spitzentechnologie für Frankreichs Militär- und Schiffsindustrie, was uns einen Sprung nach vorn ermöglichen und uns zur Avantgarde in der Region machen konnte. Für die Technologie bestand Bedarf, und wir verfügten über die geeigneten Mittel für effiziente Lösungen. In einem fortgeschrittenen Stadium wurde das Projekt dem Präsidenten vorgelegt. Er instruierte den zuständigen Minister und den Kommandanten der argentinischen Flotte, alles Notwendige zu veranlassen, was der Förderung dieses Vorhabens diene. Diese Anlage sollte der beste Industriekomplex seiner Art in Südamerika werden und die Erfüllung wichtiger Aufgaben ermöglichen, zum Beispiel den mit Venezuela vereinbarten Bau von Öltankern, die Versorgung der Schiffe, deren Ankauf die Schifffahrts-Präfektur gerade prüfte; den Bau von Barkassen und Schiffen mit Doppelboden, für die es eine steigende

Nachfrage gab, und schließlich die Entwicklung der benötigten Technologie für den Bau großer Geräte wie Generatoren zur Nutzung von Windenergie, Portal- und RTG-Kränen.

Als wir alles Nötige beisammen hatten, änderte die Regierung im letzten Moment ihre positive Haltung. Nach dem Wechsel des zuständigen Ministers wurde entschieden, dass der private Sektor nicht beteiligt sein sollte, aus Tandano wurden wieder staatliche Werften.

Im Jahre 2009 traf die Brasilien mit der französischen Regierung Vereinbarungen, die in Teilen mit dem Projekt übereinstimmten, das wir für den ganzen Cono Sur ausgehandelt hatten. Zusätzlich nahmen die Brasilianer die Herstellung von Atom-U-Booten in die Pläne auf und ordneten den Bau einer entsprechenden Werft an. Es war paradox: Hätten wir das Unternehmen so durchführen können, wie wir es uns vorgestellt hatten, wäre die Werft Domec García aktiviert worden, die speziell für den Bau von Atom-U-Booten eingerichtet ist und bis heute stillsteht. Es widerspricht aller Vernunft, diese Kapazität ungenutzt zu lassen, und ich gebe die Hoffnung nicht auf, dass es eines Tages möglich sein wird, diese Situation zu ändern.

Ein weiteres Projekt widmete sich dem Versuch, eine effiziente Verwendung für das immense argentinische Eisenbahnnetz zu finden. Mit seiner territorialen Ausdehnung und seiner Topografie bietet unser Land ideale Voraussetzungen

## *Mittel einführen, um in diesem globalen Markt wettbewerbsfähig zu sein.*

---

für den Betrieb dieses Transportmittels. Bei Exportgeschäften beispielsweise ist der Einfluss der Kosten, die für den Weg von den Versorgungszentren zum Hafen anfallen, sehr hoch. Da der Handel heutzutage von starkem Konkurrenzkampf geprägt ist, entscheidet oft schon eine minimale Differenz darüber, ob ein Geschäft lohnt, ob man in einen Markt einsteigen kann oder nicht. Und ihn zu erobern bedeutet natürlich, einen größeren Zustrom an Devisen zu erzielen und von den entstehenden Synergien zu profitieren.

An den entsprechenden Plänen hatten wir schon viele Jahre gearbeitet. Wir schlugen der Regierung Kirchner vor, die Privatisierung der Eisenbahn im Bereich Gütertransport rückgängig zu machen. Unser Projekt bestand in einer Übernahme des europäischen Modells: Die Infrastruktur der Gleise und Verkehrswege wird durch den Staat oder private Konzessionsnehmer

betrieben und gewartet. Dieses System ermöglicht entsprechend qualifizierten Transportunternehmern, Gütertransporte gegen Zahlung einer Streckengebühr vorzunehmen.

Die Europäische Union hat dieses Modell übernommen und wendet es sogar für den länderübergreifenden Transport an, zum Beispiel für Autos zwischen Spanien und Frankreich, oder für den Transport gekühlter Milch zwischen Italien und Deutschland. Unser Projekt versprach Synergien mit der Logistik im Frachtverkehr von ganz Buenos Aires und hätte außerdem die Infrastruktur der im Güterverkehr genutzten Schienen für den Passagierverkehr freigesetzt. Unser Vorschlag basierte auf einer sorgfältigen Analyse. Die Güterzüge sollten nicht mehr durch die Stadt geführt werden. Stattdessen war die Errichtung von Transferterminals in der Peripherie vorgesehen. Die Gleise wären so ausschließlich dem Personentransport vorbehalten gewesen, der außerdem durch eine teilweise unterirdische Streckenführung effizienter geworden wäre. Die unterirdische Verlegung von Gleisen an wichtigen Orten der Stadt sollte mit einem kostengünstigen System gegossener Betonmauern ausgeführt werden. Auf diese Weise wäre der Verkehr im Eisenbahnsystem wesentlich flüssiger geworden und hätte die Einrichtung von multimodalen Zentren ermöglicht, in welchen der straßengebundene Transport sich die Infrastruktur mit dem Bahnverkehr teilt, wie dies auch in anderen Ländern üblich ist.

## *Mein Vater war ein Pionier auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung.*

---

Ich habe dieses Vorhaben ausführlich mit Kirchner besprochen, der sich immer sehr interessiert zeigte. Doch die Prioritäten der Regierung stimmen verständlicherweise nicht immer mit der Vision eines Unternehmers überein, und so wurde das Projekt leider aufgeschoben. Ich arbeite allerdings weiter daran und habe die Hoffnung nicht verloren, es eines Tages Wirklichkeit werden zu sehen.

### ***Umweltschutz und soziales Engagement***

In meinem Berufsleben habe ich mich allmählich einem Thema zugewandt, das sowohl in meinem Denken als auch in der Produktionspraxis der Gruppe immer stärker an Bedeutung gewann: der Sorge um die Erhaltung der Umwelt. Dass mir dieses Thema bewusst wurde, verdanke ich meiner Arbeit

als Leiter von Projekten in Patagonien, einer der Regionen mit den größten Naturreichtümern unseres Planeten, und an anderen Orten, die vor unserer Ankunft stark kontaminiert waren. So begann ich, entsprechende nachhaltige Verfahren zu erforschen und in sie zu investieren. Seit vielen Jahren arbeiten wir in der Gruppe Román daran, neue Alternativen zu suchen, um Umweltprobleme anzugehen und die Verwendung der Naturressourcen zu optimieren, und wir denken dabei nicht nur an die jetzt lebenden, sondern auch die künftigen Generationen.

Ein weiteres Thema, dem meine ständige Sorge galt, ist die Frage der Beschäftigung. Jeder unserer Mitbürger braucht eine menschenwürdige Arbeit, die es ihm erlaubt, seine Grundbedürfnisse zu befriedigen und seinen Kindern Chancengleichheit im Bereich der Bildung und der medizinischen Versorgung zu bieten. Es hat mich betroffen gemacht, dass Teile unserer Gesellschaft seit Jahrzehnten völlig aus dem System ausgeschlossen sind. Ich bin entschlossen gegenüber den staatlichen Institutionen und vor der Unternehmerwelt aufzutreten, um ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass das Thema Nachhaltigkeit nicht nur eine ökologische Frage ist, sondern vor allem eine Gesamtheit sozioökonomischer, technischer, produktiver, institutioneller und kultureller Prozesse, die in direkter Verbindung mit den menschlichen Bedürfnissen stehen. Nach fünf Jahrzehnten als Unternehmer und Bürger bin ich davon

*Als wir uns in Dock Sud  
niedergelassen haben, sind  
sogar die Vögel in ihren Käfigen  
gestorben.*

---



*TDH. Evento  
Aguas Laprida.*

überzeugt, dass wir eine Wirtschaft entwerfen müssen, in der die Potentiale der Produktion, der Wissenschaft, der Forschung und der Technologie darauf ausgerichtet sind, einer harmonischeren und gerechteren Gesellschaft den Weg zu ebnen. Das Fundament dieses Prozesses muss eine langfristige Politik des Staates sein, deren wichtigste Verpflichtung ist, dem Gemeinwohl zu dienen. Jede Haushaltsplanung, jede unternehmerische Entscheidung, jedes Gesetzesprojekt, das Handeln aller, die wir das soziale Netz bilden, muss diese wesentliche Prämisse beachten.

Ein Pionier der sozialen Verantwortung war mein Vater. Stets nahm er die Nöte in seiner Umgebung wahr und verwandte viel Mühe darauf, eine Lösung für die Probleme zu finden. Er prägte uns ein, dass die Linderung fremder Not eine dringliche Aufgabe ist, der man sich mit ganzer Kraft und durch die

Bereitstellung der nötigen Mittel widmen muss. So kamen wir zu der Erkenntnis, dass jedes Vorhaben, das wir in Angriff nahmen, gleichzeitig die Gelegenheit bieten musste, die Lebensqualität der Menschen in der Region zu verbessern.

Als ich beschloss, in das Hafenterminal Exolgan zu investieren, kannte ich die kritische soziale Situation und die Umweltprobleme in Dock Sud sehr gut. Ich war davon überzeugt, dass unserer Arbeit eine Chance für diese vergessene Zone



darstellte und positive Auswirkungen haben würde. Gegenüber den Kunden argumentierte ich, dass eine Entscheidung für den Hafen von Buenos Aires der Stadt wirtschaftliche Nachteile bringe: Der Hafen liegt mitten im Stadtzentrum, sein Betrieb verdrängt den Tourismus, beeinträchtigt den Verkehr und verschmutzt die Umwelt. Mit dem Hafen von Dock Sud zusammenzuarbeiten hingegen sei ein Beitrag zur Sanierung eines belasteten Terrains und würde den Anwohnern zu besseren Wohnungen, Ausbildung und Arbeit verhelfen. Wer die Dienstleistungen unseres Hafens in Anspruch nahm, konnte also gleichzeitig an einer guten Sache mitwirken, und viele unserer Kunden haben sich nicht nur an der Initiative beteiligt, sondern sie zu ihrer persönlichen Angelegenheit gemacht.

Wie bereits erwähnt, mussten wir für die Inbetriebnahme von Exolgan Straßenzufahrten bauen, die Trinkwasser- und Stromversorgung sowie die Kanalisation einrichten. Die Pläne sahen vor, die Infrastruktur bis ins Stadtviertel Urquiza auszudehnen, das im Süden an unser Terminal grenzte, und im Norden bis zur alten Villa Anglo.

Parallel zu diesen Arbeiten mussten wir das Problem der hohen Schadstoffbelastung lösen. Ihr Niveau war beängstigend, wir sahen es Tag für Tag: Vögel starben in ihren Käfigen, und nicht einmal der Lack der Maschinen widerstand den aggressiven Substanzen in der Umwelt. Was es bedeutet, an einem solchen Ort

zu leben, habe ich am eigenen Leibe erfahren, denn auch einige meiner Kinder arbeiteten an diesem Unternehmen mit.

Als die Inbetriebnahme von Exolgan im März 1995 bevorstand, veranstalteten die Anwohner des Viertels Urquiza ein Fest mit Gitarrenmusik, Empanadas und Chorizos, um den Anschluss an die Wasser- und Stromversorgung zu feiern. Ich weiß noch, wie einer der Nachbarn mich umarmte und sichtlich bewegt sagte: „Ich bin hier geboren, seit 45 Jahren lebe ich hier, und Sie haben es nach nur sechs Monaten geschafft, dass ich zum ersten Mal in meinem Leben im Bad den Hahn aufdrehen kann und fließendes Wasser habe. Bis heute musste ich es jeden Morgen mit einem Eimer an der Ecke holen.“ Unsere Tätigkeit hatte zweifellos gute Auswirkungen auf die soziale Lage der Anwohner. Doch um nachhaltige Lösungen für den in diesem Gebiet herrschenden Zustand der Exklusion zu finden, musste ich mich stärker engagieren. Die Zahl der Anwohner stieg ständig, und es gab keine Arbeit. Um die Philosophie fortzuführen, gerade in marginalisierten Gegenden Geschäftsideen zu entwickeln, bedurfte es einer Struktur, die entsprechende Aktivitäten koordinieren und sich dabei ganz auf diese Aufgaben konzentrieren konnte. Damals beschloss ich die Einrichtung einer Stiftung für Arbeit und menschliche Entwicklung (TDH). Diese gemeinnützigen Einrichtung widmet sich den Bedürftigsten und hat eine klare Aufgabe: Sie soll durch Bildung

und Arbeit zu nachhaltigem Fortschritt beitragen. Ich legte fest, dass diese Stiftung kein großes Aufsehen erregen, an keine Organisation gebunden sein und die für Projekte vorgesehenen Mittel möglichst nicht selbst verwalten sollte. Sie war als ein Medium gedacht, das unter Einbeziehung anderer Unternehmer, Regierungsvertreter und anderer Persönlichkeiten aus der Politik sowie weiterer sozialer Organisationen die Bemühungen um nachhaltige Lösungen intensivierte. Letztendlich sollte sie als eine übergeordnete Institution tätig sein, die in der Lage war, klare Diagnosen zu stellen und die Teamarbeit zu fördern, um gemeinsam mit anderen Einrichtungen effektive Maßnahmen auszuarbeiten.

Als die Stiftung ihre Arbeit aufgenommen hatte, begann die Programmarbeit zu den Themen, die uns die meisten Sorgen bereiten: Umweltverschmutzung, Wohnungsnot; Grundversorgung mit Strom, Wasser, Anschluss an die Kanalisation; medizinische Versorgung, Schutz vor Kriminalität, Bildungsmöglichkeiten mit Aussicht auf Beschäftigung. Außerdem wurden spezielle Programme zur Betreuung von Müttern und Kindern eingerichtet.

Ende der neunziger Jahre lief der Dokumentarfilm „Dársena Sur“ (eine Koproduktion des Goethe-Instituts, des französisch-deutschen Fernsehkanals Arte und der Produzentin Lita Stantic), der das Leben von drei jungen Menschen in den Villas von Dock Sud zeigte. Es war eine Geschichte der Marginalisierung und

*Deshalb waren unsere  
Massnahmen darauf ausgerichtet,  
komplexe Situationen der  
Umweltverschmutzung in diesem  
Gebiet zu beheben.*

---

Gewalt in einer der am stärksten kontaminierten Zonen des Landes, nur fünf Kilometer von der Casa Rosada entfernt, dem Sitz der argentinischen Regierung. In Zusammenarbeit mit einem großen Team – dem Nutzer des Petrochemischen Komplexes Dock Sud, Vertreter anderer dort tätiger Firmen, Anwohner, Verantwortlichen der Stadtverwaltung, der Hafenbehörden und der Schifffahrts-Präfektur angehörten – bemühten wir uns darum, Mittel zur Überwindung dieser komplexen Problemlage aus entwürdigenden Lebensbedingungen und Umweltschäden zu finden.

Gleichzeitig widmeten wir uns der Siedlung Anglo, deren Bewohner nur über notdürftige Unterkünfte verfügten.

Gemeinsam mit Vertretern der Regierung bauten wir im Rahmen des Plans „Verwurzelung“ Wohnungen für die 170 dort ansässigen Familien. Es lohnt sich, diesen Ort zu besuchen und zu sehen, wie Menschen, die man in jenem Dokumentarfilm als die am stärksten marginalisierten Südamerikas kennenlernte, durch Ausbildung und Arbeit in die Lage versetzt wurden, heute als richtige Familien zu leben. Sie haben die Chance genutzt, die man ihnen bot.

Das kritische Niveau der Umweltverschmutzung am Riachuelo veranlasste uns zu einer Erweiterung unseres Aktionsradius. 2005 gründeten wir ein Komitee, in dem private und öffentliche Initiativen zur Verbesserung der Umweltbedingungen im Gebiet Cuenca Matanza / Riachuelo zusammengeführt werden. Ziel ist die Sanierung der gesamten Zone. Wir verschafften uns einen Überblick über ihren Zustand und erarbeiteten einen ganzheitlichen Aktionsplan, der unter anderem die Bergung gesunkener und die Verlegung verlassener Schiffe vorsah. Zusammen mit anderen NGOs und unterstützt von engagierten Anwohnern organisierten wir Programme zur Kontrolle und Überwachung des Wasserlaufs in den Verwaltungsbezirken Avellaneda und Esteban Echeverría. Im Rahmen unseres Programms „Saubere Gewässer“ konnten wir zwei aus Europa importierte Pelikan-Schiffe und weitere Hilfsmittel zur Aufnahme schwimmender Abfälle und anderer



*Institutionelle Video*  
**TDH**

Substanzen einsetzen. Auf diese Weise konnten die Wasserläufe im Canal Sur und in Dock Sud saubergehalten werden.

Mit Exolgan als wirtschaftlicher Basis waren wir in der Lage, das Projekt einer Sanierung des gesamten Gebiets zu verwirklichen. Außerdem halfen wir bei der Lösung dringender Probleme der Viertel Urquiza und Anglo: Wir bauten eine Polizeidienststelle, das Präfekturgebäude,

ein Gesundheitszentrum und eine schöne Kapelle. Zur Verbesserung der Lebensbedingungen trug auch der Bau unseres ersten Mehrzwecksaals (SUM) an der Plaza del Renunciamento von Dock Sud bei. In diesem von den Anwohnern gemeinschaftlich genutzten Raum werden Aktivitäten wie Lernhilfe, Informatikkurse, Sportgruppen, Lehrgänge zur Berufsausbildung, Kampagnen zur Gesundheitsvorsorge, Sozial- und Rechtsberatung und andere Dienste angeboten. Außerdem gibt es kulturelle und der Erholung dienende Veranstaltungen. Als wir den Raum im April 2006 einweihen, war ich sehr berührt und spürte eine große Befriedigung – ein Gefühl, dass sich immer wieder einstellt, wenn ich diesen Saal besuche. Wenn ich die ängstlichen Gesichter der Kinder sehe, die sich ihrer Hilflosigkeit schon bewusst sind, versuche ich ihnen Mut zu machen und erzähle ihnen meine Geschichte. Ich zeige ihnen, dass man mit Willen und Beharrlichkeit das Erreichte kann, was man erstrebt. Gerne erzähle ich ihnen die Anekdoten von meinen Anfängen als Mechaniker, oder wie ich bei meiner Arbeit als Lastkraftwagenfahrer auch Säcke tragen musste, ganz in der Nähe ihres Viertels: auf der Kaimauer des Docks, in Halle 10. Und dann sage ich ihnen eindringlich, wie wichtig es ist, sich immer gut zu benehmen, richtig zu handeln und mutig zu sein, dass sie jeden Tag lernen und sich bei der

Arbeit anstrengen müssen, denn dann werde sich ihnen ein Weg voller Möglichkeiten eröffnen.

