Karl Schlecht

IM LEBEN GEWINNEN

Ein Student pumpt sich nach oben

von Dr. Paul Fritz

Dr. Paul Fritz

Ein Student pumpt sich nach oben

Autor: Dr. Paul Fritz, promovierter Ökonom, studierte auch Psychologie, Philosophie und Geschichte. Er arbeitet als freier Finanzdienstleister mit Schwerpunkt Altersvorsorge und Anlagestrategie. Er ist Privatdozent an einer freien Universität in der Schweiz und Berater an der Universität Düsseldorf. Von ihm erschienen u.a. 1990 „Ist der Dollar noch zu retten?“ und 2006 „Global Player – Geld, Macht und Gier“.

Der Autor über dieses Buch:

Ich habe dieses Buch über Karl Schlecht geschrieben, weil ich einen klassischen Erfinder-Unternehmer darstellen wollte, welcher als innovativer Ingenieur mit einem handwerklich-mittelständischen Unternehmen in seiner Branche visionär-zäh zur Weltspitze vorstieß. Ich wollte und will darin den Versuch unternehmen, die Geheimnisse unternehmerischen Erfolges aufzuspüren und sie darzustellen. Dabei wurde mir klar, dass die Schlüsselelemente - neben den charakterlich-intellektuellen Fähigkeiten des Karl Schlecht - dass diese zusätzlichen Schlüsselelemente des Erfolges diese sind: eine überzeugende Strategie, eine präzise Positionierung, eine attraktive Firmenvision und eine kompromisslos-konsequente Umsetzung! Aber nicht genug damit. Es gibt immer auch Unwägbarkeiten, Fährnisse und Untiefen, welche alles wieder in Frage stellen können. Auf solche Herausforderungen gilt es dann vorsichtig, umsichtig und weitsichtig zu reagieren, und zwar vorurteilslos und rechtzeitig (und das ist die Führungskunst schlechthin!).

Erfolg - und dies ist auch ein Resultat dieser Arbeit - Erfolg ist niemals ein Selbstläufer und er ist immer und überall schwer zu erringen und schwer auch zu erhalten - immer muss man das Äußerste geben im Weltwettbewerb! Die Perfektion des Banalen, die gibt es nicht, es gibt allenfalls eine Annäherung an das Ideal des dauerhaften Erfolges ... ja, wenn die eine große Unbekannte nicht wäre ... doch lesen Sie selbst ... welch ein Abenteuer es ist, über 50 lange Jahre erfolgreich zu sein und dies weiterhin auch zu bleiben. Viel Vergnügen bei einer Lektüre, von der jeder volks- und/oder betriebswirtschaftlich Interessierte nur profitieren kann.

Nürtingen, August 2008
Dr. Paul Fritz

IM LEBEN GEWINNEN

EIN STUDENT PUMPT SICH NACH OBEN

Versuch einer Biografie über Karl Schlecht
von Dr. Paul Fritz

Grafik und Design:
Manuela Comboni, Aichtal

Bilderauswahl:
Karl Schlecht, Aichtal

Druck und Bindung:
Druckerei Mack, Schönaich

1. Auflage 2009

Printed in Germany 2009

Stand 090909

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 7

Die Fünfzigerjahre: ein Zeitpanorama 9

I. Die Unternehmensgruppe 13

1. Gründung und erste Jahre bis 1967 (Pionierzeit) 13
2. Entwicklungslinien ab 1967/68 (Wachstumszeit) 27
3. Produktpalette: Technik und Trends 47

A. Betonpumpen (PCT) 47

Die Autobetonpumpen 47
Die stationären und Anhänger-Betonpumpen 58
Die Power-Pumpen bei Beton-Hochförderung 61
Die Power-Pumpen bei Beton-Weitförderung 64

B. Mörtelmaschinen (PMT) 66

C. Anlagetechnik (PSP) - Putzmeister Solid Pumps 71

D. Bandförderer (PTB) 75

E. Wassertechnik (PWT) 76

II. Die Menschen und die Werte 81

1. Karl Schlecht – der Unternehmer, Stifter und Mäzen 81
2. Management-Methodik und Mitarbeiter-Motivation 107
3. Wert und Werte (Wahrheit und Würde) 123
4. Die Gebote erfolgreicher Führung (Führungsprinzipien) 133

III. Die Putzmeister Weltperspektive 136

1. Die Weltmarktstellung 136
2. Weltwirtschaft I (Chancen und Risiken) 137
3. Weltwirtschaft II (Maß und Mitte halten) 144
4. Die neun Geheimnisse des Putzmeister Welterfolges 151

Nachwort **158**

IV. Tabellarische Zeitleiste **160**

1. Die Persönlichkeit Karl Schlecht 160
2. Das Unternehmen - Umsatzstatistik 162
3. Das Firmenjubiläum: 50 Jahre Putzmeister 165

V. Anhang **177**

1. Interview mit Ministerpräsident a.D. Dr. Erwin Teufel (2009) 177
2. Interview mit Prof. Hans Küng (29. April 2009) 179
3. Literaturhinweise 183

Vorwort

Was haben Karl Schlecht aus Filderstadt und Arthur Fischer aus Tumlingen gemeinsam? Beide sind bodenständige Schwaben, beide sind visionäre Erfinder, beide sind geschäftstüchtige Unternehmer und beide haben in 1958 ihre geniale Erfindung gemacht!

