

- wise – just – brave – moderate // obedient – diligent – conscientious – humble // faith – hope – love // modest -  
PM 12011

## Interview KS Nürtinger Zeitung 120218

*The better Ideas...*  
**Putzmeister**

- qualitative ? – innovative ? – prepared ? – flexible ? – competent ? – value conscious ? -  
Pfad: P:\ALLE\Personal\PRSMITLG\2012\12011-Nürtinger Zeitung Interview KS\PM 12011-Interview KS.doc  
date: 12-02-20/KS



## Zum Thema Verkauf des Unternehmens nach China

Gespräch mit dem Putzmeister-Gründer Karl Schlecht über den Verkauf seines Unternehmens nach China – 18. Februar 2012

### Das heutige China lebt einen guten Kommunismus“

Gespräch mit dem Putzmeister-Gründer Karl Schlecht über den Verkauf „seines“ Unternehmens nach China

*(Bemerkung KS: Üblicher Irrtum: Verkauft hat die KSG gemeinnützige Stiftung die seit 1998 fast alle Anteile hält !)*

Das Geschäft erregte bundesweites Aufsehen. Der chinesische Sany-Konzern hat den Aichtaler Betonpumpenhersteller Putzmeister gekauft. Wir sprachen mit dem Firmengründer Karl Schlecht (79) über die Hintergründe, die zu der Entscheidung geführt haben, und über seine Erfahrungen mit China als Wirtschaftsmacht.

Von Henrik Sauer

*Herr Schlecht, Sie als bodenständiger schwäbischer Unternehmer haben sich jetzt von Ihrem Lebenswerk getrennt. In einer Tageszeitung wurden Sie zitiert mit dem Satz: „Ich bin übergelukkig“ Ist das so?*

Es ist so. Ich habe mich nicht von meinem Lebenswerk getrennt, damit bin ich nach wie vor verbunden. Und Sie dürfen nicht vergessen: Wenn, dann habe ich mich vor über zehn Jahren davon getrennt, als ich das ganze Unternehmen in die gemeinnützige Stiftung eingebracht habe. Das Unternehmen ist mein Werk. Aber wie in einer guten Familie muss man seine Kinder loslassen, die müssen selbst ihren Weg gehen.

*Der Verkauf von Putzmeister an ein chinesisches Unternehmen ist ein Novum. Erstmals wird ein gut gehendes deutsches Unternehmen aus freien Stücken nach China verkauft. Was ist der Grund für diese Entscheidung?*

Zunächst: Ich werde bald 80, und meine Kinder habe ich nicht ins Unternehmen geholt, aus guten Gründen. Die sind alle versorgt und gehen ihren Weg.



Ich habe in der Vergangenheit alle fünf bis sieben Jahre untersucht, ob die Stiftungslösung für Putzmeister die richtige ist oder ob die Stiftung das Unternehmen besser verkaufen sollte. Letztlich habe ich mich früher immer gegen den Verkauf entschieden.

Die letzte Krise hat uns jedoch einiges gelehrt, vor allem, dass wir nicht genügend diversifiziert sind. Das heißt, dass wir nicht ausgleichen können, wenn die deutsche Konjunktur oder die Bauwirtschaft mal runtergeht. Es wurden auch Fehler gemacht im Management, man hat erkannte Signale trotz meiner Mahnung nicht früh genug umgesetzt. Unser Verkauf ist von einer Milliarde Euro abgestürzt auf 450 Millionen Euro. Nur weil PM kerngesund war und hohes Eigenkapital hatte, konnten wir das überstehen.

Aber ich muss natürlich auch die Stiftung vertreten und dafür sorgen, dass ihr Vermögen erhalten bleibt. Vor fünf Jahren hätte die Stiftung das Unternehmen verkaufen können für eine Milliarde Euro. Vor zwei Jahren für null. Nun ging es darum, dafür zu sorgen, dass die Stiftung, die ja gemeinnützige Projekte nachhaltig zu versorgen hat, Mittel behält, die weniger volatil angelegt sind als in nur einem Unternehmen. Die Alternative war, entweder uns mehr zu diversifizieren, also noch viele andere Dinge zu machen. Oder uns mit einem größeren Unternehmen als dessen Diversifikation zusammenzuschließen. Und da war meine Entscheidung im Oktober vergangenen Jahres, eine solche Lösung zu suchen.