Die Erfahrungen bei der Verbesserung der Lebensbedingungen wurden auch in anderen Vierteln genutzt. In Villa Tranquila zum Beispiel brachten wir eine Vereinbarung mit der Firma Unilever und der Stadtverwaltung von Avellaneda auf den Weg. Ziel war die Beseitigung des Wohnungsmangels, die Grundversorgung mit Wasser, Strom und Kanalisation sowie die Einrichtung von Betreuungsangeboten für das von großen Problemen der Exklusion betroffene Gebiet. Das Urbanisierungsprojekt wurde später der Regierung vorgelegt und konnte sowohl in das staatliche Wohnungsbauprogramm als auch in das Programm zur Modernisierung der Stadtviertel aufgenommen werden. Im Jahre 2005 hat sich in diesem ausgedehnten Gebiet eine wahre Revolution vollzogen: Durch das gemeinsame Wirken der genannten Akteure konnten 700 Wohnungen geplant werden, bis heute sind bereits 300 Häuser fertiggestellt und ihren Bewohnern übergeben worden. Außerdem wurden Straßen gebaut und die Häuser an die Wasser- und Stromversorgung angeschlossen. Auf Initiative des Bürgermeisters wurde ein Teil der von Unilever zur Verfügung gestellten Räumlichkeiten für ein Programm zur Betreuung Heranwachsender eingerichtet.

Im selben Jahr wurde in Villa Tranquila das Programm "Schubs" initiiert, dessen Ziel es ist, Kinder in

## *Wir haben gelernt, wie wertvoll es ist, den Sinn der sozialen Verantwortung bei den Menschen zu erwecken.*

---

Extremsituationen, zum Beispiel junge Menschen mit Drogen- und Verhaltensproblemen, aufzufangen. Ermöglicht wird es durch ein Bündnis öffentlicher und privater Stellen, das von der Zusammenarbeit zwischen der Stadtverwaltung von Avellaneda und den dort ansässigen Unternehmen getragen wird. Mit demselben Konzept sind bereits vier weitere Zentren dieser Art in Avellaneda eingeweiht worden: in Villa Luján, Isla Masciel, Villa Corina und Dock Sud. Wir haben dieses Projekt tatkräftig unterstützt, indem wir die potenziellen Akteure zur Mitwirkung aufriefen und ein System von Betreuungsangeboten und Stipendien für die jungen Leute einrichteten. Durch Förderung des Schulbesuchs, gesundheitliche Betreuung, Sport, kulturelle und der Erholung dienende Aktivitäten sowie Berufsausbildung

mit Aussicht auf Beschäftigung wurden Instrumente geschaffen, welche die soziale Integration dieser Jugendlichen ermöglichen.

Wir haben gelernt, wie wertvoll es ist, den Sinn für soziale Verantwortung in den Menschen zu wecken und gemeinschaftlich daran zu arbeiten, dass sozial Benachteiligte die Verbesserung ihrer Lebensbedingungen selbst in die Hand nehmen. Dazu müssen sie in entsprechender Weise begleitet und mit den notwendigen Mitteln ausgestattet werden.

Das Hafenportal Exolgan als ein produktives Zentrum stellt ein gutes Beispiel dafür dar, dass ein Unternehmen dazu beitragen kann, die Lebensbedingungen für die Gemeinschaft zu verbessern. Die Verantwortlichen auf der Ebene des Landes, der Provinz und des Verwaltungsbezirks stehen vor der Herausforderung, solche Investitionen gerade an den entlegensten Orten voranzutreiben. Diese proaktive Politik muss über die geeigneten Mechanismen zur Förderung entsprechender Initiativen verfügen (Finanzierung, besondere steuerliche Regelungen, Infrastruktur usw.) und dabei auch die Kosten-Nutzen-Relation für die Gemeinschaft und den Fiskus beachten.

Es ist eine Freude zu sehen, wie sich durch solche Aktionen das Leben vieler Menschen in die richtige Bahn lenken lässt. Wenn sie Unterstützung und Beschäftigung finden, werden sie ihre Arbeit entschlossen verteidigen. In unseren

Unternehmen gibt es keine gewerkschaftlichen Konflikte: Alles wird besprochen, und immer sind es die Mitarbeiter selbst, die zusammen mit ihren Leitern die Lösung finden, wenn Probleme auftreten. Die Beschäftigten wissen es zu schätzen, dass sie die Möglichkeit einer Ausbildung erhielten und eine menschenwürdige Arbeit haben, die es ihnen erlaubt, mit Optimismus in die Zukunft zu blicken.

Im Rahmen unseres Einsatzes für wirtschaftliches Wachstum in unterentwickelten Vierteln begannen wir auch in anderen Zonen des Großraums Buenos Aires neue Arbeitsmöglichkeiten zu erkunden. Seit längerer Zeit gibt es in der Region das Problem der informellen Siedlungen: Millionen von Argentinern leben dort in behelfsmäßigen Unterkünften, oft sehr zusammengedrängt; es fehlt an Infrastruktur und den elementaren Versorgungsleistungen wie Trinkwasser, Strom, Gas und Kanalisation. Nach einer Studie der Universität General Sarmiento gab es 2006 in den 25 Distrikten des erweiterten Ballungsraums Buenos Aires bereits 819 dieser Siedlungen (die Zählung erfasst auch die Hauptstadt). Vier Jahre später schätzt man, dass es bereits 1.000 sind. Das heißt, während in diesen Siedlungen 2006 noch 1.051.519 Personen lebten, hat sich ihre Zahl inzwischen auf über zwei Millionen erhöht, und hinzu kommen noch die etwa 235.000 Bewohner von unterentwickelten Vierteln der Stadt Buenos Aires, in denen die

Bevölkerungsrate während der letzten fünf Jahre um 57 Prozent gestiegen ist.

Angesichts dieser beängstigenden Fakten beschlossen wir 2009 in einem dieser Problemgebiete tätig zu werden, und zwar in der am Camino del Buen Ayre im Nordwesten der Provinz Buenos Aires gelegenen Siedlung 8 de Mayo. Zusammen mit den Einwohnern entschieden wir, uns vorrangig dem Ausbau ihres bereits begonnenen Projekts zu widmen: Sie verfügten über eine Anlage zur Mülltrennung und Rückgewinnung recyclebarer Stoffe, die durch eine bessere Eingliederung in die Wertschöpfungskette die Schaffung weiterer Arbeitsplätze ermöglichen sollte. Gleichzeitig begleiteten wir sie bei ihren Vorhaben auf dem Gebiet der Erziehung und Ausbildung sowie von Angeboten zur Gesundheitsvorsorge.

Aufgrund der guten Erfahrungen am Camino del Buen Ayre beschlossen wir, ähnliche Aktionen in Zusammenarbeit mit unterschiedlichen sozialen Akteuren auch in anderen Problemgebieten durchzuführen, so in Moreno und Bajo Boulogne, wo wir verschiedene Produktionszentren aufbauten und außerdem Arbeit auf den Gebieten Ausbildung und Gesundheit leisteten.

In all diesen Jahren hat die Stiftung TDH die Bedürfnisse und die Probleme der Gemeinden, in denen großer Mangel herrscht, sehr genau kennengelernt, und sie hat mit Hilfe eines



## *Spielen Sie Audio: Die Zukunft von Argentinien (1)*

ganzheitlichen Modells Veränderungen erreicht. Seine Grundzüge sind Verbesserungen zur Erlangung von Wohnraum, Anbindung an die Versorgung mit Strom, Wasser, Kanalisation; Umweltschutz, Einrichtung von Räumen für Betreuung und Kursangebote, Garantie des Schulbesuchs, Ausbildung in Berufen mit Aussicht auf Beschäftigung und Schaffung von Arbeitsmöglichkeiten. In jedem der Viertel, wo wir uns engagierten, hat die Unterstützung von Seiten der Anwohner, der Unternehmen und der Regierungsinstanzen auf Bezirks-, Provinz- und Landesebene entscheidend dazu beigetragen, dass die Aktionen zu einer spürbaren Verbesserung der Lebensqualität geführt haben.

Die Philosophie der Stiftung ist, die Entwicklung von Geschäften in marginalisierten Gebieten zu initiieren, um die Situation der sechs Millionen Argentinier – so die offiziellen Zahlen von 2001 – zu verbessern, deren materielle Grundbedürfnisse nicht befriedigt werden. Diese Zahl ist 2010 nach privaten Schätzungen auf fast zehn Millionen gestiegen, und mehr als zwei Millionen davon sind junge Menschen, die weder lernen noch arbeiten.

## *Argentinien hat größte Anstrengungen zu unternehmen, um eine effektive und nachhaltige Bildungspolitik voranzutreiben*

---

### *Ausbildung für das neue Jahrtausend*

Jede Investition, jede Anstrengung wird vergebens sein, wenn sich die Aufmerksamkeit nicht auf die Wurzel des großen Problems richtet, das in unserem Land herrscht: die Bildung. Sie ist der zentrale Wert, den wir für jeden seiner Bürger wiedergewinnen müssen, denn sie ist das wertvollste Gut, das es ihm ermöglicht, sich im Leben weiterzuentwickeln. Viele der Mängel, an denen unsere Gesellschaft heute leidet, könnten dadurch gebessert werden, dass die Zahl der Schulen erhöht wird, in denen (zu auf die Zielgruppen abgestimmten Zeiten) Programme zur Berufsausbildung angeboten werden.

Domingo Faustino Sarmiento hat es zu seiner Zeit klar ausgesprochen: Wenn es etwas gibt, was die Zukunft eines Landes prägt, ist es die Bildung. Sie war es, die Argentinien zur Größe verhalf, und sie ist der Weg, den alle entwickelten Länder gegangen sind. Doch in unserem heutigen Bildungssystem gibt es, wie Spezialisten übereinstimmend feststellen, auf allen Stufen Mängel, welche die Entwicklung unserer Kinder und Jugendlichen beeinträchtigen. Die Qualität der Bildung zu verbessern ist eine der dringlichsten Aufgaben, vor der die argentinische Gesellschaft steht. Die Schule ist der letzte Raum, in dem Staat und Familie darum ringen können, unsere Jugendlichen in universalen Werten zu unterweisen und sie ihnen einzuprägen. Eine Gesellschaft, die nicht in der Lage ist, Techniker, Wissenschaftler und Fachleute in genügender Zahl auszubilden, wird zunehmend in Rückstand gegenüber den dynamischeren Gesellschaften geraten.

Als ich jung war, wurde oft gefragt: Gehst du zur Schule oder arbeitest du? Wer früher die Schule nicht beendete, hatte, wie ich aus eigener Erfahrung weiß, trotzdem eine Perspektive: den Arbeitsmarkt. Doch das hat sich schon seit einigen Jahrzehnten grundlegend geändert: Der Schulabbruch bietet nicht die Chance, sich schon früh sein Geld mit eigener Arbeit zu verdienen, sondern bedeutet für die betroffenen Jugendlichen soziale Ausgrenzung. In dieser Situation werden Heranwachsende für eine Welt rekrutiert, in der sie Gefährdungen wie Gewalt,

Missbrauch und Drogenabhängigkeit ausgesetzt sind. In Argentinien weichen, wie die Daten der letzten Volkszählung ergaben, etwa 15 Prozent der Jugendlichen zwischen 15 und 24 Jahren der alten Frage "Lernen oder Job" aus: Weder gehen sie zur Schule noch arbeiten sie, sie suchen nicht nach Arbeit und helfen auch nicht im Haushalt mit. Sie sind das, was Soziologen „absolut inaktiv“ nennen.

Nach einer UNICEF-Studie sind die Hauptursache für das Fernbleiben von der Schule Armut, Exklusion und mangelnde Betreuungskapazitäten neben dem Unterricht. In Argentinien führen diese Faktoren dazu, dass eine halbe Million Heranwachsender zwischen zwölf und siebzehn Jahren vom Bildungssystem nicht erfasst werden. Nach Auffassung der Wirtschaftskommission für Lateinamerika und die Karibik (CEPAL) verschärft sich diese Situation durch die Schwächen einer Bildungspolitik, die sich als unfähig erwiesen hat, die Schulpläne den aktuellen Notwendigkeiten anzupassen.

„Viele dieser jungen Menschen stammen aus den allerärmsten Schichten der Gesellschaft und scheinen dazu verurteilt, den Kreislauf der Armut fortzusetzen“, warnt UNICEF. Die auf den neuesten Zahlen des Föderalen Bildungsnetzes basierende Studie weist darauf hin, dass die Zahl von Schulabbrüchen in der Mittelschule besonders alarmierend sei. „Mehr als 900.000 Schüler wiederholen ein Schuljahr ein- oder

zweimal, und nach den letzten Statistiken erreicht nur ein Drittel der Jugendlichen das letzte Jahr der Sekundarstufe.“

Die Parallelen zwischen Exklusion und Schulabbruch sind offensichtlich. Doch die Schule allein kann das Problem der Exklusion nicht lösen, das Problem hat vielfältige Ursachen. Wenn sie sich stärker der sozialen Betreuung widmet – einer Aufgabe, die von anderen staatlichen Stellen wahrgenommen werden müsste –, läuft sie Gefahr, Effizienz in ihrer spezifischen Funktion einzubüßen, nämlich der Vermittlung von Kenntnissen und Werten.

Argentinien braucht unbedingt eine effektive und nachhaltige Bildungspolitik. Und das Land braucht eine Wirtschaft, die jungen Menschen, die ihre Ausbildung abschließen, auch eine Beschäftigung anbieten kann.

In der Gegenwart sind wir Zeugen extremer sozialer Probleme, und es ist deshalb dringend geboten, in allen Sektoren der Gesellschaft die Kultur der Arbeit wiederzugewinnen – insbesondere dort, wo Not und Enttäuschung diesen Wert ausgehöhlt haben.

### ***Die drei Säulen der Entwicklung***

Ich bin davon überzeugt, dass Argentinien die Chance hat, die verlorene Zeit aufzuholen und seinen Weg zu finden. Dazu muss

es sich in eine Welt des immer schärferen Wettbewerbs einfügen. Unser Land kann aus eigener Kraft an Stärke gewinnen, aber auch Kapital aus den Standortvorteilen schlagen, über die es als südamerikanisches Land verfügt, und außerdem kann es Möglichkeiten nutzen, die sich aus den internationalen Abkommen über Zusammenarbeit, ökonomische und soziale Integration ergeben.

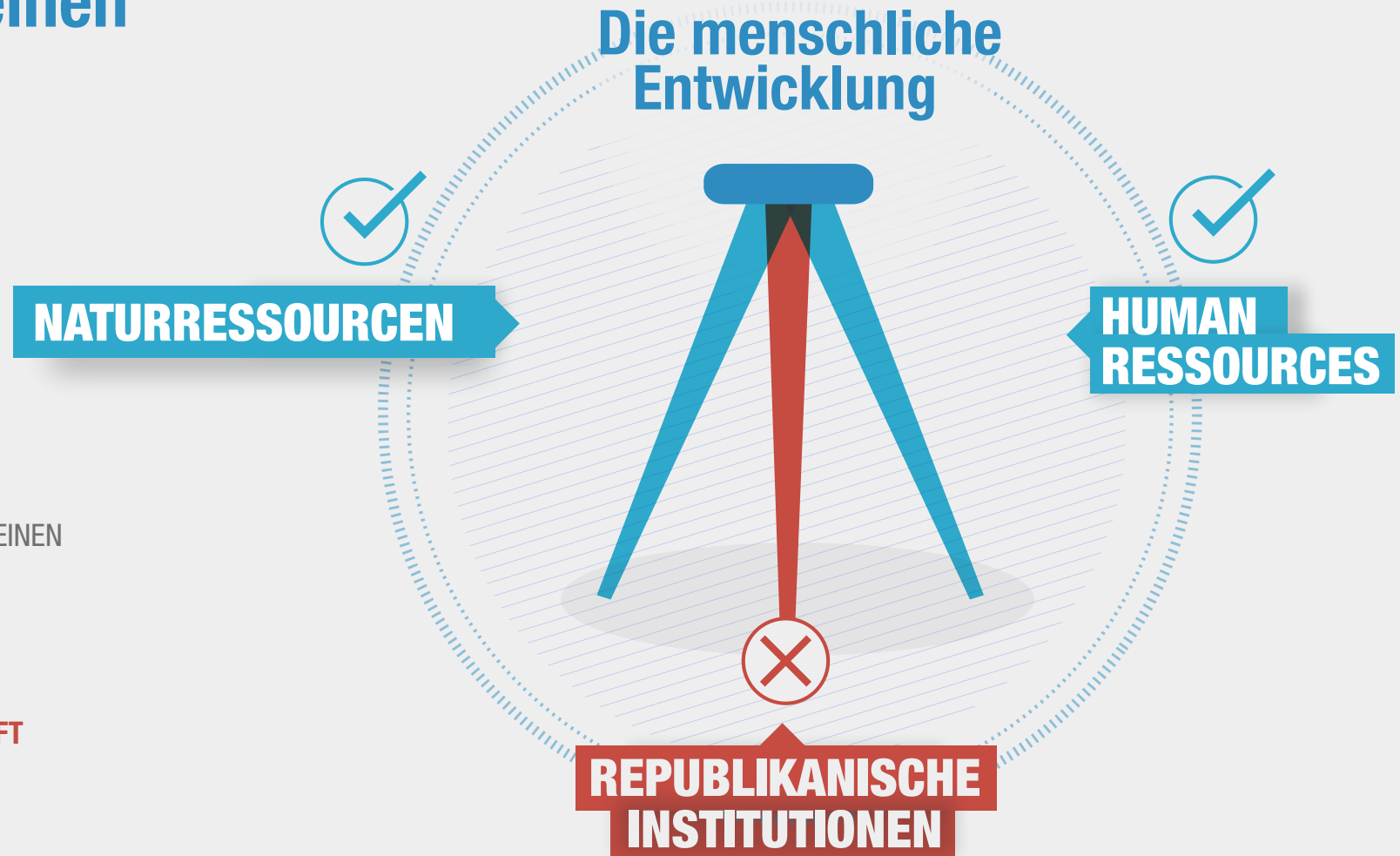
Um diesen Weg zu gehen, muss Argentinien meiner Ansicht nach die drei Säulen konsolidieren, auf denen seine Entwicklung ruht:

- a) das Humankapital,
- b) die Naturressourcen und
- c) die Institutionen der Republik.