Der Tüftler Arthur Fischer, geboren 1919, entwickelte experimentell 1958 den berühmten Fischer-Dübel, der die Welt der Hand- und Heimwerker revolutionierte und der gleichzeitig der Beginn einer sagenhaften Erfolgsstory ist, wie sie für die Fünfzigerjahre nicht typischer sein könnte.

Der Tüftler Karl Schlecht, geboren 1932, konstruierte 1958 die erste Verputzmaschine. Diese Tatsache revolutionierte das Putzerhandwerk, weil nunmehr eine Maschine das Verputzgeschäft ganz wesentlich erleichterte. Das Verputzen war vordem – ohne maschinelle Hilfe – schieres Schinden, eine kräftezehrende Knochenarbeit, weil die Verputzer den Mörtel meistens von Hand mischen, mit der Bütte auf dem Rücken schleppen und dann mit der Kelle alles mühsam anwerfen mussten. Das war mit der Erfindung der „P 1“ von Karl Schlecht vorbei. Und passend zur meisterhaften Maschine entstand ein zugkräftiger Name: „PUTZMEISTER“! Warum Putzmeister? Weil man jetzt meisterhaft verputzen konnte!

Mit der Mechanisierung des Verputzhandwerkes schrieb Karl Schlecht zweifellos Technikgeschichte und heute ist sein Unternehmen, die Putzmeister AG, ein anerkannter Global Player!

Diese erfolgreichen Erfinder-Unternehmer, Karl Schlecht und Arthur Fischer, stehen in einer langen traditionellen Reihe schwäbischer, tüchtiger Tüftler, die mit Bosch und Daimler beginnt und die solch klangvolle Namen trägt wie Fein, Heller, Dornier, Heinkel, Rees, Bauknecht, Wankel, Leibinger, Stihl, Kärcher, Würth und viele andere mehr.

Um indes dauerhaft durchgängig Erfolg zu haben, reicht es nicht aus, „nur“ eine Erfindung zu machen.

Das Negativ-Beispiel Borgward, Bauknecht oder Wankel zeigt eben auch, dass zur Durchsetzung der Erfindung und zu ihrer nachhaltigen und endgültigen Etablierung auf dem Weltmarkt zusätzlich ein intuitiver Geschäfts- und Organisationssinn gehört – und manches mehr.

Welches also sind nun die *Schlüsselkriterien* des *Welt-Erfolges*, welches sind die *notwendigen* und *hinreichenden Bedingungen*, welches die Geheimnisse, um einer Erfindung nachhaltig Weltgeltung zu verschaffen, sie zu einer sagenhaften Erfolgskette werden zu lassen, wie etwa Gutenbergs Buchdruck oder auch Edisons Glühbirne, Bells Telegraph oder Bill Gates Personal Computer?

Ich will in diesem Buch den Versuch unternehmen, diese Dinge zu ergründen, also die technisch-kaufmännischen und die ökonomisch-organisatorischen sowie die psychologischen Wirkfaktoren, Voraussetzungen und Rahmenbedingungen aufzuzeigen, damit eine Erfindung sich weltweit durchsetzen und auch behaupten kann.

Ich möchte dies am Beispiel Karl Schlechts und seiner Putzmeister-Gruppe detailliert darstellen, weil er mit seinem Lebenswerk, so meine ich, uns die klassische Möglichkeit hierzu bietet. Steigen wir ein in die Geschichte, steigen wir ein in das Abenteuer eines erfolgreichen Erfinder-Unternehmers.

Dr. Paul Fritz

Die Fünfzigerjahre: ein Zeitpanorama

Die Fünfzigerjahre – in keinem anderen Jahrzehnt nach dem Krieg lagen Armut, Elend, Verzweiflung, Not und Tod – lagen Aufbruch, Verheißung, Hoffnung, Zuversicht und Leben – so nahe beieinander wie in diesem Jahrzehnt der Ambivalenz. Die Jahre zwischen 1950 und 1960 – genauer: bis zum Mauerbau 1961 – waren muffig-prüde und zugleich selbstbewusste, abenteuerheiße Jahre. Es war eine nüchtern-visionäre Dekade, die zugleich zu einer Schule der Demokratie und des Pragmatismus wurde.