*Die Entscheidung wurde von Ihnen getroffen?*

Die Entscheidung wurde letztlich von mir allein getroffen. Natürlich hatte ich mich zuvor mit den Kuratoriums-Mitgliedern abgestimmt.

*Ging es bei der Transaktion primär darum, das Stiftungskapital zu erhalten?*

Es geht um zwei Dinge. Zuerst geht es um das Wohl des Unternehmens. Putzmeister ist in einer schwierigen Situation. Die Volatilität hat sich nicht geändert. Wegen der weltweit hohen Staats-Verschuldungen besteht die Bau-Krise weiter. Investitionen werden reduziert, und das bedeutet bei uns einen verhaltenen oder gefährdeten Absatz, wie schon dramatisch erlebt. Das bedeutet weiter, dass, wenn die Konjunktur bei den Chinesen mal nicht mehr so läuft und sie vollends gelernt haben, die Maschinen so zu bauen, wie sie im Westen gebraucht werden, dann sind wir in den größten Nöten. Dem zuvorzukommen war die klare Verantwortung: Putzmeister zu stärken, um langfristig sicher zu bestehen. Und das geht nur, wenn wir uns mit dem Stärksten zusammenschließen.

Das Zweite ist die Stiftung, denn ich bin verantwortlich dafür, das Stiftungsvermögen zu erhalten. Wenn ich mir vorstelle, was hätte passieren können: In vier, fünf Jahren wären wir womöglich bei null – dann wäre das Stiftungsvermögen weg gewesen.

*Wie kam es dann zu der Entscheidung für Sany, ein chinesisches Unternehmen, das ja auch noch ihr größter Wettbewerber ist?*

Zunächst war die Firma Atlas Copco im Fokus (eine schwedische Unternehmensgruppe unter anderem für Bau- und Bergbauausrüstungen, die Red.), mit denen wir seit vielen Jahren zusammenarbeiten und die ideal passte, mit guter Menschenführung und gutem Management. Das hatten wir bei Putzmeister immer als Vorbild, aber so gut nicht erreichen können.

Wir waren mit AC in Verhandlungen, aber vonseiten der Stiftungsaufsicht mussten wir noch Alternativen haben. Wir schalteten dafür mit Morgan Stanley eine professionelle Organisation für die Suche ein. Als Termin für Angebote war der 27. Januar gesetzt. Wir hatten uns professionell ausgerechnet, nach Abzug der Schulden, das waren runde 170 bis 180 Millionen Euro, so etwa 100 bis 120 Millionen Euro in die Kasse der Stiftung zu bekommen.

Dann kam am 9. Januar ein Brief von Sany mit einem Angebot von sagenhaften 525 Millionen Euro. Abzüglich der Schulden bleiben also rund 350 Millionen Euro. Wir mussten uns vor Staunen dabei quasi am Stuhl festhalten.

Der Inhaber **Liang** WenGen hatte uns seit vielen Jahren im Fokus. Wir waren sein Vorbild, haben uns aber bei seinem mir bekannten Kaufinteresse immer zurückgehalten, aus den Gründen, die ich vorhin sagte. Er wollte jetzt eine schnelle Entscheidung haben. Dann hat man sich getroffen, in Kronberg im Taunus im Hotel.

Zuvor hatte ich als Bedingung gemacht, dass unsere Verhandlungen nur beginnen können bei Beachtung der vertrauensbildenden Vier-Fragen-Probe:

„Ist es wahr? Ist es fair für alle Beteiligten? Wird es Freundschaft und Goodwill fördern? Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?“

Sie ist bei uns in jedem Vertrag als Präambel enthalten. Das wurde spontan akzeptiert.

Der mir seit langem bekannte Sany- Wertekatalog war praktisch gleich wie der unsrige. LIANG WenGen und ich haben uns dann auf Anhieb persönlich verstanden. Als er mal geschildert hat, wie sie das Unternehmen führen, da konnte ich nur sagen, die sind eigentlich besser als wir heute. Auch im Umgang mit den Menschen, mit der Förderung der Menschen und in dem, wie wir sie dann erlebten im weiteren Verlauf.