### ***Das Humankapital***

Durch meine berufliche Laufbahn hatte ich die Möglichkeit, in verschiedenen Ländern zu arbeiten, wo wir bei der Entwicklung der Infrastruktur mitwirkten und die verschiedensten Dienstleistungen durchführten. Diesem Umherziehen verdanke ich den Kontakt zu Menschen aus anderen Kulturen und mit ganz unterschiedlicher Berufsbildung. Daher scheue ich mich nicht zu sagen, dass die Lernfähigkeit und Vielseitigkeit der Argentinier

# Entwicklung auf drei Standbeinen



INDUSTRIELÄNDER BAUEN IHR WACHSTUM AUF DREI STANDBEINEN AUF: HUMAN RESSOURCES, NATURRESSOURCEN UND DIE INSTITUTIONEN DER REPUBLIK.

**DIE ERRICHTUNG DER ZUKUNFT BEDARF FEST GEFÜGTER INSTITUTIONEN.**



## Spielen Sie Audio: Die Zukunft von Argentinien (2)

weltweit Anerkennung findet. Viele unserer Landsleute haben sich in Wissenschaft, Kunst, Sport, Ingenieurwesen, Technik, Design und Medizin einen Namen gemacht.

Die Fähigkeit unserer Bevölkerung, sich auf die Herausforderungen der neuen Technologien einzustellen, schafft meiner Ansicht nach beste Voraussetzungen dafür, sowohl in der Produktion als auch bei der Entwicklung und Anwendung von Spitzentechnologien wettbewerbsfähig zu sein. Das in den letzten Jahren auf technologischem und landwirtschaftlichem Gebiet erreichte Wachstum zum Beispiel ist sicher ein Ergebnis der gestiegenen Nachfrage, aber wurde insbesondere auch durch die Anpassungs- und Leistungsfähigkeit der Argentinier ermöglicht.

In einem Text von José Ortega y Gasset heißt es 1929 über die Argentinier, wobei er sich auf ihren ausgeprägten Willen zur Überwindung von Hindernissen bezog: *Diese Dynamik ist der sagenhafte Schatz, den Argentinien besitzt. Ich kenne kein anderes Volk in der Gegenwart, das über so kraftvolle, radikale Triebfedern und Entschlossenheit verfügte. Mit solch einem elementaren Impetus, dieser Leidenschaft, zu leben und aus dem*

## *Mit wenigen Ausnahmen, ist es Argentinien nicht gelungen, stabile Spielregeln vorzuzeigen.*

---

*Vollen zu leben, kann ein Volk alles erreichen, was es will. Und so bin ich – ein Freund der Völker, wieweil auf der Durchreise – erschauert, als ich an dieser Möglichkeit geschichtlicher Größe und vortrefflicher Menschen vorüberkam, wie Argentinien sie in opulenter Weise verkörpert. Doch diese Stärke, die Argentinien zu Größe verhalf, hat langsam nachgelassen, weil es an einer Wirtschaft fehlt, die Bildung und Arbeit in den Mittelpunkt rückt.*

### ***Naturressourcen***

Mit einer Fläche von 2.766.890 Quadratkilometer (ohne Antarktis) ist Argentinien das zweitgrößte Land Lateinamerikas und das achtgrößte der Welt. Auf seinem Territorium befinden sich unschätzbare Naturreichtümer: fruchtbare Böden, Waldbestände, Rohstofflagerstätten entlang der 4.500 Kilometer Kordilleren,

Energiereserven in Form von Kohlenwasserstoffen und eine der größten Süßwasserreserven des Planeten. Das Land verfügt über 4.700 Kilometer Atlantikküste, schiffbare Flüsse verbinden den Norden mit dem Zentrum, natürliche Tiefwasserhäfen vereinen den Süden mit der Hauptstadt der Republik.

Argentinien hat 40 Millionen Einwohner, mit 14 Einwohnern pro Quadratkilometer eine geringe Bevölkerungsdichte, es gibt weder Rassenprobleme noch ethnische oder Religionskonflikte, und von den Nachbarländern droht keine Kriegsgefahr. Naturkatastrophen sind selten, Klima und ausgedehnte Ebenen mit fruchtbaren Anbauflächen schaffen gute Bedingungen für die Produktion von Lebensmitteln in großen Mengen. Argentinien ist auf diesem Gebiet einer der wettbewerbsfähigsten Anbieter der Welt.

Eine weitere wichtige Einnahmequelle ist die Tourismusindustrie, deren Fundament in den Naturschönheiten des Landes und der Kultur seiner Bevölkerung liegt. Die daraus erwachsenden Synergien könnten anderen Wirtschaftszweigen zugutekommen, es muss daher alles dafür getan werden, sie zu potenzieren.

Diese Ressourcen müssen entwickelt und um der Nachhaltigkeit willen gepflegt und geschützt werden. Andernfalls sind sie keine dauerhafte Quelle von Reichtum und werden den kommenden Generationen nicht mehr zur Verfügung stehen.

### *Institutionen der Republik*

Rechtssicherheit ist die Gewissheit des Individuums, dass seine wirtschaftlichen oder bürgerlichen Rechte nur durch fristgemäß bekanntgegebene reguläre Verfahren und auf dem formal festgelegten Rechtsweg geändert werden können. Argentinien ist leider eines der Länder mit der geringsten Rechtssicherheit in der Region, und man schaut nicht ohne Neid zu einigen Nachbarländern hinüber, wo auf dem Gebiet der Institutionen nachahmenswerte Konsolidierungsprozesse stattfinden.

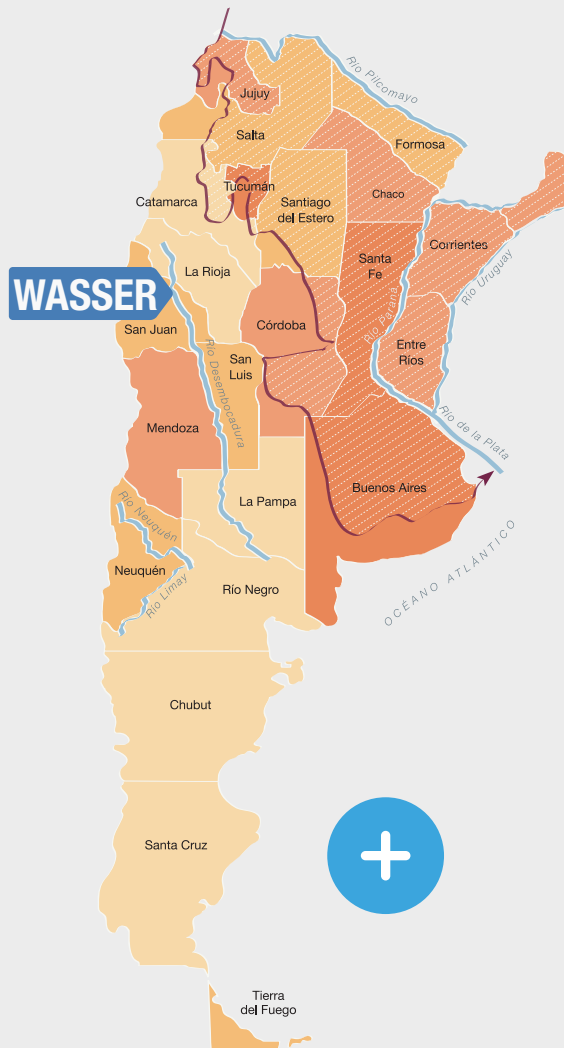
Rechtssicherheit ist ohne Zweifel die Achillesferse des ganzen Gebildes. Die Bedeutung des Themas und der auf diesem Gebiet bestehende Nachholbedarf müssen den Bürgern bewusster werden, damit sie alles daransetzen, diesem Mangel abzuhelpfen.

Brasilien befindet sich in einem Prozess der Konsolidierung seiner Exekutive und Legislative. Außerdem arbeitet das Land beharrlich daran, eine unabhängige Judikative zu stärken und die Professionalität der staatlichen Beamten zu verbessern. Die politischen Parteien haben an Stabilität gewonnen, und dieser Prozess setzt sich fort. Zudem wurde ein breiter gesellschaftlicher Konsens bei der Diagnose der Probleme des Landes und bei der Allianz zwischen öffentlichem und privatem Sektor erreicht. Brasilien blickt nicht besorgt in eine unsichere Zukunft, sondern

# A Argentina, ein Land reich an Naturressourcen



KLICK AUF DIE KREUZE



## Literatur

INDEC – Daten der Erhebung 2010. Bildung – Bundespräsidentenschaft.

Geographie. Argentinien und der Mercosur – María Julia Echeverría, Silvia María Capuz – Editorial AZ –

„Geografía social y económica de la Argentina” - María Julia Echeverría, Silvia María Capuz – Editorial AZ. “Geografía Argentina en la Globalización” – Editorial Santillana

wird als stabiler Partner geschätzt. Ein Beleg für dieses Vertrauen ist die bedeutende Höhe der direkten Investitionen aus dem Ausland, die es Brasilien ermöglichten, 2010 ein geschätztes BIP von 1,7 Billionen Dollar zu erreichen. Argentinien hat im selben Zeitraum ein BIP von 333.000 Millionen Dollar erzielt, 80 Prozent weniger als das Nachbarland. Noch vor 60 Jahren war das BIP in beiden Ländern gleich hoch.

Auch in Chile funktionieren die Institutionen der Republik seriös und effizient. Während Argentinien im *Index of Economic Freedom* der Heritage Foundation unter 179 Ländern Platz 135 einnimmt, findet man Chile auf Rang 10. Auch im *Global Competitiveness Index* des Weltwirtschaftsforums wird Chile auf Rang 30 als das wettbewerbsfähigste Land der Region geführt, während Argentinien hier auf Platz 85 rangiert. Entsprechend sind auch die Wachstumsraten des BIP pro Einwohner in beiden Ländern unterschiedlich. Legt man die Kaufkraftparitäten zugrunde, ist diese Kennziffer in Argentinien von 1980 bis 2008 um 196 Prozent gestiegen (Quelle: Weltbank), während Chile im selben Zeitraum einen Anstieg von 462 Prozent erreichte.

Argentinien ist es nur selten gelungen, sich als ein Land zu präsentieren, in dem stabile Spielregeln gelten. Jede Regierung hat sie nach und nach modifiziert, sei es zugunsten bestimmter Schwerpunkte in der Wirtschaft oder im Umgang mit der Beamtenschaft. Die argentinische Verfassung verleiht

*Die Integration ist sehr positiv, aber die individuelle Stärke von jedem Land ist eine unabdingbare Voraussetzung.*

---

der Exekutive Vollmachten, die es ihr historisch ermöglichten, Legislative und Judikative in der einen oder anderen Weise zu kontrollieren. Ein solches Vorgehen schränkt jedoch die Handlungsfreiheit dieser Institutionen ein und nimmt ihnen die Unabhängigkeit, die sie haben müssten. Schaden erwächst daraus auch dem Föderalismus, denn diese Praxis begrenzt den Aktionsspielraum der Provinzregierungen.

Alle Beispiele weisen in eine Richtung: Ein Wandel ist möglich, aber er bedarf einer bewussten Entscheidung der Klasse der Politiker und der Unternehmer. Nur als ein vertrauenswürdige Land kann Argentinien sich wieder in die entwickelte Welt eingliedern. Ende des 19. Jahrhunderts, als Argentinien sich gerade erst als Nation gefestigt hatte, war dies

gelingen: In einem Zeitraum von kaum mehr als 30 Jahren wuchs das BIP um 80 Prozent, das der Vereinigten Staaten dagegen um 35 Prozent. Damals waren wir zweifellos ein wettbewerbsfähiges Land im Konzert der Nationen.

Wenn unsere Vorfahren vor nicht langer Zeit in der Lage waren, die notwendigen Bedingungen für ein wirtschaftlich starkes Land zu schaffen und Argentinien zu einer der zehn wichtigsten Wirtschaften der Welt zu machen, so müssten wir Vertreter der heute lebenden Generationen doch alles daransetzen, unser Land wieder auf höchstes Niveau zu bringen.

In der jüngsten Geschichte gibt es mehrere Beispiele für Länder, die ihr Schicksal wenden konnten. Neuseeland etwa hat es geschafft, seine totale Abhängigkeit von Großbritannien in Bezug auf Exporteinnahmen und direkte Investitionen zu überwinden und ist heute ein Land, das sich in die Welt integriert hat. Neuseeland ist auch deshalb ein gutes Beispiel für Argentinien, weil es im 20. Jahrhundert bemerkenswerte Ähnlichkeiten in der Geschichte gibt. Ab 1986 jedoch treten wesentliche Unterschiede hervor. Neuseeland war zu diesem Zeitpunkt ein von der Welt isolierter, stark reglementierter Staat mit einer Inflationsrate von 18 Prozent. Aber mit einer Politik der Investitionsanreize für in- und ausländische Unternehmen gelang es den Regierungen, ein geschäftsfreundliches Klima zu schaffen. Heute gilt der New Zealand Dollar als eine der

starken Währungen auf dem Weltmarkt. Zieht man zum Vergleich die Rankings der Weltbank des Jahres 2010 heran, findet sich Neuseeland beim Geschäftsklima auf Rang 3, Argentinien auf Platz 115 (von insgesamt 183 Ländern). Bei den Rahmenbedingungen für die Neugründung eines Geschäfts erreicht Neuseeland den ersten Rang, Argentinien muss man auf Platz 142 suchen. In der Rubrik „Zeit bis zur Erteilung einer Baugenehmigung“ liegt Neuseeland auf Platz 5, Argentinien hingegen auf Rang 168.

Die Antwort auf die Frage, warum wir in unserer Entwicklung zurückgeblieben sind, ist in der sozialen Klassen- bzw. Gruppenstruktur sowie dem Einfluss zu suchen, den die entwickelte Welt ausübt.

Die Institutionen der Republik werden durch verschiedenen Mächte beeinflusst (politische Parteien, Unternehmer, Medien, Gewerkschaften, religiöse Organisationen, Armee, NGOs usw.), die ihre je eigenen Idiosynkrasien haben, die jeweilige Lage auszunutzen und ihre Macht zu missbrauchen pflegen – zum eigenen Vorteil oder im geheimen Einverständnis mit anderen: Gemeinsam beherrschen sie die übrige Gesellschaft und setzen ihre Interessen durch. Wesentliche Ursachen für die lange Geschichte der Fehlentwicklungen in den Entwicklungsländern sind zum einen die fehlende Konsolidierung der inneren Macht, zum anderen die mit Irrtümern behaftete und schwankende

## *Die Regale der Märkte in der Welt mit differenzierten Produkten aus Argentinien zu beliefern, müsste das Ziel unserer Wirtschaft sein.*

---

Beziehung zu den ökonomischen Zentren der entwickelten Welt.

Aus meiner Sicht wird die Konsolidierung seiner drei Stärken Argentinien einen nachhaltigen ökonomischen Entwicklungsprozess ermöglichen, seine Wettbewerbsvorteile potenzieren und den Wert seiner *commodities* erhöhen, wobei die industrielle Entwicklung nicht vernachlässigt werden darf. Die Anwendung neuer Technologien wird zu größerem Handlungsspielraum führen und Arbeitsplätze für die Bevölkerung schaffen.

Eine wirkliche Einigung Südamerikas würde der Region große Perspektiven eröffnen. Mit einer geschätzten

Bevölkerung von 400 Millionen Menschen (2010) und einigen der Volkswirtschaften, die sich im Weltmaßstab durch die größten Wachstumschancen auszeichnen und internationale Wettbewerbsfähigkeit erreichen können, stellt sie einen Raum mit großem Potenzial dar. Zwar sind bereits anerkennenswerte Versuche einer Integration und Zusammenarbeit unternommen worden – wie der Mercosur, die Andengemeinschaft (CAN) und zuletzt die Union der Südamerikanischen Nationen (Unasur), die alle Länder Südamerikas umfasst –, doch bis zur Erreichung der gestellten Ziele ist es noch ein weiter Weg.