Nachdem am 8. Mai 1945, dem Tag der Kapitulation der deutschen Wehrmacht, die Deutschen „erlöst und vernichtet in einem gewesen sind“ (Th. Heuss), begann nunmehr die gesellschaftliche Organisation der Freiheit und des ersehnten wirtschaftlichen Wiederaufstiegs inmitten einer ganz unfassbaren moralisch-materiellen Trümmerwüste. Denn die Seelen der Menschen waren ebenso verwüstet wie ihre Städte, in denen sie wohnten, oftmals nur noch hausten. Das Jahrzehnt begann also mit der Erinnerung an Katastrophe und Untergang und es begann auch mit dem Traum vom Einstieg und Aufstieg, vom Weiterkommen und vom „Oben-sein-Wollen“! Ja, leben wollten die Menschen wieder, leben in Freiheit, Frieden und in Freude – danach hungerten sie ebenso wild wie nach Nahrung und nach Neuem.

Der Soziologe Helmut Schelsky charakterisierte die Generation derer, die zwischen 1945 und 1955 ins Erwachsenenalter traten, mit dem Titel seines damals sehr bekannten Buches: „Die skeptische Generation!“ (1957). Schelsky schrieb, dies sei eine Jugend „ohne Pathos, Programme und Parolen; angepasster, wirklichkeitsnäher, zugriffsbereiter und erfolgssicherer als je eine Jugend zuvor“. Das war richtig erkannt und sehr gut analysiert. Nüchternheit, gepaart mit pragmatisch-praktischem Sinn und einem Schuss visionärem Geist – das war es, was diese Generation charakterisierte. War das Dritte Reich der vollendete Triumph des romantischen Rückfalls in die Unmenschlichkeit, eine verbrecherische Bewegung gegen Republikanismus, gegen Rationalismus, gegen Routine und Moderne, so war nunmehr, nach der verheerenden Katastrophe, eine neue Schlichtheit, ja eine neue Sachlichkeit überall zu erkennen.

Die Extremisten hatten sich politisch restlos kompromittiert. Die Nazis hatten ebenso verspielt wie die Kommunisten, zumal der Aufstand am 17. Juni 1953 in Ost-Berlin und der in Ungarn 1956 jedem freien Bürger die Vorzüge der Demokratie unmissverständlich zu erkennen gab. Vor solch einem finsteren Hintergrund war die Wertschätzung von Freiheit und Demokratie außerordentlich groß.

Und Adenauer und Heuss und Erhard – diese drei im Bunde – versuchten unermüdlich die rechtsstaatliche Ordnung zu stärken. Aber ein Weiteres kam noch dazu. Zum Untergang der Weimarer Republik hatte die wirtschaftliche Not ganz erheblich beigetragen. Nunmehr propagierte der christlich-liberale Wirtschaftsminister Ludwig Erhard einen materiellen Aufstieg, nämlich „Wohlstand für alle!"

Ludwig Erhard formulierte sein Credo 1948 so: „Nicht in der Nivellierung des Mangels, sondern in der gerechten Verteilung eines allmählich wachsenden Wohlstandes muss das Heil gesucht werden!" Das war durch und durch, das war ganz und gar klassisch liberal gedacht. Die von Erhard propagierte „Soziale Marktwirtschaft" wird durch eine Währungsreform eingeführt und soll (ab 1948) durch Förderung des Wettbewerbes in der Wirtschaft eine Steuerung der Produktion nach den jeweiligen Bedürfnissen sicherstellen. Der Gegensatz zwischen Arm und Reich soll durch eine verstärkte Förderung des Kapitalbesitzes der einkommensschwächeren Bevölkerung zumindest teilweise ausgeglichen werden.

Und siehe, das Wunder aller Wunder gelang. Die deutsche Wirtschaft wurde entfesselt, sie kam voll in Schwung. Bei nüchterner Betrachtung war es aber gar kein Wunder. („Es gibt keine Wunder in der Wirtschaft." – Ludwig Erhard). Die weltpolitische Lage, der ausgebrochene Kalte Krieg mit der ständigen Atom-Bedrohung, die liberale Wirtschaftspolitik und der eiserne Wille der gebeutelten Menschen, aus der Misere endlich herauszukommen ... all das wirkte und es wirkte intensiv und nachhaltig. Die Deutschen entwickelten einen furiosen Arbeitseifer, der schon ans Unheimlich-Besessene grenzte. Erfindergeist, Tüchtigkeit und Fleiß, Disziplin und Pflichtbewusstsein – *sie* räumten den größten Trümmerhaufen der Weltgeschichte beiseite und waren die Grundlage eines grandiosen Wiederaufstieges aus der Asche des Krieges.