Nur acht Tage später haben wir den Vertrag unterschrieben, in Frankfurt nach 12 stündigen Verhandlung morgens um fünf. LIANG WenGen hat auf eine Due-Dilligence-Prüfung (eine Unternehmensprüfung, die Red.) verzichtet, das gibt es sonst nie und zeugt von großem Vertrauen – wie von mir vorausgesetzt.

Ich wollte ursprünglich Sany noch sehen, bevor wir das machen. Aber dann habe ich gesagt: Herr **Liang**, wenn Sie Putzmeister kaufen, ohne es gesehen zu haben, dann gebe ich Ihnen auch das gleiche Vertrauen, ohne dass ich Sany gesehen habe. Ich wusste natürlich, was andere Besucher über die vielen neuen Sany-Werke aussagten: Dass es eine ganz tolle Firma ist. Exzellent ausgerüstet mit allen modernen Ausrüstungen und hochgradig automatisiert. Das hat mir schon genügt.

Übrigens: Bis heute, vier Wochen nach persönlicher Einigung, war noch kein einziger von den Chinesen bei uns in Aichtal.

*China steht in dem Ruf, vor allem an westlicher Technologie interessiert zu sein. Haben Sie keine Angst, dass das bei Putzmeister genau so sein könnte, dass also über kurz oder lang ein Ausverkauf droht?*

Sany braucht Putzmeister wegen der Technologie nicht. Es ist so, ich habe es gesehen. Putzmeister hat zwar neue Maschinen auf den Markt gebracht, ist aber krisenbedingt nicht mehr so innovativ wie früher. Die neuen Maschinen sind oft nur leichter gebaut und billiger. Es sind 20 Prozent Kosten gesenkt worden, mit Hilfe von Beratern, die auch sehr teuer waren. Aber wenn Sie keinen hohen Umsatz damit machen, dann nützt Ihnen das wenig. Die Chinesen haben uns inzwischen in mancher Beziehung sogar technisch überholt. Sie haben inzwischen die größte Betonpumpe der Welt mit 86 Metern und tolle Forschungseinrichtungen mit einer Überzahl gut ausgebildeter und lernwilliger Ingenieure.

China ist ein riesiger Markt. Sany macht heute im Jahr ca. 6000 Betonpumpen, wir machen global 800. Stündlich rollt dort eine Autobetonpumpe vom Band. Wir haben dort als früher führende Firma in China mit unserem dort seit 1995 bestehenden Werk nahe Shanghai noch einen Marktanteil von zwei Prozent.

*Chinas Premier Wen forderte vor einigen Monaten für sein Land, die technologische Stärke deutscher Firmen mit den Wettbewerbsvorteilen des chinesischen Arbeitsmarkts zu koppeln. Drohen bei uns bald chinesische Verhältnisse?*

Jedes Land hat seine Eigenarten. Die Chinesen arbeiten zum Beispiel am Sonntag. Aber nicht alle. Die haben halt Schichtbetrieb. Anderthalb Tage in der Woche sind frei. Exzellenz in Leistung und Lernbereitschaft ist neben Fleiß entscheidend, und solche Exzellenz habe ich dort gesehen und bewundert. Wenn wir uns da nicht über die Maßen anstrengen, kommen wir ins Hintertreffen.

*Sany-Präsident Xiang sagt, die Deutschen müssten sich an einen neuen chinesischen Stil gewöhnen.*

Wenn Sie etwas nicht kennen und nicht wissen, dann fürchten Sie es. Jeder kennt heute China fast nur aus der negativen Presse, erlebt jetzt dessen selbst verdiente Wirtschaftskraft und fragt sich, wo führt denn das hin. Da ist klar, dass Angst herrscht.

Überall sind Staaten pleite und enorm verschuldet, und China erscheint inzwischen als das reichste Land der Erde. Wie kommt das, war immer meine Frage, mit der ich auch jetzt dorthin reiste. Ich hatte da meine größten Besorgnisse. Und das war das Motiv, überhaupt etwas zu machen. Die Menschen dort erlebte ich als gut und fleißig. Besonders auch die Führung. In dieser Beziehung können wir heute von gut geführten chinesischen Unternehmen durchaus lernen. In meinen Augen nicht die von uns, sondern wir von denen.