Was die Kooperation mit anderen Regionen der Welt betrifft, verdient hervorgehoben zu werden, dass es Chile 2002 aus eigener Kraft gelungen ist, mit der EU ein Abkommen über eine Liberalisierung des Handels sowie politische und kulturelle Zusammenarbeit zu schließen. 2003 unterzeichnete Chile einen umfangreichen Freihandelsvertrag mit den USA und schloss als erstes lateinamerikanisches Land einen Freihandelsvertrag mit China ab. Ähnliche Vereinbarungen erreichte Chile mit Mexiko, Kanada, Südkorea und weiteren Staaten in Asien und Ozeanien.

Auch Peru und Kolumbien haben in kurzer Zeit einen tiefgreifenden Wandel vollzogen, ein nachhaltiges ökonomisches Wachstum und Verbesserungen in ihrer Sozialpolitik erreicht. Paraguay ist es gelungen, seine Kapazität zur Produktion von Lebensmitteln zu erhöhen. Uruguay konnte schnelle Fortschritte

bei der Produktivität seiner Wirtschaft erzielen und seine Institutionen konsolidieren. Im Ergebnis dieser Entwicklungen hat sich die Attraktivität der Region erhöht: Wer in der Lage ist, produktive Investitionen vorzunehmen und sich als Unternehmer profilieren will, findet in Südamerika gute Bedingungen vor. Der Integrationsprozess ist sehr positiv zu bewerten, doch seine unverzichtbare Voraussetzung ist die individuelle Stärke jedes einzelnen Landes.

Die Kapazitäten in der Lebensmittelproduktion sind nur eines der bekanntesten Beispiele, welche Bedeutung Südamerika für eine Welt des urbanen Wachstums, wie es in China und Indien zu beobachten ist, und für die ständige Verbesserung der Lebensqualität der Bevölkerung zukommt. Man schätzt, dass schon bald 70 Prozent der Weltbevölkerung in urbanen Zentren leben werden (gegenwärtig sind es 49 Prozent). Die Nachfrage nach Lebensmitteln wird sprunghaft ansteigen, sowohl quantitativ als auch qualitativ. In Argentinien und Brasilien sowie einigen ihrer südamerikanischen Partner sieht man wichtige Protagonisten künftiger Entwicklungen auf den Weltmärkten. Die Basis dafür bilden ihr produktives Potential – das insbesondere ein Ergebnis der richtigen staatlichen Politik ist –, die in den letzten Jahrzehnten entwickelten unternehmerischen Fähigkeiten und die ständige Einführung neuer Technologien in der Landwirtschaft: Sie ermöglichen die Gewinnung neuer fruchtbarer Anbauflächen

und die Erschließung von Wasserreserven wie zum Beispiel des riesigen Grundwasservorkommens *Acuífero Guaraní*.

Das Ziel unserer Wirtschaften müsste es sein, die Verkaufsregale in den Supermärkten der Welt mit bei uns hergestellten Qualitätsprodukten zu füllen. Im Vordergrund müssen dabei eine bessere Lebensqualität für unsere Bevölkerung und nachhaltiger Umweltschutz stehen. Dies wird nicht möglich sein ohne den Aufbau einer auf ethischen Prinzipien basierenden Kultur, die jedem Mitglied der Gesellschaft den Zugang zu Bildung und einer menschenwürdigen Arbeit ermöglicht. •

# *Das Vermächtnis*

## *Kapitel 9*

---



MEHR

# ***Das Vermächtnis***

## *Kapitel 9*

---

*Wenn ich auf meinen Weg  
zurückblicke, denke ich über die  
Chancen nach, die sich mir im Laufe  
meines Lebens für meine  
persönliche und berufliche  
Entwicklung eröffnet haben.*

Wenn ich auf meinen Weg zurückblicke, denke ich über die Chancen nach, die sich mir im Laufe meines Lebens für meine persönliche und berufliche Entwicklung eröffnet haben. Sie ermöglichten mir, in die verschiedenen Rollen hineinzuwachsen, die ich übernehmen musste. Über die Jahre hinweg gab es so tiefgreifende Wandlungsprozesse, dass ich manchmal das Gefühl habe, ich hätte mehrere Leben gelebt. Doch das Ideal, nach dessen Verwirklichung ich in den letzten drei Jahrzehnten strebte, war die Konsolidierung meines Vermächtnisses. Nach vielem Auf und Ab konnte ich im Jahre 2006 die günstige Lage unserer Geschäfte nutzen und die Verwirklichung dieses Vorhabens in Angriff nehmen. Dabei stellte ich mich einer großen Herausforderung, einem intellektuellen und emotionalen Abenteuer, das zuweilen begeisternd, zuweilen schwierig war und mich täglich mit den wesentlichen Fragen der Existenz konfrontierte und noch immer konfrontiert.

Von Beginn an war ich mir sicher, dass mein Vermächtnis etwas Besonderes sein würde. Es sollte nicht einfach die Übertragung des Vermögens regeln, sondern auch die Familie zusammenhalten und bei meinen Kindern und Kindeskindern eine Arbeitskultur fördern, deren Fundament Wissen und hohe moralische Prinzipien sind. Diesen Prozess, der noch im Gange ist, zu gestalten ist für mich eine hohe Verantwortung, denn ich treffe Entscheidungen, die mich überdauern werden.

## *Ich hatte von Anfang an die Gewissheit, dass mein Vermächtnis besondere Merkmale aufweisen würde.*

---

Als ich mich an diese Arbeit setzte, nahm ich mir vor, dafür einige Aufzeichnungen aus früherer Zeit zur Hand zu nehmen und mich mit den Gedanken und Fragen zu beschäftigen, die ich damals notiert hatte. Auch die Erfahrung der achtziger Jahre war zu überprüfen, in denen ich zum ersten Mal versucht hatte, die Unternehmensführung einer Organisation der Familie zu übertragen. Zwei Dinge hatten sich seitdem grundlegend verändert: Meine Kinder waren nun schon erwachsen und hatten studiert, und auch ich selbst war jetzt besser darauf vorbereitet, es von neuem mit dieser Herausforderung aufzunehmen.

Die Suche nach Antworten und Lösungen führte mich von Beginn an zur Frage nach dem Wesen des Menschen und seinem Verhalten, und so nahm ich für meine Untersuchung die Hilfe der Philosophie in Anspruch. Meine Kinder pflegte ich an dem, was ich zum Thema Gesellschaft und Familie

aufschreibe – meine Lektüren mögen zuweilen ungeordnet sein, aber langweilig sind sie nie –, teilhaben zu lassen. Auf diese Weise wurde auch bei ihnen der Wunsch geweckt, sich mit Hilfe von Experten stärker in diese Themen zu vertiefen. So begann eine Zeit des Lesens, des Gedankenaustauschs, der Debatte und tiefer Reflexion. Wenn wir nach Tisch noch beisammen saßen, nutzen wir die Zeit, um über Geschichte, Ökonomie und Soziologie, über ethische und philosophische Begriffe zu diskutieren und uns über unsere Auffassungen von einer Organisation der Familie zu verständigen. Diese Phase der Selbstprüfung ist, wie ich heute sagen kann, eine der wertvollsten meines Lebens gewesen. Die Gespräche halfen uns dabei, unser Zusammenleben zu Hause und die Welt, die uns umgibt, allmählich zu verstehen. Unsere Gedanken beschäftigten sich mit der Transformation der Gesellschaft in den vergangenen 50 Jahren, den Auswirkungen der Globalisierung und des enorm gestiegenen Konsums. Wir untersuchten die tiefe Krise der Werte, die all diese negativen Entwicklungen ausgelöst hat. Es war mir eine große Freude zu hören, dass meine Kinder mit mir in der Auffassung übereinstimmen, dass es lobenswert ist, seinen Prinzipien treu zu bleiben. Mein ganzes Leben lang habe ich mich darum bemüht, und wie meine Kinder meinen, war diese Prinzipientreue auch der Schlüssel zu einem erfolgreichen Arbeiten.

In unseren Gesprächen legten wir eine Anzahl grundsätzlicher Fragen fest, zu denen wir uns gemeinsam verständigen wollten. Das Hauptziel bestand darin, die Harmonie und den Zusammenhalt der Familie zu bewahren, wobei das Vermögen grundsätzlich der Entwicklung einer Arbeitskultur dienen sollte, die durch Wissenszuwachs einen größeren Handlungsspielraum ermöglicht.

Seit dieser Zeit tauschen wir uns aus, um meine eigenen Vorstellungen, die meines engeren Familienkreises und die meiner engsten Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Diese gemeinsame Bemühung begann vor mehr als fünf Jahren, und obwohl wir schon die meisten Etappen zurückgelegt haben, ist mir auch klar geworden, dass es sich dabei um einen kontinuierlichen Prozess handelt. Zuweilen kommen wir in der Debatte an einen Punkt, wo meine Kinder mit meinen Ansichten nicht übereinstimmen. Doch wenn es darum geht, die Auffassungen zu Papier zu bringen, vertreten sie zu meiner Überraschung oft weit radikalere Positionen als ich.

Um unser Vermächtnis zu entwerfen, darin waren wir uns einig, mussten drei wesentliche Aspekte berücksichtigt werden: der soziale Kontext, die Institution der Familie und das menschliche Verhalten.

Von diesem intensiven Austausch hat jeder von uns profitiert. Wir haben große Fortschritte erzielt und viel gelernt, sind offener geworden und bringen mehr Toleranz auf, wenn

*Das Vermächtnis hat aus uns allen  
bessere, offenerere und tolerantere  
Menschen gemacht, wenn es  
darum geht, die verschiedenen  
Realitäten zu verstehen.*

---

es gilt, uns fremde Realitäten zu begreifen. Uns ist klar, dass wir einen schwierigen kognitiven Entwicklungsprozess zu bewältigen haben, doch setzen wir ihn mit Entschlossenheit und Optimismus fort. Denn es ist das erste Mal, dass wir als Eltern und Kinder unsere individuellen Erwartungen zu einem Gewebe vereinen, das über uns als Individuen hinausgeht und uns überdauern wird. Es stellt den Versuch dar, sowohl der Familie eine grundlegende Organisationsform zu geben als auch die Gesellschaft in positiver Weise zu beeinflussen.

## *Der soziale Kontext*

In den vergangenen sechzig Jahren wurden wir Zeugen großer technologischer Entwicklungen, die zu unglaublichen sozialen Veränderungen führten. Dieser gewaltige Impuls, den ich nicht nur erlebt, sondern zum Teil selbst mitgestaltet habe, revolutionierte den Arbeitsmarkt und den Konsum, er veränderte die Lebensform von Mann und Frau einschließlich ihrer Rollen. Es waren Zeiten überraschender Innovationen. Die technologischen Fortschritte potenzierten einander in schwindelerregendem Tempo. Die Serienproduktion in der Autoindustrie erreichte unerwartete Dimensionen, neue Materialien wie Stahlbeton und Glas eroberten die Bauindustrie, synthetische Fasern und Kunststoffartikel führten zu einer Ausdehnung des Handels.

Nach Ende des zweiten Weltkrieges entfesselte die Erforschung der Atomenergie auf Uran- und Plutoniumbasis einen beschleunigten Rüstungswettlauf, bei dem die USA und die Sowjetunion das Monopol innehatten. Er leitete eine Epoche ein, in der die Menschheit in Angst lebte angesichts der Möglichkeit einer totalen Zerstörung. Doch gleichzeitig wuchsen die Möglichkeiten der Wissenschaft, große technologische Projekte voranzubringen. Im Kalten Krieg wurden Spionagesatelliten gebaut, die nicht nur eine militärische Funktion erfüllten, sondern auch einen Wandel der Telekommunikation einleiteten.

Von den fünfziger Jahren an tauchten in den Haushalten der ganzen Welt diverse Elektrogeräte auf, die Erleichterungen im täglichen Leben brachten. Das Radio musste die Konkurrenz des Fernsehgeräts dulden, das zum Mittelpunkt der Aufmerksamkeit in den Wohnzimmern wurde. Auf den Bildschirmen dieser Geräte verfolgten wir die ersten Schritte des Menschen auf dem Mond. Ich beobachtete damals, wie die Großmächte in die Weltraumforschung investierten. Es schien, als seien sie in einem Wettlauf um die Eroberung des Kosmos. Doch die wahren Erfolge wurden auf der Erde errungen, zum Beispiel in der Kommunikationstechnik, der Medizin und der Informatik.

Unglaublich wie eine Abenteuergeschichte wäre es uns erschienen, wenn man uns in den fünfziger und sechziger Jahren erzählt hätte, in nicht allzu ferner Zeit werde man nach ein paar Flugstunden an jeden Ort der Welt gelangen, sich in wenigen Sekunden mit Kollegen aus anderen Ländern in Verbindung setzen oder erfahren können, was in China los ist, noch bevor man weiß, was in unserem Land geschieht. Begriffe wie Klonen, Internet, soziale Netzwerke, Globalisierung, In-vitro-Befruchtung und Nanotechnologie, die heute zu unserem alltäglichen Wortschatz gehören, fand man seinerzeit nur in Science-Fiction-Büchern.

Diese Innovationen haben es leichter gemacht, die Welt kennenzulernen. Die Fortschritte in der See- und Luftfahrt verliehen dem interkontinentalen Transport starke Impulse und



## Spielen Sie Audio: Der Weg zum Glück (1)

förderten den Warenaustausch über große Entfernungen. Alle Beteiligten konnten von ihren Stärken im Wettbewerb, in der Wirtschaft und der Produktion Gebrauch machen, und so kam es vielerorts zu schnellen Veränderungen in der Ökonomie.

Für den Verbraucher bedeutete dies den Zugang zu neuen Produkten, die den Markt überschwemmt. Dies brachte zum einen unübersehbare Fortschritte in bestimmten Sphären des gesellschaftlichen Lebens mit sich, doch gleichzeitig kam es zu einem Strukturwandel in der Ökonomie: Viele wirtschaftliche Aktivitäten stellte man ein, weil die entsprechenden Produkte importiert wurden, und die Mechanisierung machte schwere menschliche Arbeit überflüssig.

Doch leider haben die technologischen Errungenschaften weiten Teilen der Gesellschaft keine Vorteile gebracht. Probleme wie die wachsende Kluft zwischen den am stärksten begünstigten und den am meisten benachteiligten Gesellschaftsschichten, extreme Armut, die zunehmende Auflösung sozialer Beziehungen und der verantwortungslose Gebrauch nicht erneuerbarer Ressourcen bedürfen dringend unseres Engagements und Handelns.

## *In dieser unausgewogenen Gesellschaft mit einem übertriebenen Konsumismus ist die Umwelt das andere Opfer.*

---

In der Gesellschaft hat sich ein gewaltiger Riss aufgetan. Dem *Human Development Index* der Weltbank des Jahres 2009 zufolge müssen mehr als eine Milliarde Menschen weltweit mit weniger als einem Dollar pro Tag auskommen. Das Leben in den entwickelten Ländern dagegen ist von hemmungslosem Konsum gekennzeichnet, bei dem das Produkt, über das man schon verfügt, stets weniger wert ist als das, was man noch nicht besitzt. Großunternehmen schaffen mit Marketing und Werbung überflüssige Bedürfnisse. Im Geschäft geht es eigentlich nur darum, Nachfrage zu erzeugen, sie zu steuern und zu stimulieren. Konsumenten sind nicht mehr als Individuen wichtig, sondern werden als eine formbare Masse angesehen, eine leichte Beute für clevere Werbestrategen.

Das zweite Opfer in dieser aus dem Gleichgewicht geratenen Gesellschaft mit ihrem ungezügelten Konsum ist die Umwelt. Raubbau an den Naturressourcen, Zunahme der Verschmutzung und sorgloser Umgang mit kontaminierenden Abfällen, wie sie im Produktionsprozess und durch heutige Verbrauchsgewohnheiten entstehen, bringen das Gleichgewicht unseres Ökosystems in Gefahr und damit die Zukunft des Menschen.

In diesen neuen Zeiten, in denen alles ein Verfallsdatum hat und ersetzt werden kann, sind auch die zwischenmenschlichen Beziehungen, die Familie und der Freundeskreis gefährdet. Der Philosoph Zygmunt Bauman hat dieses Phänomen als *liquid modernity* definiert. Sie lässt Beziehungen unbeständig werden und macht aus der Liebe etwas Schwebendes, bei dem technologische Oberflächen wie das Web als Vermittlung funktionieren. Bauman, ein brillanter Denker der Gegenwart, erklärt das Wesen dieser Zeiten anhand einer physikalischen Metapher: „Festkörper bewahren ihre Form und sind beständig. Sie sind dauerhaft. Die Flüssigkeiten dagegen sind formlos und in ständiger Veränderung: Sie fließen.“ Die *liquid modernity*, eine Auswirkung der Postmoderne, konfrontiert die Welt mit einer anderen Art von Geschwindigkeit, die das Bleibende fortreißt. Alles dauert nur noch, bis man es satt hat. Die Welt hat ihre Bedeutungen erschöpft, und es gibt „keinen anderen Ort, an den man gehen könnte“.

Diese Tendenz hat zu einer fortschreitenden Emanzipierung der Wirtschaft von ihren traditionellen politischen, ethischen und kulturellen Bindungen geführt. „Daher ist die Haupttechnik der Macht jetzt die Flucht, das Entgleiten, die Fähigkeit zum Ausweichen, die konkrete Ablehnung einer territorialen Eingrenzung und ihrer störenden Implikationen: der Errichtung und Aufrechterhaltung einer Ordnung, der Verantwortung für ihre Folgen und der Notwendigkeit, ihre Kosten zu tragen“, führt Bauman aus.

Damit diese Macht „fließen“ kann, muss die Welt also frei von Hindernissen, Schranken, Grenzen und Kontrollen sein. Hier nahm die Globalisierung ihren Anfang.