Ich möchte den ökonomischen Erfolg kurz noch in Zahlen hier skizzieren: Das Bruttosozialprodukt stieg real in den Jahren 1950 bis 1959 im Durchschnitt um fast 8 Prozent per annum. In absoluten Zahlen ausgedrückt: von 97,9 Milliarden Mark auf 250,9 Milliarden. Zum Vergleich: Großbritannien, einer der Siegerstaaten, brachte es auf 2,4 Prozent jährlich. In Deutschland hat es in allen Dekaden von 1870 bis heute nie ein größeres Wachstum gegeben. Die industrielle Produktion stieg von 1950 bis 1959 um 125 Prozent. Im Bauhauptgewerbe betrug das Wachstum 213 Prozent. Der Preisindex für Lebenshaltungskosten stieg in den zehn Jahren um nur 19 Prozent, war also nach den Maßstäben der Volkswirtschaft stabil.

Die Reallöhne der Industriearbeiter stiegen in dem Zeitraum um 61 Prozent, die Einkommen der Angestellten und der Beamten wuchsen im gleichen Maße. Aus der Differenz zwischen hohen Einkommensschüben und niedriger Geldentwertung ergab sich ein enormes Wachstum an Kaufkraft. So musste der bundesdeutsche Bürger im Jahre 1950 für 1 Kilo Margarine zwei Stunden arbeiten, für ein Herrenoberhemd neun Stunden und für einen Volkswagen gar 493 Tage. Indes im Jahre 1959 genügten den Arbeitern im Westen Deutschlands 47 Minuten für die Margarine, 5 Stunden für das Oberhemd, und den VW konnten sie sich bereits nach 174 Arbeitstagen leisten.

Und so gelang dem „Rheinischen Kapitalismus“ – so genannt nach den Wortführern, welche am Rhein regierten und welche dieses System präferierten – so gelang ihm die Überwindung des Mangels ... und die arbeitseifrigen Bundesbürger glitten aus der Not in den Konsum und später sogar unversehens in den ersten Luxus, unheimlich für manche und unmerklich für viele. Und *das* gab es noch in den Fünfzigerjahren: da gab es den Rock'n'Roll und den Nierentisch, den Petticoat und den Hula Hoop, klasse Autos und erste Auslandsreisen ... Deutschland wurde 1954 sensationell Fußballweltmeister und Armin Hary läuft die 100 Meter in 10,0 Sekunden – Weltrekord in Zürich (1960). Günter Grass verfasste den Top-Roman „Die Blechtrommel“ (1959) und Albert Schweitzer erhielt 1952 den Friedens-Nobelpreis. Der Dichter Thomas Mann stirbt 1955 und im selben Jahr auch Albert Einstein, der Titan. Im Kino gab es die „Sissi-Trilogie“ mit Romy Schneider und Karlheinz Böhm, Idylle pur, und den Erotik-Skandalfilm „Die Sünderin“ mit Hildegard Knef und Gustav Fröhlich in den Hauptrollen.

Eisenhower war amerikanischer Präsident und Hemingway schrieb die Erzählung „Der alte Mann und das Meer“ (1952). De Gaulle wird 1959 französischer Staatspräsident und Churchill 1951 mit 77 nochmals englischer Premier. Stalin starb 1953 und der Kardinal von Venedig, Roncalli, wurde – ebenfalls mit 77 – zum Papst gewählt. Er ging in die Geschichte ein als der Reformpapst, als Johannes XXIII. Und noch eins, die Einigung Europas begann ebenso in den Fünfzigerjahren, und zwar ganz banal mit dem Montanunion-Vertrag in 1951 in Paris! Welch ein Weg der europäischen Einigungsidee bis heute!

In der Welt der Technik gab es die ersten NC-gesteuerten Werkzeugmaschinen, das Transistorradio, den Herzschrittmacher, den Wankelmotor und den sogenannten Sputnik-Schock (1957). Das Auto des Jahrhunderts wurde von Daimler-Benz entwickelt. Es ist der legendäre 300 SL Flügeltür-Mercedes, ein über alle Maßen schöner Sportwagen! Indes die Massenmobilisierung begann in Deutschland mit dem robusten VW-Käfer. Der Millionste wurde in den 50er-Jahren in Wolfsburg produziert und er wurde zum Sieges-Symbol des deutschen Wirtschaftswunders.

→ Die erste P1 vor der elterlichen Garage und unten Karl Schlechtsen.

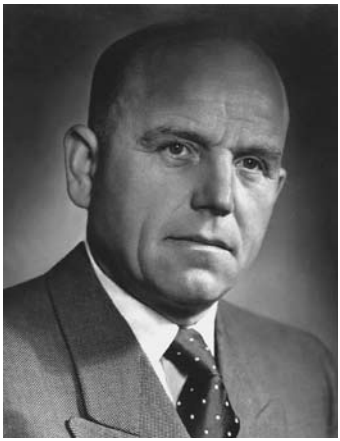
I. Die Unternehmensgruppe

1. Gründung und erste Jahre bis 1967 (Pionierzeit)

Willkommen in den 50er-Jahren. Welch ein Zeitpanorama, ja, welch eine vibrierende Mischung aus Aufbruch und Tradition, aus Spießigkeit und freiem, selbstbewusstem Unternehmertum, aus Provinz und Weltläufigkeit, aus Biedersinn und Futurismus! Und in dieser unruhig hungernden, verheißungsvollen Zeit konstruierte 1957/58 der begabte Maschinenbaustudent Karl Schlecht aus Stuttgart-Bernhausen seine legendäre „P 1-Verputzmaschine“.