Wir leben ja heute in einer globalen Welt zusammen. Das ist für mich wunderbar, und ich sehe die Chinesen als Freunde, nicht mehr als Feinde. Wer wie wir früher mehr als andere lernbegierig, wertebewusst und fleißig ist – das sind meine Freunde. Nur so sind wir in den letzten 50 Jahren Meister geworden.

*Sind wir denn hier nicht gut und fleißig? Die deutsche Wirtschaft ist international doch sehr erfolgreich.*

Wir müssen unsere Tugenden, die uns groß gemacht haben, pflegen und wieder gewinnen. Wir Deutschen sind zwar in Europa die Besten. Die anderen sind ja alle neidisch. Warum sind wir hier die Besten? Weil wir uns anstrengen. Wir müssen höllisch aufpassen, dass wir diese Rolle halten. Die Chinesen haben so viel Ehrgeiz alles besser machen zu wollen, und global gesehen sind es unsere Nachbarn. Ich fühle mich dort zu Hause. Und jetzt geht Putzmeister mit solch starken Freunden in guter, gleichgesinnter Familie den Weg, den es als mein Kind auch verdient hat.

*Wie sind Ihre Erfahrungen mit den Bedingungen in chinesischen Unternehmen und woher haben Sie Ihre Kenntnisse?*

Ich wusste natürlich schon einiges. Aber jetzt habe ich es selbst gesehen, in den Firmen drin. Sie können sich nicht vorstellen, wie modern diese Werke ausgestattet sind, voll rationalisiert, obwohl die Löhne noch niedrig sind im Verhältnis zu uns. Das liegt auch an dem enormen Wettbewerb, dem die in China ausgesetzt sind. Der zweitgrößte Wettbewerber, das halbstaatliche Unternehmen Zoomlion, das nachträglich für Putzmeister 600 Millionen Euro bieten wollte, kämpft wie ein Löwe um die Marktführerschaft und hat vor vier Jahren in Italien unseren Wettbewerber CIFA gekauft. Wenn Sie ahnen, was da auf uns zukäme ohne Sany, dann beginnen Sie sich zu fürchten, aus gutem Grund.

Für mich ist die Entwicklung der chinesischen Industrie ein Wunder. Wie kommt das zustande? Ich habe es begriffen, seit ich dort gewesen bin und es gesehen habe. Die Fabriken sind das Modernste. Auch was die Unternehmens-Kultur angeht. Das ist ja das Entscheidende. Unter anderem gibt es in der Betonpumpen-Fabrik Palmen, Seen, Ruhezeiten für die Mitarbeiter, davon können wir nur träumen. Wir würden uns so etwas nicht leisten. Und die haben ein Human-Ressources-Programm, da können wir uns eine Scheibe abschneiden. Sany ist für seine exzellente Führung und Mitarbeiterentwicklung prämiert worden.

Da stellt sich die Frage, was müssen wir hier tun, um dem standzuhalten. Ich kann nur sagen, wir müssen uns verdammt anstrengen. Ich bin aber jetzt der Überzeugung, dass wir das können, mit einem solchen Partner. Ohne nicht.

*Was ist **Liang WenGen** für ein Mensch?*

Ein außerordentlich intelligenter, umgänglicher, wertorientierter, fleißiger Mann, der es, wie auch ich, aus ganz einfachen Verhältnissen geschafft hat. Ich kann nur den Hut ziehen vor seiner Integrität, vor seiner Vertrauenswürdigkeit. Alles, was er gesagt hat, ist eingehalten worden.

***Liang WenGen** ist auch Mitglied der kommunistischen Partei*

Ich bin auch Kommunist. Ich gebe ja fast alles der Gesellschaft zurück und kümmere mich um Menschlichkeit. Ich habe großes Verständnis für den wahren Kommunismus, bloß für die falschen Kommunisten nicht. Marx hat in seiner Zeit Recht gehabt. Man darf seine Lehre nur nicht verdrehen. Die heutige Regierung in China lebt nach meinem Eindruck einen guten Kommunismus. Persönliches Unrecht im Einzelfall gibt es auch bei uns genug.