Die fließende Welt ist die Welt der strukturellen Beschäftigungslosigkeit, wo niemand sich sicher fühlen kann. Erworbene Fähigkeiten und Erfahrungen garantieren nicht mehr, dass man eine Arbeit findet oder die Arbeit, die man gefunden hat, behalten wird. Zum Teil ist es diese Politik einer Prekarisierung der Arbeit und der Lebensqualität, die zur Verkümmern und zum Zerfall menschlicher Bindungen, Gemeinschaften und Beziehungen führt.

Immer mehr Menschen entscheiden sich für eine falsch verstandene Freiheit, die von starkem Individualismus und dem Wunsch nach unbeschränkter Macht begleitet wird. Doch diese Lebensweise bringt keineswegs freie Menschen hervor, sondern

# *Trotz dieses harten Panoramas verliere ich meinen Optimismus nie.*

---



*Rede von Alfredo Román 50  
Jahren im Jahresabschlussfeier  
eines seiner Unternehmen*

Wesen, die sich von Marktstrategien führen lassen, Sklaven des Konsums sind und ein immer oberflächlicheres, ein fließendes, flüchtiges Leben führen.

Aber trotz dieser besorgniserregenden Tendenzen bin ich kein Pessimist geworden. Als ein begeisterter Anhänger der Entwicklung von Spitzentechnologie habe ich keinen Zweifel daran, dass die in der Postmoderne erreichten Errungenschaften einer Verbesserung des täglichen Lebens dienen. Dabei ist der Wandel nicht beendet: Wir sind Zeugen eines unaufhaltsamen Fortschreitens, dessen Grundlagen Globalisierung, Logistik und Kommunikation sind. Die technologische Basis, die eine Demokratisierung der Information und des Wissens ermöglicht, ist so leistungsstark wie nie zuvor. All diese Neuerungen werden wir letztlich zu einem guten Ende bringen, doch nur dann, wenn wir beharrlich an der Errichtung einer gerechteren Gesellschaft arbeiten, in der die Menschenwürde das höchste Gut ist.

Wir haben die Pflicht, die unerwünschten Begleiterscheinungen der Modernisierung zu bekämpfen und

nach Mitteln für die Überwindung der Armut zu suchen. Als Familien, die in guten ökonomischen Verhältnissen leben, müssen wir unseren Kindern die Verantwortung dafür einprägen und außerdem alles daransetzen, das Bewusstsein für einen verantwortlichen Konsum und den Schutz der Umwelt zu stärken.

*Es gibt keine andere Organisation, die humanistische und soziale Aufgaben mit der gleichen Wirksamkeit erfüllt, wie eine stark verbundene Familie.*

---

Aus diesem Grunde erachten wir es in unserem Vermächtnis auch als notwendig, für ein Engagement auf institutioneller und politischer Ebene bereit zu sein. Ziel ist, den Staat zu Maßnahmen in der Bildungs- und Wirtschaftspolitik anzuregen, die jedem Bürger gleiche Bildungschancen und die Aussicht auf eine menschenwürdige Arbeit eröffnen. Wie ich feststellen konnte, gibt es viele wichtige Familien in Lateinamerika, die bereit sind, sich in ähnlicher Weise zu engagieren.

Aufgrund unserer Untersuchung sind wir zu dem Schluss gekommen, dass sich die Nachkommen unserer Familie die Verantwortung zu eigen machen sollen, aktiv auf den Aufbau einer besseren Gesellschaft Einfluss zu nehmen. In unserem Vermächtnis ist ein entsprechendes System festgelegt.

### *Die Institution Familie*

Zum Menschen wird der Mensch durch die Familie. Es gibt keine Organisation, die in so effizienter Weise humanistische und soziale Funktionen erfüllen kann wie eine geordnete Familie. Nach wie vor gibt es kein besseres Umfeld, in dem das menschliche Wesen gezeugt und geboren werden könnte, in der Familie kann es aufwachsen, reifen, alt werden und sterben, kurz: ein Leben in Liebe und Würde führen. Die Familie ist der Ort, wo der Mensch, wenn er am empfindlichsten und bedürftigsten ist, betreut wird, das heißt in der Kindheit und im Alter. Hilfsbedürftige finden bei ihren Angehörigen selbstverständliche und uneigennützig Unterstützung. Und für die „handwerklich-künstlerische“ Arbeit, wie sie die Heranbildung einer Persönlichkeit erfordert, gibt es niemanden, der besser dazu geeignet wäre als die eigenen Eltern (ausgenommen pathologische Fälle), denn sie sind es, die ihr Kind am besten kennen und am meisten lieben. Während in der Arbeit fachliche Qualifikation ausschlaggebend ist, im Sport physische Fertigkeiten wichtig sind und in den sozialen Beziehungen größere oder geringere Sympathie entscheidet, gilt man in der Familie einfach als der Mensch, der man ist, unabhängig von Fähigkeiten und Potenzialen. Die elterliche Liebe stellt keine Bedingungen.

Nach meiner Einschätzung ist es notwendig, die Familie zu stärken und als Institution aufzuwerten. Die sozialen Veränderungen im Zeitalter der Postmoderne haben gravierende Probleme mit sich gebracht, und die Familie ist am besten geeignet, sie anzugehen. Diese Aufgaben kann sie jedoch nur dann erfüllen, wenn sie ihren zentralen Platz, ihre Rolle als erste und wichtigste ‚Schule der Werte‘ in unserer Gesellschaft zurückerhält. Die Familie ist letztlich die Garantie für die Heranbildung besserer Menschen. Wir müssen uns darum bemühen, dass sie wieder ein wahrhafter Ort des Rückhalts und der Liebe wird.

Für mich selbst war die Familie die erste Quelle von Werten. Dank meiner Eltern, ihrer Geschwister und meiner Großeltern habe ich von frühester Kindheit an nach und nach eine Reihe von Regeln erlernt, die mir halfen, meine eigenen Prinzipien zu schmieden. Es sind „eiserne Prinzipien“, die mich heute stützen, mit einer Familie, auf die ich stolz bin.

Ich weiß, dass es viele junge Menschen gibt, die eine Verteidigung der Institution Familie für altmodisch halten. Aber ich glaube, dass sie sich irren. Wenn wir geduldig sind, wird es uns gelingen, ihnen den Wert der Familie – die letzten Endes Quelle des Glücks und des Fortbestands der Menschheit ist – zu vermitteln, und wir werden ihnen deutlich machen können, dass das Elternhaus lebenswichtig ist.

Das Vertrauen in die Institution Familie hat insbesondere in den letzten vier Jahrzehnten nachgelassen. Dies hat zu neuen Formen von Beziehungen geführt, mit denen man dauerhaften Verpflichtungen aus dem Wege zu gehen versucht. So entscheiden sich viele junge Paare für ein Zusammenleben, obwohl sie sich nicht genügend kennen oder noch nicht genügend darauf vorbereitet sind. Sie verstehen es als eine Art Probezeit und geben es bei den ersten Schwierigkeiten oder Meinungsverschiedenheiten wieder auf.

Nach Angaben des argentinischen Amtes für Statistik (INDEC) ist die Zahl der Paare, die ohne Trauschein zusammenleben, von sieben Prozent im Jahr 1960 auf 27 Prozent im Jahr 2001 gestiegen; gegenwärtig sind es etwa 33 Prozent. Das ist eine überraschend hohe Zahl. In Frankreich ist laut Volkszählung von 2007 die Hälfte der Elternpaare unverheiratet. Die letzte Volkszählung in den Vereinigten Staaten ergab, dass der Anteil der Haushalte, in denen unverheiratete Paare leben, in den vergangenen zehn Jahren um 72 Prozent gestiegen ist. Zum ersten Mal in der Geschichte sind nur 25 Prozent der Partnerschaften legal. Dieses Phänomen ist in fast allen Gesellschaften zu beobachten: Die Eheschließung als standesamtlicher Akt ist bedeutungslos geworden, das Zusammenleben oder eheähnliche Gemeinschaften haben die Ehe abgelöst.

Im Folgenden wollen wir den Wandel in der Familie und in den Rollenmustern der Partner im Lichte der Faktoren

analysieren, die ihn ausgelöst haben. Ihn tiefer zu begreifen ist eine Voraussetzung für den Versuch, ihn zu beeinflussen.

Die Anfänge einer ersten Bewegung zur Befreiung der Frau datieren vom Beginn des vergangenen Jahrhunderts, es folgte die sogenannte zweite Welle des Feminismus in den fünfziger und sechziger Jahren. Im Ergebnis dieser Kämpfe nahmen die Frauen die Rechte ihres Geschlechts wie sexuelle Freiheit, verantwortlichen Umgang mit der Fortpflanzung und Chancengleichheit in Anspruch. Nach und nach setzte sich an verschiedenen Orten der Welt das Frauenwahlrecht durch. In Argentinien wurde das entsprechende Gesetz im September 1947 von Evita Perón auf den Weg gebracht. Zu dieser Zeit arbeitete nur eine von zehn Frauen außerhalb ihres Zuhauses, und nur sehr wenige gingen auf die Universität. Die Rolle der Frau beschränkte sich im Wesentlichen auf die Führung des Haushalts. Sich scheiden zu lassen oder alleinerziehende Mutter zu sein waren schwer zu überwindende soziale Stigmata.

Der Emanzipationsprozess machte weitere Fortschritte. Die Statistiken sagen aus, dass heutzutage immer mehr Frauen erfolgreich verantwortungsvolle Aufgaben in der Arbeitswelt übernehmen. Viele von ihnen bekleiden sogar wichtige öffentliche Ämter, die früher ausschließlich Männern vorbehalten waren. So gibt es im Jahre 2011 weltweit 17 Staaten, die unter der Führung von Frauen stehen.

## *Die Form des modernen Lebens lässt die grundlegenden zwischenmenschlichen Beziehungen verkümmern.*

---

Dennoch wird die traditionelle Rolle der Frau in der Familie (Betreuung und Erziehung der Kinder, Organisation des Haushalts) heute von vielen Spezialisten und Soziologen wieder höher bewertet. Es gibt Statistiken, nach denen immer mehr Frauen mit ihrem Leben unzufrieden sind, weil sie Schwierigkeiten haben, ein gesundes Gleichgewicht zu finden, und weil die Mehrfachbelastung Schuldgefühle verursacht.

Dass Frauen heute eine Vielzahl von Rollen übernehmen können, hat ihnen große soziale und finanzielle Unabhängigkeit gebracht, sie aber auch gezwungen, die Prioritäten in den verschiedenen Lebensphasen zu ändern. Der Mann arbeitet mehr im Haushalt mit als früher, und seine Partnerin nimmt außerdem die Hilfe Dritter in Anspruch. Angesichts dieser neuen Lage stehen Mann und Frau vor einer großen Herausforderung: Sie

müssen im weitesten Sinne des Wortes für das Wohlergehen der Familie sorgen, ohne dass dabei die anderen Erwartungen in Bezug auf ihre Selbstverwirklichung enttäuscht werden.

Junge Frauen geben heute dem Studium und der beruflichen Laufbahn den Vorrang. Mit Eheschließung und Familiengründung lassen sie sich Zeit, denn auch aufgrund der neuen medizinischen Möglichkeiten können sie die Mutterschaft auf eine spätere Lebensphase verschieben.

In gewisser Weise ist die Schwierigkeit, eine stabile Partnerschaft zu begründen, auch Widerschein einer Kultur, in der man alles sofort will und seine Bedürfnisse befriedigt, wenn sich die Gelegenheit dazu bietet. Der Mensch wird dabei zum Gebrauchsgegenstand. Erneut begegnen wir hier Baumans Metapher der Flüchtigkeit: Das moderne Lebensformat lässt die grundlegenden menschlichen Beziehungen verkümmern.

Psychologen sind außerdem der Ansicht, dass den jüngeren Generationen der Aufbau fester Beziehungen schwerfällt, weil sie die Verantwortung scheuen und fürchten, ihre Freiheit zu verlieren. Wie unschwer zu erkennen ist, hat diese Schwierigkeit zum einen mit den unbeschränkten materiellen Bedürfnissen zu tun, die der Konsum hervorbringt, zum anderen mit dem fehlenden Reifungsprozess, der die Zeit des Heranwachsens verlängert. Die Ehe wird erst eine Option, wenn ein bestimmter Grad der Selbstverwirklichung erreicht ist und man sich sicher



## *Präsentation des Buches Das Vermächtnis*

ist, seine Ziele im Leben erreichen zu können.

Zu dieser Tendenz einer Auflösung der Familie trugen die Legalisierung der Scheidung und die moralische Flexibilisierung der Gesellschaft ihren Teil bei. Vor 20 Jahren wurde in der Stadt Buenos Aires jede dritte Ehe geschieden, heute ist es jede zweite. Das heißt, die Zahl der Trennungen ist um 50 Prozent gestiegen.

Nicht einmal die italienische Gesellschaft, in der familiäre und christliche Traditionen stark verwurzelt sind, blieb von dieser allgemeinen Krise der Ehe verschont: Nach Angaben des italienischen Amtes für Statistik erhöhte sich zwischen 1995 und 2005 die Zahl der Trennungen und Scheidungen um 57 Prozent.

Die Folgen einer Ehescheidung treffen alle Familienmitglieder. Meist stehen die Partner vor finanziellen Schwierigkeiten, müssen eine neue Wohnung finden, psychische und emotionale Probleme lösen. Doch am stärksten betroffen sind zweifellos die Kinder. Häufig sind sie gezwungen, ihr Leben in einem schwierigen Beziehungsgefüge fortzusetzen. Sie leben in einem Haushalt, wo einer der Partner nicht ihre leibliche Mutter bzw. ihr leiblicher Vater ist, möglicherweise zusammen mit Kindern, die Halbgeschwister oder keine Geschwister sind.

Das neue Modell des Zusammenlebens führt auch dazu, dass die Partner kaum Anstrengungen unternehmen, eine Beziehung zu erhalten. Da sie weder durch ein gesetzliches Dokument noch durch religiöse Verpflichtungen gebunden sind, wird eine Trennung beim Auftreten von Problemen zur einfachsten Lösung. Die finanzielle Unabhängigkeit der Frau erleichtert dies. In einer zerrütteten ehelichen Beziehung, in der die Liebe und die Werte, welche die Beziehung trugen, nicht mehr da sind, ist eine Trennung allerdings die bessere Lösung. Um des persönlichen und familiären Wohlbefindens willen ist sie manchmal sogar

notwendig, insbesondere in Familien, denen es nicht gelungen ist, eine Atmosphäre der Zuneigung, des Respekts und des Miteinanders zu schaffen. Ein anderer möglicher Konfliktfall in der Partnerschaft ist das Streben nach beruflichem Erfolg, und zwar dann, wenn es um eines höheren materiellen Wohlstands willen alles andere verdrängt. Sich ganz und gar der Arbeit zu widmen kann kontraproduktiv sein. Meine eigene Erfahrung ist, dass berufliche Herausforderungen mich oft aus den Augen verlieren lassen, wie wichtig es ist, dass die Partner einander Zeit widmen, in der man ganz für den anderen da ist. Ich habe gelernt, dass die Liebesbeziehung völliger Hingabe bedarf und man Liebe einander auf verschiedene Weise zeigen muss, damit die Romantik erhalten bleibt. Beziehungen brauchen kontinuierliche Aufmerksamkeit, und nur mit der nötigen Sensibilität kann es gelingen, jeden Tag eine Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen.

So wie der enge Familienkreis wesentlich für die Betreuung des Kindes ist, sollte die erweiterte oder große Familie wie ein schützender Flügel für den kleinen Familienkreis wirken. Probleme wie etwa die Auswirkungen einer Ehescheidung, die Unfähigkeit junger Menschen, sich für ein konkretes Lebensprojekt zu entscheiden, Drogenabhängigkeit oder finanzielle bzw. existenzielle Krisen können mit Hilfe der großen Familie leichter gelöst werden. Heute ist es mehr denn je notwendig, diese Bindungen zu stärken. Eine gemeinsame

## *Leadership wird zu einem substantiellen Element damit die Familienangehörigen wirksam zusammenhalten.*

---

Zukunftsvision und gemeinsam respektierte Formen des Handelns schaffen einen Kreis des Vertrauens zwischen den Familienangehörigen. Dieses Vertrauen muss im täglichen Dialog und in gemeinsamen Projekten wachsen und erneuert werden, in einer Atmosphäre der Ehrlichkeit und Transparenz. Ein Großvater, ein Cousin, eine Schwiegermutter, ein Schwager oder ein Freund können wichtige Bezugspersonen im Leben eines Menschen werden.

Probleme gibt es selbstverständlich immer, denn jeder hat seine Eigenarten. Manchmal müssen wir gegen eigene Schwächen und Gefühle ankämpfen oder damit fertigwerden, dass unsere Interessen denen eines anderen Familienmitglieds entgegenstehen. Daher ist es für die Organisation einer großen

Familie wesentlich, eine Strategie zu entwickeln, die sich den verschiedenen Gegebenheiten nach und nach anpasst. Im unternehmerischen Bereich bedeutet die Erarbeitung einer Strategie, sich mit den Stärken, Chancen, Schwächen und Gefahren zu beschäftigen, die man beobachtet. In der Familie müssen wir wissen, was gerade geschieht oder was erwartet wird, und man muss darauf vorbereitet sein, die Entscheidungen mit der nötigen Entschlossenheit zu treffen. Zu spät zu reagieren oder einfach abzuwarten kann einem Familienmitglied schaden oder dazu führen, dass das verfolgte Ziel verfehlt wird. „Das Perfekte ist der Feind des Guten“: Entschiedenenes Handeln zum richtigen Zeitpunkt bringt bleibenden Nutzen.