Das geschah nach zwei entsagungsreichen Lehrjahren mit verschiedenen Prototypen.

Die P 1 war mit ihrer Kolbenpumpe und mit dem Dieselantrieb auf Anhieb erfolgreich, revolutionierte das Verputzerhandwerk (im Gefolge mit der P 2, P 3 etc.) und sie brachte eine enorme Erleichterung der überaus schweren Handarbeit. Der 26-jährige Sohn eines Gipsermeisters hatte die besten Voraussetzungen für diese Erstentwicklung, weil er in der Welt der Theorie *und* der Praxis zuhause war. Wie aber kam es zu dieser Techniktat, zu dieser wegweisenden Erfindung?



Dank einer Vision! Und diese vermittelte ihm der Vater, indem er zum Sohn einst sagte, was dessen Lehrmeister ihm schon 1935 eingeflüstert hatte: „Der wo a Maschin’ erfindet, die dor Speis wie Wasser an d’ Wand spritzt – der wird Millionär“. Es wurde sein Lebenstraum und die Vision seines Sohnes, denn *der* sah den Weg dorthin. Und siehe, der Sohn, der Tüftler, Techniker und Ingenieur, war inspiriert und erfand, konstruierte Jahre später die Verputzmaschine, „die den Mörtel wie Wasser im Schlauch hochbringt und an die Wand spritzen kann“.

Karl Schlecht hierzu: „Mitte der 50er-Jahre lag eine Mechanisierung für das Verputzhandwerk irgendwie in der Luft. Verschiedene Tüftler hatten Jahre zuvor versucht, eine geeignete Maschine zu konstruieren. Mal mit mehr, meist mit weniger Erfolg. Da gab es Verputzunternehmer, denen fehlte das Ingenieurwissen. Oder es waren Erfinder, die die tollsten Dinge konstruierten, die nur leider nicht praxisbezogen waren. Es hat jedenfalls nicht funktioniert. Baumaschinenhersteller oder gar Maschinenfabriken, bei denen man anfragte, winkten bei diesem schier unlösbaren Problem alle ab! Da ist dann derjenige im Vorteil, der beides verbindet: das Fachwissen des Ingenieurs und die Kenntnis des Putzer-Handwerkes mit seiner selbst erlebten Mühe!“
Die erste von Karl Schlecht als Diplomarbeit konstruierte Pumpe war eine fahrbare Verputzmaschine mit einer von Druckluft betriebenen Membranpumpe mit aufgebautem Mischer und neuartiger Spritzdüse. Sie wurde zwangsläufig auch das Thema seiner (mit Note eins bewerteten) Diplomarbeit, denn mit nichts anderem beschäftigte er sich damals. Und die Pumpe funktionierte auf der Baustelle seines Vaters, ja sie lief auch hinreichend praxisgerecht nach vielen hilfreichen Änderungen. Und so begann das Abenteuer des Aufstiegs.

Interessenten meldeten sich nun, auch ein Lizenznehmer. Dieser ging allerdings nach einem Jahr – aus anderen Gründen – bankrott. Eine lehrreiche Erfahrung für den Studienabgänger Karl Schlecht. Er gründete zunächst ein Ingenieurbüro, von welchem er auch für den Kölner Hersteller seiner Pumpe (für dessen Abwasserpumpen) Industrieberatungen anbot. Nachdem ein zweiter Lizenznehmer auch nicht mehr wollte, wegen der zahlreichen Praxisprobleme mit den Membranpumpen, blieb mit dem wenigen noch angesparten Geld Mitte 1958 Karl Schlecht nur der Alleingang übrig. Eine dann einfacher konstruierte, dieselgetriebene Maschine P 1 mit Kolbenpumpe war endlich die Erfolgsbasis.
Und so gründete Karl Schlecht 1958 im elterlichen Zuhause die Firma *KS-Maschinenbau* und baute (mehr oder weniger) selbst die ersten Mörtelmaschinen nach seinen eigenen Konstruktionsplänen zusammen. Beim Dorfschmied Schumacher in Bernhausen wurden die Rahmen geformt und dann in der väterlichen Garage die Pumpeinheit, der Dieselmotor und das Fahrgestell montiert.