**„Die Entwicklung der chinesischen Industrie ist für mich ein Wunder.“**

**Karl Schlecht**

*Haben Sie Verständnis für die Wut Ihrer Mitarbeiter, die von dem Verkauf des Unternehmens aus den Medien erfahren mussten?*

Mir tut es leid, dass wir nicht die Möglichkeit hatten, eine Betriebsversammlung zu machen, um es ihnen direkt zu sagen. Es durfte vorher nichts herauskommen, weil Sany eine Publikumsgesellschaft ist in

China. Ursprünglich sollte am Montag (30 Jan) oder Dienstag veröffentlicht werden. Dann hieß es plötzlich am Freitagnachmittag zuvor aus China, wir müssten es doch jetzt schon bekannt geben. Da schafft aber hier keiner mehr.

Der Gewerkschaftler hatte aber Zeit, Bus-weise fremde Protestler am Montagfrüh herzukarren, bevor die Geschäftsleitung Gelegenheit hatte, es der Belegschaft zu erklären.

Unser Betriebsratsvorsitzender erfuhr von mir davor spontan alles gleich am Freitagnachmittag. Das hätte er ehrlichkeitshalber beim Protest am Montagmorgen auch sagen müssen.

*In Ihre beiden Stiftungen fließen jetzt etwa 350 Millionen Euro.*

Richtig. Ich selbst verdiene an dem Verkauf keinen Euro. Will ich auch gar nicht, habe ich gar nicht nötig. Das geht alles in die gemeinnützige Stiftung, wie auch ein Großteil meines Privatvermögens. Wahrscheinlich auch das eine Prozent von der Familienstiftung, weil ich mich vor einem Jahr entschlossen habe, alles, was ich noch verdiene in meinem Leben, grundsätzlich zu stiften. (Über die Stiftungen siehe auch Info-Kasten rechts, die Red.)

*Von dem Geld lässt sich eine Menge finanzieren. Welche Pläne gibt es da?*

Bisher haben wir in der Stiftung runde zwölf Millionen Euro Kapital gehabt, und jährlich 700.000 bis 900.000 Euro gestiftet. Jetzt kommen wir in eine neue Dimension hinein, die eine neue unternehmerische Aufgabe darstellt. Und das ist meine Aufgabe.

Was machen wir damit? Wir werden die Business-Weltethos-Idee weiterverfolgen. Und zwar deshalb, weil ich das als Voraussetzung sehe, jungen Menschen zu Exzellenz zu verhelfen, von der Grundeinstellung her. Wir haben viele davon, auch hier bei Putzmeister.

Das vergangene Jahr von mir aus privaten Mitteln auf Dauer finanzierte Institut für Wirtschafts-Weltethos an der Uni Tübingen wird verdrei- oder vervierfacht. Und wir werden das Gleiche in Peking machen, mit Sany zusammen übrigens. Der Sany-Chef ist am 18. April bei der Weltethos-Rede in Tübingen und stiftet auch zu. Diesbezüglich wird er nicht müde, mir immer wieder zu sagen und zu schreiben: „I am your student.“

In Filderstadt bauen wir eine Musikschule für die vielen begeisterten jungen Menschen. Musik ist bildend. Dass Menschen aus sich heraus etwas tun, um sich zu bilden, das ist das Wesentliche. Da werden wir Preise aussetzen. In Friedrichshafen an der renommierten Zeppelinuniversität wird das Studium gemacht, das ich seit zehn Jahren in Hohenheim vergeblich verfolge, nämlich mit dem Abschluss „Master of Business Humanity“, also ein Studium, in dem charakterbildende Werte gelehrt werden. Das ist eine neue Art des Human Resources Managements, was dazu führt, dass die Menschen begreifen, was Exzellenz ist. Und danach zu streben lernen. Dazu müssen sie sich natürlich wertorientiert gut fühlen und müssen lieben, was sie tun. Das ist der zentrale Wert. Wer liebt, was er tut, hat nie gearbeitet – eine alte chinesische Weisheit. Das lebe ich heute jeden Tag – und erlebe es bei vielen Menschen.