Ein wesentliches Element im Bemühen um effektive Beziehungen zwischen den Familienmitgliedern ist die Frage, wer sie führt. Es ist ein schwieriges und kräftezehrendes Amt. Es kann auf mehrere Personen verteilt werden, obwohl es effizienter ist, wenn jemand das letzte Wort hat. Wer für diese Aufgabe geeignet ist, wird früher oder später von den anderen akzeptiert. So wie auf einem Schiff, das in einen Sturm gerät: Wer entschlossen handelt und aufgrund seiner Qualitäten der Richtige ist, übernimmt in einer solchen Situation die Führung. Wenn der Familie die Bedeutung dieses Themas bewusst ist, wird sie ihre Mitglieder darauf vorbereiten, diese Aufgabe zu übernehmen bzw. zu entscheiden, wer diesen Platz einmal besetzt.

## *Gute Freunde sind in schwierigen Zeiten ein Auffangnetz.*

---

Der engere Familienkreis an erster und die große Familie an zweiter Stelle bilden zweifellos das Umfeld, in dem sich die Schlüsselmomente der menschlichen Existenz abspielen. Es ist dringend notwendig, diesem Umfeld seine bedeutende Rolle zurückzugeben. Die Institution Familie ist der Raum, in dem sich die wesentlichen Traditionen für den Aufbau einer solidarischeren und gerechteren Gesellschaft festigen.

Eine weitere tragende Säule für ein erfülltes Leben sind die Freundschaften. Zusammen mit der Familie bereichern sie uns, machen uns stärker und lassen uns als Menschen wachsen. Zu fühlen, dass sie immer da sind, wenn man Hilfe braucht, schafft großes Vertrauen, und ebenso schön ist das Gefühl, einem engen Freund den Rücken stärken zu können.

Allerdings muss man in der Auswahl seiner Freunde sehr sorgfältig sein. Wie Cicero sagt, sind nur diejenigen

der Freundschaft wert, die den Grund geliebt zu werden in sich selbst tragen. Daher ist die wesentliche Eigenschaft der Freundschaft ihre Beständigkeit. Hat man Erfolg, fehlt es auch nicht an Freunden. Laufen die Dinge schlecht, bleiben einem wenige. Wer in guten und schlechten Zeiten da ist und treu bleibt, ist wirklich ein Freund. Geld, Ehren und Macht pflegen die Freundschaft zu gefährden. Sie festigt sich, wenn Werte wie Unvoreingenommenheit und Gerechtigkeit beiden wichtig sind, und wenn der eine alles tun würde, um für den anderen einzutreten. Wirkliche Freundschaft erweist sich immer als Helferin der Tugend, nicht als Gefährtin der Laster. Die Tugend ist es, welche die Freundschaft formt und bewahrt, ihr Harmonie, Stabilität und Beständigkeit verleiht.

In einer Welt wie der heutigen, die höchste Ansprüche stellt, uns aber auch mit Schabigkeiten konfrontiert, ist ehrliche Freundschaft etwas Unverzichtbares.

Während man sich in Familienbeziehungen möglicherweise stärker an bestimmte Verhaltensweisen hält oder an Rollenbildern orientiert, sind Freundschaften umfassender und ungebundener, was unserem Bedürfnis nach Spontaneität entgegenkommt. Gute Freunde sind ein Netz, das einen in schwierigen Situationen auffängt, und sie helfen uns dabei, unsere Ziele im Leben zu erreichen.

Als wir die Regelungen zum Nachlass festlegten und die Rolle der Familie in der Gegenwart untersuchten, wurde uns allen

klar, dass der großen Familie wieder der ihr zukommende Wert beigemessen werden muss. Davon ausgehend, dass liebevolle Beziehungen in der Familie nur aufrechterhalten werden können, wenn enge Kontakte gepflegt werden, beschlossen wir die Einrichtung einer Institution, in der die Familienmitglieder sich aufgehoben fühlen und vertrauensvoll miteinander umgehen. So entstand der Club Román: Ein Ort der Begegnungen, des Zusammenlebens, für gemeinsame Projekte und Unterhaltung; hier praktizieren und entwickeln wir unsere Werte der Familie.

### ***Das Verhalten des Menschen***

Eine der wesentlichen Herausforderungen, denen ich bei der Regelung des Erbes gegenüberstand, war die Erkundung des menschlichen Verhaltens, seiner Motive und Fundamente. Von der Lektüre der großen Denker der Menschheit geleitet, ging ich daran, mein eigenes Handeln zu überprüfen und über den tiefsten Sinn des Daseins nachzudenken. Meine Kinder ließen sich auf ein ähnliches Unternehmen ein, und zusammen rückten wir die Themen in den Mittelpunkt, die im Zusammenhang mit der Erfüllung unseres Auftrags stehen.

Wir konnten viele wichtige Schlussfolgerungen ziehen, wobei die vielleicht wichtigste mit der Erkenntnis zu tun hat, dass immer eine Chance zum richtigen Handeln besteht und

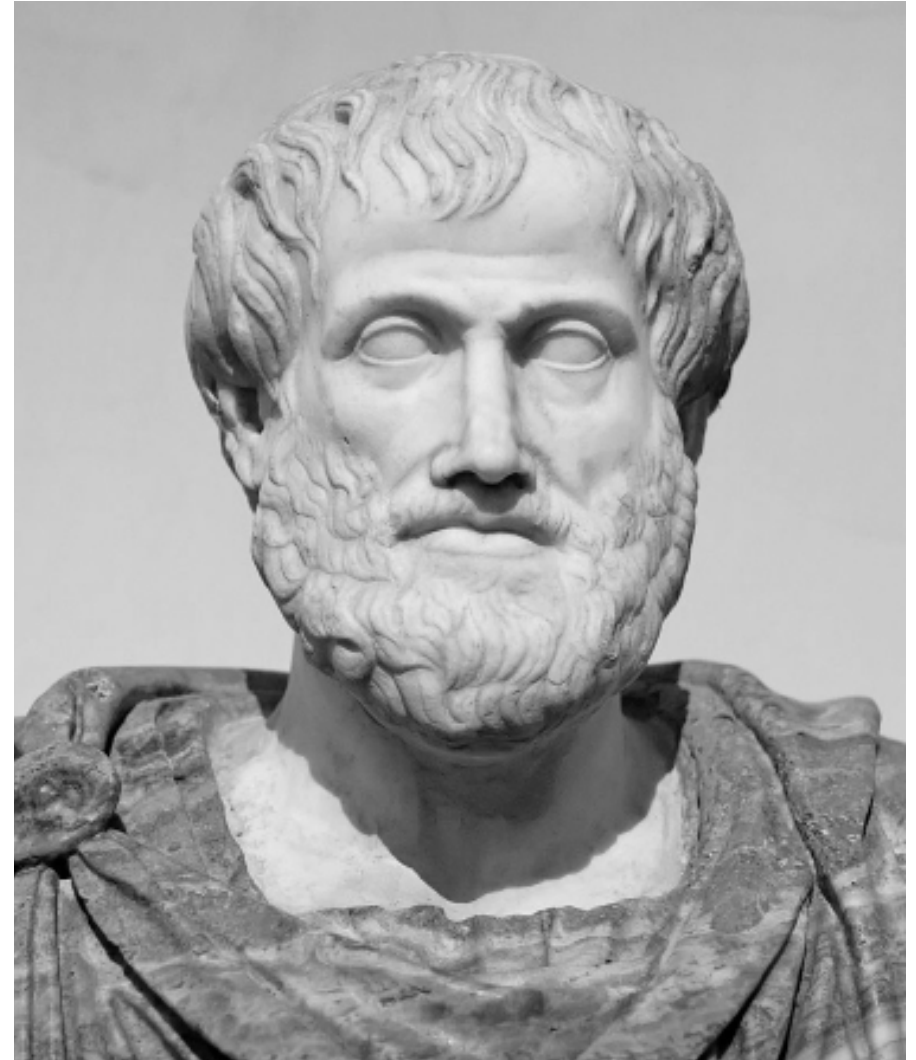
wir sie ergreifen können, so schwierig die Prüfungen auch sein mögen, die das Leben für uns bereithält. Das ist das Wesentliche. Wir können uns dafür entscheiden, mit Klugheit vorzugehen, ausgeglichen und vorausschauend zu handeln, die Folgen zu bedenken und zum Gemeinwohl beizutragen – oder uns, ganz im Gegenteil, von individualistischen Interessen leiten lassen und die Folgen unseres Tuns ignorieren. Man trifft eine Wahl, und was wir wählen, hängt von uns ab. Ehrlichkeit und kluges Handeln sind unverzichtbare Voraussetzungen für unvoreingenommene Entscheidungen. Nur dadurch kann man zu der Stärke finden, mit der sich Schwierigkeiten überwinden lassen, unabhängig von dem Umfeld, in dem wir leben.

Philosophen und Denker aller Zeiten haben ihre Aufmerksamkeit auf universale Werte wie Würde, Solidarität, Verantwortung, Großzügigkeit, Freiheit und Arbeit für das Gemeinwohl gerichtet. Diese Prinzipien finden wir auch in allen Glaubensrichtungen der Welt. Die drei monotheistischen Religionen stimmen in der Auffassung überein, dass alle menschlichen Beziehungen, die es in der von Gott geschaffenen Welt gibt, von Gerechtigkeit und gegenseitigem Respekt getragen sein müssen, was Achtung und Liebe gegenüber sich selbst und den anderen einschließt. Sie lehren auch das Prinzip der Demut gegenüber der Schöpfung und heben hervor, dass der Mensch rechtschaffen

sein, die Wahrheit sagen und in allen Aspekten des Lebens vertrauenswürdig sein soll.

Universal sind diese Prinzipien, weil sie für alle Orte und Zeiten gelten. Jeder von uns mag seine eigenen Gründe haben, sie zu respektieren: Weil wir einer Religion angehören oder glauben, uns auf diese Weise einen Platz im Himmel zu verdienen, oder weil wir der Ansicht sind, dass wir dann bessere Menschen sind. Es ist nicht wichtig, *was* uns dazu bringt, sie zu befolgen – entscheidend ist, es unter allen Umständen zu *tun* und den richtigen Moment zum Handeln nicht verstreichen zu lassen. Dazu sind zweifellos große Kraft und ein Wille notwendig. Doch andererseits ist es leichter, als es scheint, denn es genügt, mit der Einhaltung einer grundlegenden Regel zu beginnen, für die es ein Sprichwort gibt: „Was du nicht willst, dass man dir tu‘, das füg auch keinem andern zu.“

Eine etwas komplexere Version dieses Gesetzes, die unter der Bezeichnung „kategorischer Imperativ“ bekannt wurde, formulierte der Philosoph Immanuel Kant am Ausgang des 18. Jahrhunderts. Sie lautet: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“ Nach Kants Auffassung ist ein Handeln in Freiheit nur möglich, wenn wir dieses Gesetz befolgen. Oft stellt uns das Leben vor Situationen, in denen wir wichtige Entscheidungen treffen müssen. Wir denken nach, studieren Vor- und Nachteile



ARISTOTELES, DER GROBE  
PHILOSOPH ALLER ZEITEN



*Die Gerechtigkeit lässt uns die Rechte aller respektieren, zwingt uns, die Verpflichtungen zu erfüllen und – in der Hauptsache – das Allgemeinwohl und die Gleichheit zu fördern.*

---

jedes Szenariums, wägen ab, und schließlich entscheiden wir uns für einen möglichen Weg – für den, von dem wir glauben, dass er der beste für uns und für unser Umfeld ist. Während meiner langen Laufbahn als Unternehmer habe ich oft Nein zu Vorschlägen sagen müssen, die meiner Werteskala zuwidergelaufen wären. Oft baten meine Berater und meine Mitarbeiter mich dann, die Angelegenheit doch noch einmal zu überdenken und flexibler zu sein. Aber ich hielt kategorisch, zuweilen starrköpfig daran fest, dass wir nur einen Weg gehen würden, der unsere moralische Integrität nicht gefährdete. Diese Beharrlichkeit hat mir große

Vorteile gebracht und mich ein Leben führen lassen, in dem ich mir keine Vorwürfe machen muss.

Sicher gibt es äußere Faktoren, die unser Handeln bedingen können. Doch dürfen sie nicht als Argument dafür herhalten müssen, unangemessenes Verhalten zu rechtfertigen. Um zu verhindern, dass negative Einflüsse des Milieus unserem Lebensprojekt schaden, müssen wir uns mit ihnen auseinandersetzen, und die eigene Haltung – unter Wahrung der Prinzipien, auf denen unser Handeln beruht – zu festigen versuchen. Diese Überlegung führt uns auf direktem Weg zu den Tugenden. Sie zu üben ist nicht nur eine Bereicherung für uns als Menschen, sondern bedeutet auch eine Stärkung unserer Bindungen und einen Gewinn für die Gesellschaft.

Um die heute auf dem Gebiet der Moral herrschende Laxheit und die soziale Unsicherheit zu überwinden, bleibt kein anderes Mittel, als an unserem Verhalten zu arbeiten und unsere Prinzipien zu überprüfen. Von grundlegender Bedeutung ist es, sich stets für ein maßvolles und korrektes Verhalten zu entscheiden, das im Einklang mit unserem Gewissen, den sozialen Normen und den universellen Prinzipien steht. Wenn es uns zur Gewohnheit wird, unsere Wahl immer nach diesen Kriterien zu treffen, können wir in Frieden leben.

Tugenden sind Fähigkeiten, feste und stabile Haltungen, die uns dazu bringen, das Richtige zu tun und die Leidenschaften

zu ordnen. Wie der große Philosoph Aristoteles sagt, sind es die Tugenden, mit deren Hilfe wir einen moralisch guten Zweck, den uns die Vernunft zeigt, in einen Zweck unseres Willens verwandeln. Mit ihrer Einübung vervollkommen wir unsere Form des Denkens und Handelns. Diese Tugenden, sagt der Philosoph, sind uns nicht von Geburt an eigen. Deshalb müssen wir sie erwerben und praktizieren, mit Mühe und Hingabe.

Im Laufe meines Lebens habe ich gelernt – manchmal auf natürliche Weise, zuweilen in herben Lektionen –, dass die Klugheit eine große Tugend ist. Wer sie besitzt, wird die Folgen einer Handlung objektiv abwägen, bevor er sie ausführt. Aristoteles definiert Klugheit als die Fähigkeit der Vernunft, uns in jeder Situation den rechten Mittelbegriff, „das rechte Urteil“ für die Ausübung der anderen Tugenden anzuzeigen. Klug ist, wer andere Menschen um Rat zu fragen weiß, wenn es erforderlich ist; wer zuhören kann und in der Lage ist, alle Umstände zu berücksichtigen; wer so scharfsinnig ist, dass er ein konkretes Problem auf eigenständige Weise, schnell und geschickt zu lösen vermag. „Die Klugheit erfordert, dass der Mensch gut zu überlegen weiß“, lautet die klare Definition Thomas von Aquinos.

Die Philosophen haben noch weitere Tugenden erforscht, in denen wir uns ebenso üben müssen: Gerechtigkeit, Tapferkeit und Mäßigung. Gerecht zu sein schließt ein, den anderen

anzuerkennen und sein Bestes zu wollen. Gerechtigkeit bringt uns dazu, die Rechte aller und jedes einzelnen zu respektieren, die Erfüllung der Pflichten zu fordern und vor allem das Gemeinwohl und die Gleichheit zu fördern. Tapferkeit ist die Tugend, mit der wir uns jenen Leidenschaften stellen und entgegenstellen müssen, die uns von einer gerechten Sache abbringen. Wenn jemand Gutes tut, treten immer Schwierigkeiten auf, die man überwinden, und Wünsche, die man unterdrücken muss, und dazu ist Tapferkeit unverzichtbar. Mäßigung schließlich ist die Tugend, welche die Mitte zwischen Zügellosigkeit und Gefühllosigkeit wahrt. Sie ermöglicht es uns, die Leidenschaften ins Gleichgewicht zu bringen und lässt uns Zurückhaltung bei den Genüssen üben.

Das Ziel unseres Daseins sollten letzten Endes nicht flüchtige Genüsse, sondern die Fundamente eines dauerhaften Glücks sein. Nie werde ich müde zu betonen, dass der Mensch seine Identität selbst definieren und Einfluss auf die Umstände nehmen kann, unter denen sie sich entwickelt, wenn ihm bewusst wird, dass er allein über sein Schicksal bestimmt; wenn er versteht, dass er seine Freiheit gebrauchen, dass er sich entscheiden kann – für Ja oder Nein, zum Handeln oder Nichthandeln, dazu, glücklich zu sein oder es nicht zu sein.

Die Anpassungsfähigkeit des Menschen ist unendlich: Man kann auch unter den widrigsten Bedingungen erfolgreich

sein. Die Haltung, die man in entscheidenden Situationen einnimmt, bestimmt die Fähigkeit, die Konflikte zu lösen. Wir haben die Wahl, kontraproduktive Bedingungen zu ertragen und ihre Verschlechterung zuzulassen – mit anderen Worten: das Problem zu ignorieren – oder uns der Situation zu stellen, indem wir ihre positiven Aspekte zu nutzen und eine Lösung zu finden versuchen. Zweifellos gibt es auch sehr schmerzhaft Umstände, die sich als unüberwindbar erweisen und unsere Lebenseinstellung beeinflussen können. Der Verlust eines geliebten Menschen, der Bruch einer Beziehung, Vermögenseinbußen, Scheitern im Beruf, erlittenes Unrecht, selbstverschuldeter Ansehensverlust oder eine schwere Krankheit sind Beispiele dafür. Nach meiner eigenen Erfahrung läuft jeder Versuch, einer unbequemen Situation auszuweichen, nur auf eine Verlängerung des Leidens hinaus. Probleme nicht zu lösen hindert uns daran, ein erfülltes Leben zu führen und wir selbst zu sein. Ein Schmerz kann eine Wunde in unserer Seele zurücklassen, doch niemals darf er uns vom vorgezeichneten Weg abbringen oder uns die Kraft zur Erfüllung unseres Auftrags rauben.