Und wie Karl Schlecht sich erinnert, wurde 1959 die erste Mörtelmaschine an den Gipsermeister Neubrand aus Göppingen für rund 15.000 DM verkauft. Sie war der Prototyp, der als Putzmeister 1 (P 1) auf Baustellen seines Vaters Karl Schlecht sen. zuvor erprobt wurde. „Erstaunlich war“, so der Erfinder und Konstrukteur Karl Schlecht, „dass diese erste Maschine aufgrund ihrer sehr einfachen Konstruktion mit Kolbenpumpe auf Anhieb funktionierte, nachdem ich zuvor 2 Jahre lang mit vielen Vorgängerversionen meine Probleme mit den Membranpumpen hatte. Weil ich sie mit primitivsten Mitteln zuhause zusammenbaute, musste ich eine ganz einfache Version haben – und der Weg zum Einfachen ist oft lang und kompliziert. Deshalb wurde sie auch zu einem spontanen Erfolg. Ich machte damals eine Umsatzrendite von sagenhaften 20 %! Von der ersten Maschine an habe ich gutes Geld verdient, nachdem mich die davorliegenden bitteren Erfahrungen geläutert hatten.“
Karl Schlecht lieferte an seinen Generalvertreter Karl Leib nur gegen sofortige Bezahlung, nachdem Leib das Vertrauen zur Zuverlässigkeit der Maschinen gewonnen hatte. So hielt Karl Schlecht sich immer flüssig, um unabhängig von Banken zu sein und der laufenden Nachfrage nach Mörtelpumpen gerecht zu werden.

Den echten Durchbruch beim Bau dieser ersten Erfolgsserie brachte die Entwicklung hartverchromter Zylinder für die Kolbenpumpen. Damit wurde es möglich, mit robusten und zuverlässigen Kolbenpumpen ziemlich verschleißarm zügig zu verputzen. Und das war der entscheidende neue Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg. Lassen wir auch hier wieder Karl Schlecht selbst zu Wort kommen: „Im ersten Jahr (1958) habe ich 50 Maschinen gebaut, im zweiten 100, und dann wurde der Hof meines Vaters einfach zu klein.“
So entstand das erste noch kleine Putzmeister-Produktionswerk in Filderstadt-Bernhausen an der Echterdinger Straße 89. Auch hier blieb Karl Schlechts inzwischen bewährte Devise die: nur nicht alles – sondern nur das Wesentliche – selber machen!
Also anders gedreht: Zusammenarbeit mit Partnern, welche sowohl die Produktion als auch den Vertrieb besorgen konnten, ohne indes die Fäden der Disposition aus der Hand zu geben. Karl Schlecht bezog die einzelnen Komponenten von lokalen Zulieferern, bezahlte sie immer sofort aus aktuell verdientem Geld, um die günstigsten Konditionen zu erhalten, und ließ die Teile dann im eigenen Betrieb montieren.
„Wir entwickeln, montieren und verkaufen!“ Dies war sein Motto da-

mals. Prinzipiell gilt das auch heute noch. Karl Schlecht dazu: „Wir beziehen Fertigungsteile von guten, ehemaligen Handwerksbetrieben, die sich später mit uns zu kleinen Industriebetrieben gemausert haben und mit denen wir dann vertrauensvoll zum Teil seit über 40 Jahren jetzt zusammenarbeiten! Wir waren quasi auch ihre Bank und der bevorzugte immer schnell bediente Kunde. Daher bestand kein Anlass, mit Eigenfertigung zu beginnen, denn die konnten alles schneller und billiger machen als wir selbst. Das waren die ersten ermutigenden, quasi goldenen Jahre, in denen ein solides Fundament entstand. Ich hatte dann immer Festgeld auf der Bank. Bankkredit war 10 Jahre lang ein Fremdwort!“
Und das Geschäft florierte in den Aufbaujahren, in denen das Bauhauptgewerbe noch eine Schlüsselindustrie Deutschlands war. Fehlte doch Wohnraum in jeder Stadt, nach dem verlorenen Krieg und den Trümmerwüsten überall. Jedenfalls wurde die erste Million im Jahre 1960/1961 real verdient und die erste kleine Fabrik entstand in Bernhausen an der Echterdinger Straße 89, welche im Januar 1961 bezogen wurde! Fortan wurden die Geschäftsgewinne wieder alle investiert. Mit der P 1 in 1961 und der 1963 nachfolgenden Verputzmaschine P 2 und mit der mit Zwangsmischer ausgestatteten P 3 (siehe folgende Abbildung) wurde eine Baureihe von fahrbaren Maschinen mit Dieselantrieb, Kolbenpumpe, Kompressor und Spritzgerät konstruiert und konzipiert, welche sich zum Verkaufsrenner entwickelten, und zwar innerhalb kürzester Zeit. Die entscheidende Neuerung war der aufgebaute Zwangsmischer. Diese komplette Baureihe – alles an einer Deichsel hinter dem PKW – revolutionierte das Verputzerhandwerk.