*Sie waren jetzt, nach dem Verkaufsabschluss, zusammen mit Ihrer Frau in China bei Sany. Was sind Ihre Eindrücke?*

Die Gastfreundschaft, die ich erfahren habe in China, ist unglaublich. Und ich habe auch das Gefühl, sie ist ehrlich. Auch habe ich dort eine, für mich eigentlich unverdiente, Hochachtung erfahren, ich weiß nicht wieso.

In der Betriebsversammlung in China, in der es um den Kauf von Putzmeister durch Sany ging – der Saal war zum Bersten voll –, kam ein Mädchen und wollte eine Frage stellen. Aber sie sagte zu mir: „Zunächst muss ich Ihnen sagen, ich habe heute Geburtstag, und für mich ist das schönste Geburtstagsgeschenk, Ihnen zuzuhören.“ Das hat eine junge Chinesin gesagt. Das ist doch herzerwärmend. Dann haben wir Happy Birthday gesungen, alle miteinander. Und alle stellten ihrer Frage ein „Danke“ voran für mein Reden.

Solche für mich herzerwärmenden Dinge sind dort passiert. Kluge Fragen von jungen Leuten. Etwa: Wie soll es weitergehen, wie machen wir das miteinander, was ist Putzmeister? Das alles war für mich ein wunderbares Beispiel für Vertrauen, über die Grenzen hinweg. Obwohl wir Wettbewerber waren, muss man sich als Mensch achten. Jetzt sind wir Freunde geworden weil wir die gleichen Werte und Ziele haben. Das bald selbst zu spüren, wünsche ich allen Firmenangehörigen bei Putzmeister.

*Werden Sie künftig noch Einfluss auf die Geschäfte bei Putzmeister haben, als Berater zum Beispiel, nachdem Liang WenGen Sie zum „Oberberater der Sany-Gruppe“ ernannt hat?*

Ich denke nicht daran. Wenn ich gefragt werde, werde ich natürlich ganz sicher helfen. Die letzten zwei, drei Jahre hat mich hier kaum jemand gefragt. Jetzt hat mich der Sany-Chef zum Oberberater für die Sany-Gruppe berufen und das in Samt gebundene Dokument dazu bei der großen Pressekonferenz überreicht.

Von der Verwaltung der Heimatstadt von Konfuzius erhielt ich eine wunderschöne aus Zedernholz geschnitzte Konfuzius-Figur und seine auf Seidenpapier gedruckten 2500 Jahre alten Analekten. Die allen nachfolgenden Religionen eigene goldene Regel wurde damals erstmals als Lebensweisheit in China „erfunden“ – nicht nur das Schießpulver und die bei uns – und von mir besonders geschätzten – hausgemachten Maultaschen.

---

#### **Zur Person Karl Schlecht**

Der heute 79-jährige Karl Schlecht gründete das Unternehmen Putzmeister 1958 als KS Maschinenbau. Aus seiner Diplomarbeit heraus hatte er die erste Mörtelmaschine entwickelt. 1961 wurde die Firma zur Putzmeister Werk Maschinenfabrik. Mit seinen Betonpumpen für Transportbeton ist das Unternehmen weltweit erfolgreich. Mit 65 Jahren hatte sich Schlecht aus der operativen Geschäftsführung zurück gezogen, in dem Jahr (1998) brachte er auch das Vermögen des Unternehmens in zwei Stiftungen ein. Die Karl Schlecht Familienstiftung hielt bis zum Verkauf ein Prozent der Firmenanteile, hatte aber 90 Prozent der Stimmrechte. Karl Schlecht ist alleiniger Vorstand der Familienstiftung. Ihr Zweck ist laut Satzung die Unterstützung des Stifters, seiner Frau, der Kinder und der weiteren Nachkommen. Die gemeinnützige Stiftung, die 99 Prozent der Firmenanteile hielt, finanziert unter anderem zwei Uni-Lehrstühle für Windenergie und Entrepreneurship und beteiligt sich seit 2004 finanziell an der Weltethos-Stiftung von Hans Küng. Der Erlös durch den Verkauf an Sany soll voll in die beiden Stiftungen fließen. Im Alter von 75 hatte sich Karl Schlecht auch aus dem Aufsichtsrat von Putzmeister zurückgezogen.