Was wir auch niemals verlieren dürfen, ist die Liebe zu uns selbst. Für einen anderen kann der Mensch nur dann Liebe empfinden, wenn er fähig ist, sich selbst zu lieben. Wirkliche Beziehungen hängen auch davon ab, ob jemand das Gute, das er anderen geben möchte, auch für sich selbst zu erkennen

und zu wünschen vermag. Es ist wichtig, mit einem gesunden Selbstbewusstsein an der Verwirklichung der Ziele zu arbeiten, die wir uns gestellt haben – selbst wenn wir auf diesem Wege Fehler begehen, denn aus Fehlern lernt man bekanntlich auch.

Selbsterkenntnis, Vertrauen und Liebe zu sich selbst, Treue zu den eigenen Überzeugungen und tugendhaftes Handeln sind die tragenden Säulen für die Entwicklung einer positiven Persönlichkeit. Auch wenn danach zu handeln uns durch unwegsames Gelände führen sollte, werden wir uns langfristig vollkommener fühlen und dem Glück näher sein. Die Statistiken bestätigen, dass glückliche Menschen mehr positive Dinge erreichen, weil sie zufriedener sind, mehr soziale Kontakte und Energie haben. Sie bemühen sich aktiv um befriedigende Erfahrungen und die Bedingungen für ein besseres Leben. Es ist einfach: Wer positiv denkt, hat die Schlacht schon halb gewonnen. Was mich selbst betrifft, muss ich zugeben, dass ich Perfektionist bin und meine kritische Mentalität mich jeden Tag das Schlechte sehen lässt, was mich in gewisser Weise daran hindert, meine Erfolge zu genießen. Etwas Neues zu lernen machte mir stets bewusst, dass es noch mehr Dinge zu erforschen und zu tun gibt; als wäre da ein großes Rad, das nie stehenbleibt und mich dazu antreibt, neue Wege zu erkunden.

Es freut und motiviert mich sehr, dass die Organisation der Familie, die wir gegenwärtig aufbauen, uns überdauern wird.

*Wenn wir es schaffen, dass die Ausübung dieser Tugenden zu einem Lebensstil wird, dann erreichen wir eine größere Autonomie und Bestimmung und werden definitiv rechtschaffener und glücklichere Menschen.*

---

Ich arbeite weiter mit meinen Kindern zusammen, wenn auch aus einer anderen Perspektive. So gern ich meine Hobbys genießen würde: Mein Geist ist in so trainiert, dass er mir keine Sekunde Pause gönnt. Manchmal frage ich mich, ob diese Unruhe in mir nachlassen würde, wenn ich einfach stehenbliebe, um die Früchte meiner Arbeit zu genießen. Ob ich dann Lust hätte auf all die Dinge, zu denen ich nie Zeit hatte? Und würde sich dann das schlechte Gewissen melden und fragen, ob ich damit nicht meine Überzeugungen aufgebe?

Das Streben nach Glück ist ein gemeinsamer Nenner aller Menschen und gilt letztlich einem Ziel, das wir alle zu erreichen wünschen. Aristoteles sagte, Glück sei die stabile und dauerhafte Erreichung des höchsten Guts, das in sich selbst liebenswert ist, alle Bedürfnisse des Menschen erfüllt und der höchste seiner Wünsche ist. Glück zu erlangen bedeutet also, das höchste Gut zu erreichen, nach dem nichts Wünschbares mehr bleibt.

Für viele Menschen heißen die erstrebenswerten Ziele Reichtum, materielle Güter, Ruhm und Ehre. Aber in diesen Vorstellungen gibt es eine Fehleinschätzung: Diese Dinge zu besitzen führt nicht notwendig zum Glück. Materielle Güter müssen sich stets der Würde des Menschen unterordnen. Wie die Erfahrung zeigt, führt auch das Streben nach Macht, das viele Menschen bei der Ausübung ihres Berufs oder politischer Aktivitäten antreibt, nicht zum erwünschten Glück. Das liegt zum Teil darin begründet, dass die Macht, einmal erreicht, sich als unzureichend erweist.

Wie Thomas von Aquin lehrt, muss der Mensch sich auch von der Vorstellung lösen, zum Glücklichsein reiche schon die bloße Befriedigung der körperlichen Bedürfnisse aus. Ein Mensch kann ein Leben inmitten von Vergnügungen und Genüssen führen und trotzdem spüren, dass er von der Selbstverwirklichung weit entfernt ist.

Ich erinnere mich noch daran, welches Gefühl der Befriedigung mir meine ersten LKW und Tieflader verschafften.

In manchen Momenten habe ich auch das Gefühl genossen, Macht zu besitzen und mich geschmeichelt zu fühlen. Aber ich muss zugeben, dass jenes Glücksgefühl, das mir die Erfolge bereiteten, nicht von Dauer war. Immer begann ich sofort nach neuen Herausforderungen zu suchen.

Wenn ich mich frage, was in meiner Jugend die größten Quellen von Glück für mich waren, so stehen die Familie und die unternehmerischen Erfolge ganz vorn. Auch beim Sport war ich oft glücklich: Wenn ich mit einem meiner geliebten Pferde ein Springreiten gewann oder wenn ich einen Marathonlauf beendet hatte. Auch die Meere zu befahren, welche die Kontinente verbinden, ist für mich eine große Freude.

Vor nicht langer Zeit habe ich mich aus Anlass der Zweihundertjahrfeier unseres Landes auf ein ganz besonderes Abenteuer eingelassen: Zum ersten Mal in der Geschichte umschiffte die Fregatte *Libertad*, das Schulschiff der argentinischen Marine, Kap Horn. Ich wollte unbedingt dabei sein – nach der Atlantiküberquerung war es die Schiffsreise, die mir noch fehlte. Herausforderungen dieser Art brauche ich, es sind einzigartige Momente, von denen ich lebe, die mich glücklich machen. Zusammen mit den Kadetten der Seestreitkräfte an Bord der *Libertad* zu sein, Schulter an Schulter mit mehr als 300 Matrosen und Unteroffizieren zu arbeiten, ihre Erwartungen an die vor ihnen liegende Laufbahn kennenzulernen und mich von

*Heute verspüre ich eine große Genugtuung, wenn ich sehe, wie meine Kinder und Neffen sich auf vielen der Gebiete entfalten, auf denen ich meine ersten Schritte gemacht habe, ohne dass ihnen jemand etwas vorwerfen kann.*

---

ihren patriotischen Gefühlen anstecken zu lassen, all dies waren Dinge, die mich mit großer Hoffnung erfüllten. Ich sprach viel mit ihnen in langen Nächten auf hoher See, und die von ihren Träumen und Ambitionen erleuchteten Gesichter zu sehen war wirklich berührend. Sie hatten ihre Berufung gefunden, und sie waren dabei, ihr mit ganzem Einsatz gerecht zu werden. Sie sahen glücklich aus. Diese Erfahrungen mit ihnen teilen zu dürfen war ein wunderbares Erlebnis für mich, bei dem ich viel lernen konnte.



## Spielen Sie Audio: Der Weg zum Glück (2)

In der gegenwärtigen Phase meines Lebens weiß ich, dass ich meine ökonomischen Ziele erreicht habe. Was ich tun konnte und was ich lernen durfte, hat mich über viele Jahre ganz ausgefüllt. Jetzt, glaube ich, steht eine neue Aufgabe vor mir: Ich werde glücklich sein, wenn ich meine ganze Erfahrung meiner Familie und der Gemeinschaft zur Verfügung stellen kann, um das Ziel einer besseren Gesellschaft zu erreichen.

Für mich liegt das Glück darin, dass der Mensch ein Gleichgewicht findet zwischen den Anforderungen, die das Leben an ihn stellt, und dem Bemühen, täglich das Gute zu tun. Glücklich zu werden schließt ein, maßvoll zu handeln, die richtige Wahl zu treffen und die Tugenden zu üben: Gerechtigkeit, Tapferkeit und Mäßigung. Glück bedeutet, sich um der Liebe willen der Vernunft und des Herzens zu bedienen, wobei ich Liebe in all ihren Erscheinungsformen meine.

Wer mit seinem Gewissen im Reinen ist und sich in seinen Handlungen vom Wunsch leiten lässt, mehr zu sein und nicht mehr zu besitzen, ist dem Glück näher. In wenigen Worten: Zum Glücklichen gehört, auch unter schwierigsten



## Román Organisation

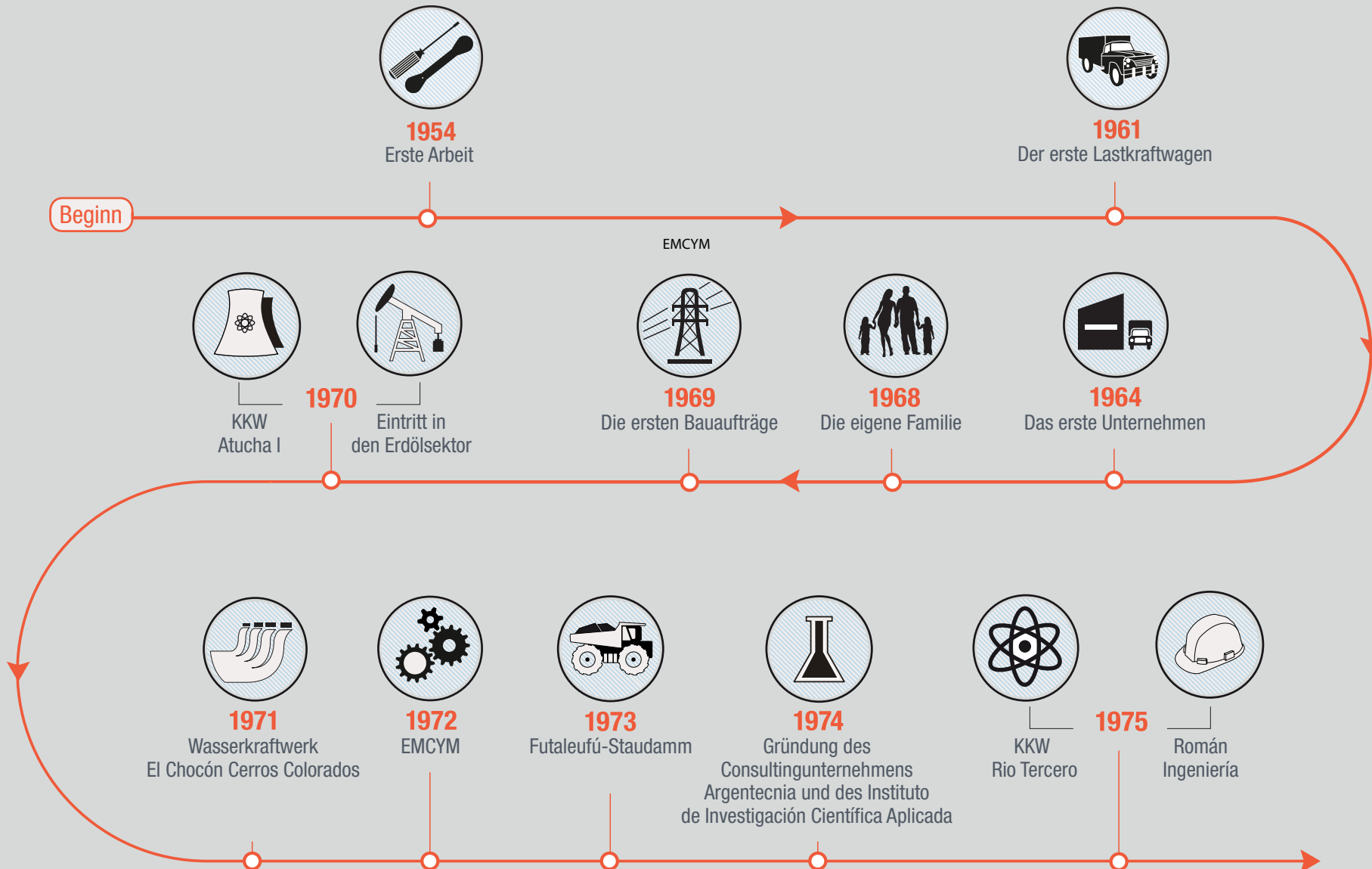


Bedingungen den Auftrag seines Lebens zu erfüllen; die Angst vor Hindernissen zu besiegen; zu leben ohne zu klagen und nie aufzugeben. Glücklichen bedeutet gut zu sich selbst zu sein, sich selbst zu verwirklichen, die Mittelmäßigkeit zu überwinden, der eigenen Werteskala und seinen Prinzipien treu zu bleiben und dabei der Familie den ihr gebührenden Platz zu geben. Im aristotelischen Sinne: Glücklichen zu sein heißt, ein besserer

# ERSTE ETAPPE

1954/1975 ▶ 21 Jahre Wachstum

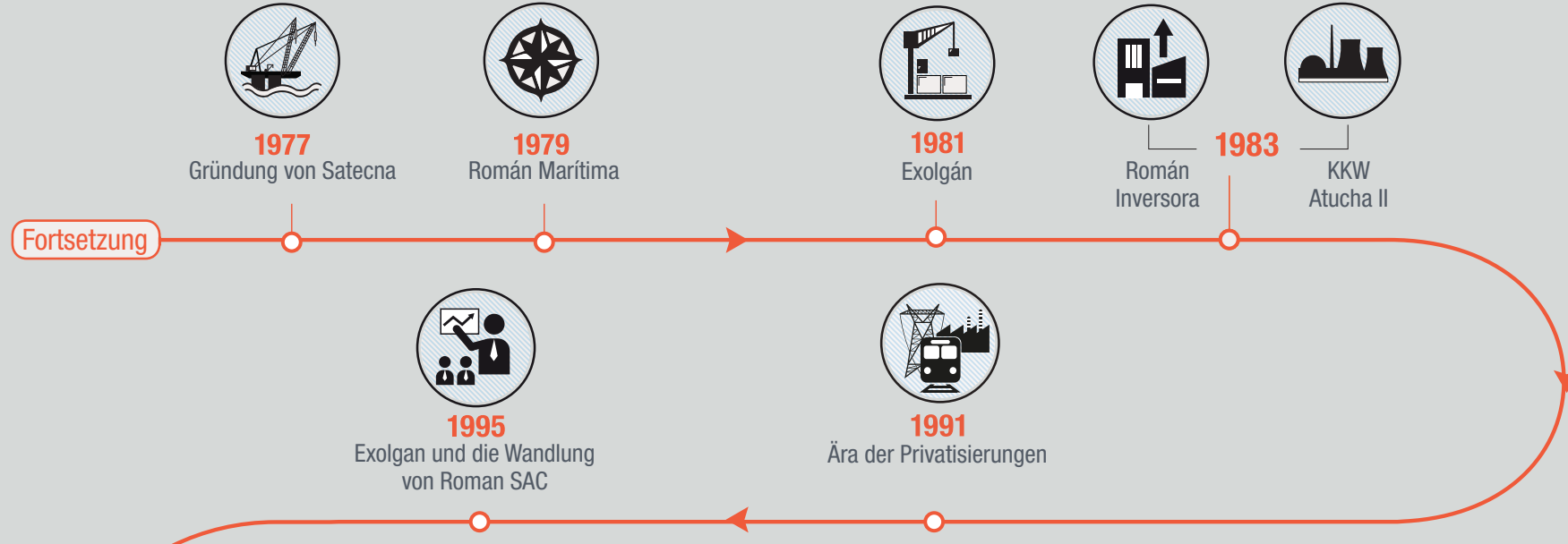
Klick auf die Ikone, um Information für das Jahr zu sehen



# ZWEITE ETAPPE

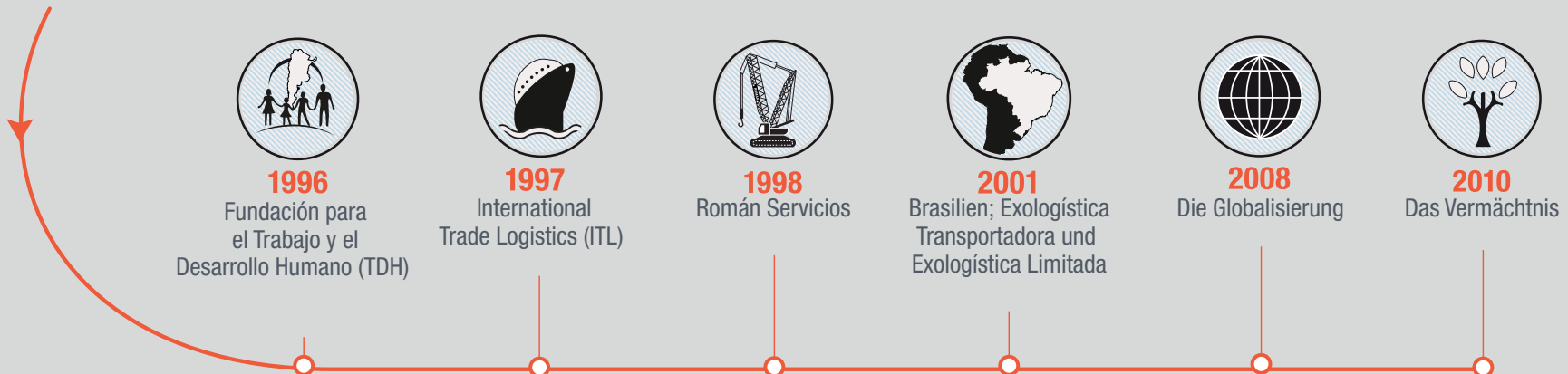
1976/1995 ▶ 19 Jahre Involution

Klick auf die Ikone, um Information für das Jahr zu sehen



# DRITTE ETAPPE

1996/2010 ▶ 14 Jahre erneuten Wachstums und zum Aufbau eines Vermächtnisses



Mensch, ein besserer Vater oder eine bessere Mutter zu sein, ein besseres Kind, ein besserer Ehemann oder eine bessere Ehefrau, ein besserer Student, ein besserer Bürger.