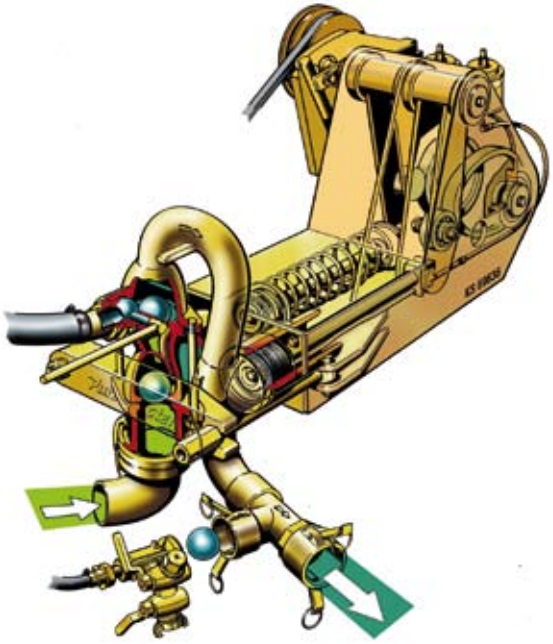
Die bei höherem Druck nicht mehr stoßfrei fördernde Einfachkolbenpumpe der P 1 bis P 3 wurde dann ergänzt mit einer Exzenterschneckenpumpe Type P 11 (siehe folgende Abbildung).

Sie brachte den völlig gleichmäßigen Förderstrom und damit ein sauberes Spritzbild, auch bei etwas klebrigem Gipsmörtel. Allerdings hatte sie bei höherem Druck zu viel Verschleiß, insbesondere bei dem im Schwabenland üblichen Kalkzementmörtel und grobem Sand. Deshalb blieb die Aufgabe, eine verschleißfeste Hochdruckpumpe mit gleichmäßiger Förderung zu entwickeln ohne die Nachteile der Schneckenpumpe.

Zwei Dinge sind es, die wir uns merken müssen. Der Standard für gleichmäßig guten Qualitätsputz wurde mit dem Maschineneinsatz wesentlich erhöht und die kraftzehrende schwere Handarbeit im traditionellen Gipserhandwerk konnte nachhaltig eingeschränkt werden.

Die dann in 1965 folgende legendäre, technisch **ausgereifte P 13** mit einer unterbrechungsfrei fördernden Hochdruck-Doppelkolbenpumpe konnte als die *Universalmaschine* auch bei Gips, Sand und Mörtel und dem schwerer pumpbaren Außenputz ideal eingesetzt werden. Ein weiterer technischer Durchbruch war somit gelungen. Diese P 13 wurde zum Welterfolg mit über 25.000 verkauften Exemplaren bis dato. In China wird diese Mörtelpumpe seit den ersten Exporten 1980 von zahlreichen Firmen tausendfach nachgebaut.

P 13



Pumpe KA 139

Die erste als Diplomarbeit entwickelte Verputzmaschine 1957 als Prototyp. Mangels guter Betonförderschläuche oder Rohre wurden noch Beregnungsrohre aus der Landwirtschaft als Förderleitungen verwendet

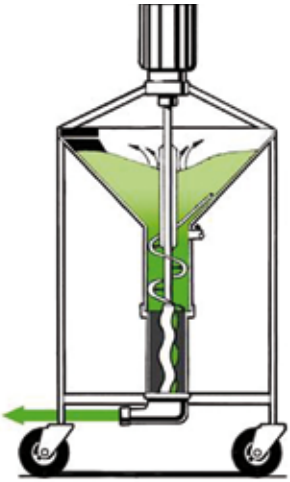
1965 kam dann zur konventionellen „Mörtelpumpe“ für Baustellenmischungen das *zweite* Standbein bei Putzmeister dazu: der „**Gipsomat**“, die erste automatische Verputzmaschine der Welt für Gipsputz aus fertig gemischtem Trockenmörtel.

Wiederum ein Meilenstein des Fortschritts im Gipserhandwerk in Deutschland und vor allem in den gipsreichen Ländern wie Frankreich und Spanien. Zunächst aber musste dazu eine beträchtliche Reihe von technischen Problemen gelöst werden, um zum Durchbruch zu gelangen. Was war da zu lösen? Man musste mischen können ohne verbleibende Mörtelreste im Mischer, denn nur so sind unkontrollierbare Reaktionen des Gipses auszuschließen. Mit dem Gipshersteller KNAUF wurde eine Kooperation eingegangen. Er stellte die richtige maschinengerechte Mischung her – künftig Maschinengips – und erhielt dafür den Alleinvertrieb der Maschine.

Die gleichmäßige Dosierung der Trockenmischung in den von Karl Schlecht konstruierten neuartigen Durchlauf-Mischern für eine gleichmäßige Mörtelkonsistenz war wichtig und richtungsweisend. Man musste den Mörtel in einer einfachen Maschine kellengerecht zwangszumischen und gleichmäßig zur Spritzdüse pumpen und spritzen können.