Wenn wir unsere Lebensweise mit diesen Tugenden in Einklang zu bringen vermögen, werden wir selbstständiger und entschlossener handeln können und dem Ziel, integre und glückliche Menschen zu werden, näher kommen. Weder äußere noch innere Faktoren können uns dann noch in die Knie zwingen. Auf diese Weise werden wir in unserem Umfeld eine unauslöschliche Spur hinterlassen, wir werden Beispiel und Leitfigur sein.

### ***Die Gestaltung unseres Vermächtnisses***

Nachdem wir den sozialen Kontext, die Institution Familie und das Verhalten des Menschen untersucht hatten, begann ich gemeinsam mit meiner Familie, die Grundlagen für ein Vermächtnis der Liebe festzulegen. Es soll uns die Möglichkeit geben, rechtschaffene Menschen heranzubilden und die von unserer Familie abstammenden Generationen zu vereinen, damit wir gemeinsam zum Aufbau einer gerechteren Gesellschaft beitragen können.

Es beruhigt mich zu wissen, dass meine Kinder und Neffen heute ihre Tätigkeit an vielen Orten entfalten, an denen ich zuvor

aktiv war, und es dort nichts gibt, was sie sich vorwerfen lassen müssten. Auch bin ich voller Vertrauen, dass die begonnene Organisation unserer Familie auf sicheren Fundamenten ruht.

Mit großer Befriedigung darf ich heute sagen, dass unsere Bemühungen als Eltern, den Kindern ein Beispiel zu sein und ihrer Erziehung die gebührende Aufmerksamkeit zu widmen, Früchte getragen haben. Als unsere Kinder dabei waren, zwischen den verschiedenen Möglichkeiten abzuwägen, zu denen auch die eines bequemen Lebens gehörte, sagten sie mir: „Wir wollen für uns und für die kommenden Generationen die Arbeitskultur bewahren, die du uns vermittelt hast. Wir wollen nie die Energie verlieren, etwas zu schaffen, zu lernen und in die Gemeinschaft hineinzuwirken. Was leicht zu erreichen ist, interessiert uns nicht; wir müssen die vor uns liegende Chance nutzen, um unserer Familie die Kultur des Wissens und des Engagements einzuprägen.“ Als Vater habe ich diese Worte mit großer Befriedigung und mit Stolz vernommen, es war ein unvergleichliches Gefühl.

So trafen wir eine grundsätzliche Entscheidung: Wir wollten unseren Nachkommen eine Organisation der Familie hinterlassen, die der Erziehung besserer Menschen gewidmet ist. Damit unser Vermögen dazu beiträgt, legten wir fest, dass es nicht aufgeteilt werden, sondern als Ganzes der Gesamtheit der Familie dienen soll.

Außerdem wurde eine Organisation geschaffen, die sich nicht nur für die gemeinsamen Interessen der Familie einsetzt, sondern den Nachkommen die Vorzüge einer Kultur des Wissens einprägen und sie auf den Moment vorbereiten soll, an dem sie selbst die Führung übernehmen. Jeder wird im Rahmen seines Aufgabenbereichs an der Führungstätigkeit teilhaben, wobei er seiner jeweiligen Berufung nachgehen kann. Gleichzeitig verpflichtet sich jeder dazu, die Erfüllung der Mission dieser Organisation anzustreben und dabei das langfristige Wohl der ganzen Familie im Auge zu haben. Als wir uns auf dieses Fundament geeinigt hatten, gingen meine Frau, meine Kinder und ich den ersten Schritt: Wir bildeten das Organ der Familie, dem ausschließlich meine direkten Nachkommen angehören. Außerdem riefen wir die große Familie Román zusammen, die sich aus meiner Mutter, meinen drei Brüdern, ihren Kindern, Schwiegereltern und Schwägern zusammensetzt, um gemeinsam die Familienverfassung zu schaffen und den „Club Román“ zu gründen.

Unser Regelwerk ist für eine langfristige Perspektive konzipiert. Die Verantwortung für die Erfüllung des Vermächtnisses wird von Generation zu Generation weitergegeben, sie dient dem Erhalt des Vermögens und führt in der Zukunft zu einer weiteren Stärkung des Systems. In der Geschäftswelt steht es für die Berechenbarkeit des Unternehmens und schafft Vertrauen: Für die externen Gesellschafter, Mitarbeiter, Zulieferer,

Banken, Kunden, Institutionen und Beamte ist es wichtig zu wissen, dass eine organisatorische Struktur mit einer soliden Unternehmenskultur existiert und ein System besteht, welches die professionelle Führung der Geschäfte garantiert und effiziente Investitionsentscheidungen trifft.

Das Interessante an diesem System ist, dass im Leben dessen, der etwas hinterlässt, mehrere Generationen gleichzeitig anwesend sind: Der eine lernt vom anderen, gemeinsam werden Entscheidungen getroffen und jeder wird Nutznießer des Vermögens, um sich ganz der Arbeit des Lernens zu widmen und sich in seinem Aufgabenbereich zu engagieren.

### ***Meine Wünsche***

Ich möchte dieses Buch beschließen, indem ich meine Leserinnen und Leser an dem Text teilhaben lasse, der meinen Wünschen Ausdruck verleiht. Es ist die Präambel des Organs unserer Familie.

*In diesem Dokument möchte ich meinen Standpunkt darlegen, der meiner Familie als Leuchtturm dienen und ihr helfen soll, den Weg der Rechtschaffenheit zu gehen.*

*Mit Hilfe des hier niedergelegten Systems haben meine Kinder, meine Frau und ich Verfahren für die Entscheidungsfindung, Regeln für die Lösung von Konflikten*

*und allgemeine Kriterien für die Verwaltung des Vermögens festgelegt. Unser Ziel ist, dass die Werte unserer Familie von den kommenden Generationen weitergetragen werden.*

*Ich bitte Gott, dass er mir die nötige Weisheit geben möge, meinen Angehörigen mit Hilfe dieses Vermächtnisses das Wissen, das ich in meinem Leben erworben, und die Erfahrungen, die ich gesammelt habe, zu übermitteln.*

*Meine Maxime ist: Was heute gut ist, kann morgen besser sein. Ich bin der Ansicht, dass sich im Laufe der Zeit sowohl die Gesetze als auch die Gewohnheiten der Menschen ändern. Die Flexibilität des hier eingeführten Systems soll dem Rechnung tragen, doch ohne dabei das Wesentliche dieses Vermächtnisses in Frage zu stellen.*

*Ich hoffe, dass die ökonomische Unterstützung für jene, die sich ihren Weg aus eigener Kraft und mit wenigen Mitteln bahnen mussten, nicht zu einem Bumerang wird, dass sie ihnen nicht den Schneid und die Initiative nimmt.*

*Die Geschichte unserer Familie begann in sehr beschränkten ökonomischen Verhältnissen, und doch haben wir immer alle Anstrengungen unternommen, um auf dem neuesten Wissensstand zu sein, um unsere Werte und Überzeugungen zu festigen. Daher ist meine Hoffnung, dass das Vermögen nicht als ein Mittel angesehen wird, mit dem man die Kosten für ein Leben in Bequemlichkeit bestreitet, sondern dass es dazu dient,*

*die Kenntnisse jedes einzelnen Familienmitglieds zu potenzieren und soziale Verantwortung in der Gemeinschaft zu übernehmen, in der man tätig ist.*

*Es ist mein Wunsch, dass meine Nachkommen diszipliniert die Tugenden üben, ihren Charakter mäßigen und ihren Instinkt entwickeln, so dass sie hartnäckig, entschlossen und unbeugsam ihre Überzeugungen verteidigen und ihren Auftrag erfüllen können. Mögen sie sich die Arbeitskultur unseres Unternehmens zu eigen machen, sich vorbereiten und so ausbilden, dass sie sich entsprechend ihrer Anlagen entfalten können; und dies im vollen Bewusstsein der Tatsache, dass ihnen nichts einfach in den Schoß fallen wird. Ich ermutige sie dazu, Hindernissen nicht auszuweichen, sondern in ihnen Gelegenheiten zur Bewährung zu sehen; und ich hoffe, dass sie gestärkt aus ihnen hervorgehen und denken werden, dass jedes Übel auch sein Gutes hat. Ich wünsche, dass sie jeder Herausforderung mit höchstem Einsatz begegnen, den nötigen Schneid haben und ihre Führungstätigkeit so ausüben, dass sie auch die anderen dazu motivieren, die großen Ziele zu erreichen.*

*Die Erfahrung hat mich gelehrt, dass ein Mensch, der systematisch seine Kenntnisse erweitert und seinen Überzeugungen treu bleibt, schwerlich mit Enttäuschung oder Reue auf seinen Weg zurückblicken wird. Es kommt im Leben immer darauf an, die unwiederbringliche Zeit dazu zu nutzen, die bestmögliche Wahl zu treffen.*

*Ich hoffe, dass meine Kinder, die Kinder meiner Kinder und die Kinder meiner Enkel die nötige Weisheit erwerben, um instinktiv zwischen Gut und Böse unterscheiden zu können. Mögen sie stets bereit sein, im richtigen Moment zu handeln, ohne Konzessionen zu machen.*

*Wer Überzeugungen hat, weiß, was er will. Wer sich vornimmt, seine Ziele zu erreichen, ohne seine Werte zu verraten, kann gewiss sein, dass er seine Zeit nicht auf einem falschen Weg vertun wird. Wenn man sich gute Gewohnheiten zulegt und Verantwortung zu übernehmen lernt, wird man fähig sein, richtig zu handeln, und zuversichtlich sein können. Ich hoffe, dass jedes meiner Kinder und Kindeskinde mit seinen jeweiligen Besonderheiten seinen Weg auf eine Werteskala gründen kann, die auch in die Gemeinschaft hineinwirkt. Ich bin davon überzeugt, dass sie auf diese Weise tugendhaft sein und eine große Liebe zum Leben empfinden werden. So werden sie lernen, einander in Liebe und Respekt zu begegnen und integre Menschen zu sein. Gut zu uns selbst zu sein ermöglicht es uns, auch anderen zu nützen, und gibt uns die Ausgeglichenheit, mit der wir uns der Härte des Lebens stellen können.*

*Ein hohes Selbstwertgefühl und Siegeswille sind die wesentlichen Bausteine für den Erfolg. Wir müssen sie uns erarbeiten, indem wir alles tun, was wir uns vorgenommen haben. Es gibt nichts Schlimmeres als nicht zu versuchen, das gewünschte*

*Ziel zu erreichen. Wenn wir hingegen danach streben, werden wir mit einer spirituellen Kraft belohnt, die uns immer zur Seite stehen wird. Sie ist wie der Bug eines Schiffes, das die Wellen der Meere durchfährt, und kein Sturm wird es aufhalten können. Ich bitte Euch alle, die große Herausforderung anzunehmen, dass unsere Sorge jedem einzelnen Mitglied unserer Familie gelten soll: Seien wir immer bereit, das Gute zu tun, einander zu verzeihen und den kommenden Generationen als Beispiel zu dienen.*

*Ich hoffe, dass wir unseren Namen – verstanden als Symbol unserer Identität – durch unser Handeln in Ehren halten werden und dass er, wann und wo immer er ausgesprochen wird, ein Synonym für das Gute und für Vertrauen sein wird.*

*Geist und Buchstabe des einzuführenden Systems müssen die Quelle lebendiger Inspiration und Ermutigung sein, wenn es gilt, schwierige Momente zu überstehen. Mein Ideal ist, dass es zur Lösung von Konflikten beiträgt, ein ehrliches Gefühl füreinander in Euch weckt und Euch den Frieden finden lässt, wie ein Leben der gegenseitigen Hilfe und des Respekts für den Nächsten ihn ermöglicht. Ich möchte, dass dieser Wunsch in Euren Seelen Wurzeln schlägt, aber nicht als Zwang oder Pflicht: Jeder einzelne soll diese Lebensweise aus eigenem Willen wählen. Möge die Tradition unserer Familie uns in diesem Sinne Ansporn sein, für ihre Einheit zu kämpfen, unsere Wurzeln zu bewahren und unsere Ideale von Generation zu Generation weiterzugeben.*

*Ein hohes Selbstwertgefühl und eine Gewinnermentalität sind die ausschlaggebenden Gewürze, um den Erfolg zu erreichen. Der Aufbau besteht aus der Umsetzung aller Maßnahmen, die wir uns vorgenommen haben.*

---

*Mein größter Wunsch ist, dass Ihr glücklich seid, was in meiner Vorstellung einschließt, in verantwortungsvoller Weise frei zu sein und ohne Angst, Klagen oder Beschwerden zu handeln. Glücklich zu sein heißt, nie aufzugeben, ein ruhiges Gewissen zu haben, verzeihen zu können und vorwärts zu blicken; es bedeutet, sich immer von dem Wunsch leiten zu lassen, mehr zu sein, nicht mehr zu haben.*

*Um in den von mir zu treffenden Entscheidungen urteilen zu können, habe ich die Beispiele anderer erfolgreicher Familien studiert und auch solcher, die gescheitert sind. Ich habe mich auch der Hilfe sachkundiger Berater versichert, so dass ich von dem Vermächtnis, so wie ich es Euch hinterlasse, überzeugt bin und diese Entscheidung als Gründer und Oberhaupt meiner Familie treffe.*

*Mein Wunsch ist also, dass das Eigentum der Familie nicht geteilt wird und dass diese Organisation der Familie das Ziel verfolgt, viele Generationen durch eine Kultur des Wissens, des Engagements und der Arbeit zu vereinen und Werte zu vertreten, welche in die Gemeinschaft hineinwirken.*

*Was die ethischen Aspekte des Zusammenlebens in der Familie betrifft, legt das System auch Maßnahmen für den Fall fest, dass jemand den in der Familienverfassung festgelegten ethischen Kodex verletzen sollte.*

*Eine Familie wird ihren Aufgaben gerecht, wenn die Werte und die Prinzipien der Einheit respektiert werden und über allem anderen stehen. Will ein Familienmitglied, vor welcher Situation auch immer, kapitulieren, müssen die übrigen bereit sein, ihm zu helfen und zur Seite zu stehen. Wir müssen in der Lage sein, es mit allen auftretenden Schwierigkeiten aufzunehmen. Dazu ist es notwendig, miteinander zu kommunizieren und dafür Sorge zu tragen, dass das Vertrauen und die Offenheit im Umgang nie*

*verloren gehen. Aber es ist auch wichtig, in diesen Momenten Rückhalt in den Werten zu suchen: Sie bilden eine Pyramide, von der wir wissen, dass wir uns auf sie stützen und verlassen können. Immer wird man gut beraten sein, angesichts von Zweifeln und Schwächen an jene Gebote zu erinnern, die uns auf den Weg der Tugend führen. In den Formen können wir flexibel sein, doch im Wesentlichen müssen wir uns strikt an die Regeln halten und dürfen diesen Weg nie verlassen.*

*Wenn wir, wie ich schon erklärte, die Wahrheit als Schild mit uns führen, die Tugenden üben und immer danach trachten, unser Wissen zu erweitern, werden alle ihr Leben in verantwortungsvoller Freiheit gestalten können und Herren ihres Schicksals sein. Dies wird zweifellos aufrechte Menschen hervorbringen und Auswirkungen auf die gesamte Gesellschaft haben. Ich möchte deshalb vor allem, dass die Mitglieder der Familie Román sich diese Verantwortung zu eigen machen, denn sie wahrzunehmen bedeutet, sein Wesen zu vervollkommen und dabei dem eigenen Glück, dem der Familie und dem der Gesellschaft als Ganzem näherzukommen.*

*So ist es mein Wunsch als Begründer der Familie, dass dieser Wille in meiner ganzen Familie verwurzelt sein und Bestand haben möge, solange ich lebe und nach meinem Tode. •*

*Wer daran interessiert ist, Genaueres über meine Vorstellungen  
zur Schaffung einer Organisation der Familie zu erfahren,  
ist eingeladen, die Website*

[www.ellegado.com](http://www.ellegado.com)

## *Danksagung*

An erster Stelle möchte ich allen Mitgliedern meiner geliebten Familie Román danken, die mir dabei geholfen hat, ein rechtschaffener Mensch zu sein. Sie ist der große Motor meines Lebens und eine unerschöpfliche Quelle von Liebe.

Ich danke meinen Freunden, die mich immer begleitet und mit ihren wertvollen Ratschlägen unterstützt haben. Meine große Anerkennung gebührt meinen Mitarbeitern, ohne die ich nicht in der Lage gewesen wäre, meine Mission zu erfüllen. Ebenso habe ich meinen Partnern zu danken, mit denen mich geschäftliche Ziele, aber auch Freundschaften verbunden haben; außerdem den für uns tätigen Unternehmern und Zulieferern, die ich gleichfalls als meine Partner ansehe und die das Fundament für die Verwirklichung aller Projekte waren. Und ich danke meinen Kunden, ohne deren Vertrauen meine Arbeit unmöglich gewesen wäre.

Nicht zuletzt möchte ich betonen, dass ich große Dankbarkeit meinem geliebten Vaterland und der Gemeinschaft gegenüber empfinde, denn bei allen meinen unternehmerischen und gesellschaftlichen Aktivitäten habe ich Respekt, Ermutigung und Unterstützung erfahren.