Und der Putz sollte in der kellengerechten Mischung an der Wand gut verarbeitbar sein. Mit dem traditionellen Gipsen war das nicht möglich.

Der Putz wurde erst mit viel Wasser suppig von Hand in Wannen im Zimmer angemischt, dann ließ man's „ziehen“ – und es musste die Gipspaste in wenigen Minuten schnell auf Wand und Decke gebracht und geglättet werden, bevor sie zu hart und nicht mehr verarbeitbar war. Ein schweres Geschäft.



Wieder war es die vertrauensvolle und mit klaren Interessen gepaarte Kooperation des Ingenieurs Karl Schlecht mit der Gipsindustrie. Sie brachte mit der dort vorhandenen industriellen Kompetenz und mit den Mitteln der Chemie, sowie mit Zusatzmitteln, schließlich einen speziellen Maschinengips heraus.

Er war zwar teurer, aber maschinell effektiver aufzubringen, in dünner etwa 10 mm Schicht auf Mauerwerk gespritzt, dies hat die Gipser recht rasch überzeugt. Jetzt konnten sie die Putzqualität ab Fabrik kaufen, die lästigen Putzschäden, wegen zu fettem Sand oder falsch gebranntem Gips, entfielen. Die Maschine lieferte immer gleich gute Qualität. Welch ein famoser Fortschritt!

Die technische Leistung war es nun, kontinuierlich im Stockwerk auf kleinem Raum zu mischen, indem mit der nachgeschalteten Verdrängerpumpe „fein dosiert“ wird, und zwar durch gleichmäßige Fördermengen pro Umdrehung. Der Trockenmörtel fällt dann aus dem Trichter automatisch in der richtigen Menge nach unten, wenn eine konstante, mit dem Handventil leicht einstellbare Wassermenge in das Mischrohr über der mit konstanter Drehzahl laufenden, volumetrisch fördernden Pumpe einströmt. Die patentierte „trickreiche“ Entlüftung des Mörtelpulvers im vertikalen Durchlaufmischer entlang der als Flachstahl ausgebildeten Antriebswelle sichert dabei die überaus wichtige gleichmäßige Konsistenz. Das übliche Zulaufdosierprinzip wird also durch diese technische Erfindung quasi „auf den Kopf“ gestellt. Die sogenannte Exzenterschneckenpumpe fördert eine konstante Menge pro Umdrehung in den Förderschlauch und von dort bis zum Spritzgerät. Die hier verarbeiteten Gipsputze sind allesamt knollenfrei – ein unschätzbarer Vorteil und ein echtes Wettbewerbsplus.
Bald kam der Trockenmörtel auch im Silo und wurde dann automatisch mit Druckluft in den Gipsomat-Trichter gefördert. Keiner der für einen Gipsermeister teuren „Putzer“ musste nunmehr mühsam Säcke um Säcke schleppen.

Welch eine Erleichterung, den Mörtel feucht und gemischt und obendrein noch sauber gespritzt an der Wand zu haben und in einer Qualität, die garantiert ist vom Gipshersteller und die von der Maschine perfekt gemischt wurde. Eine wegweisende Verbesserung ohnegleichen.

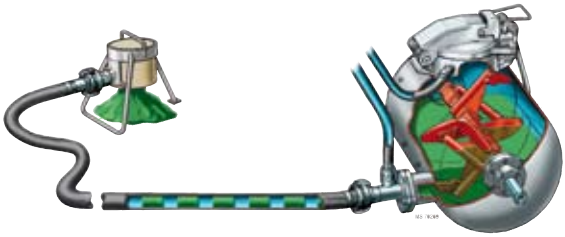
Durch die Gipsomat-Erfindung (Patent DBP 12 44 728) florierte das Geschäft bei Putzmeister derart, dass Putzmeister mit Knauf als Vertriebspartner jetzt auch Marktführer wurde, und zwar als Hersteller von Gipsverputz-Maschinen.
Nachdem durch die pneumatische Befüllung der Gipsomaten aus dem vor dem Hause stehenden Silo das Logistikproblem gelöst war, hat ab etwa 1980 die gesamte Putzindustrie in Europa auf diese Maschinenbauart umgestellt, die nach dem beschriebenen Grundprinzip arbeiten. Nachahmer gabs nach Verfall des KS-Patentes auch im Hause Knauf. Der Gipsomat blieb als historische Entwicklung die erste kontinuierlich arbeitende Gips-Verputzmaschine der Welt, die das ganze Putzerhandwerk revolutionierte, und zwar weg von den traditionellen Verputzmaschinen für Baustellenmischungen hin zu fabrikgemischtem Fertigmörtel. Der Gipsomat war insbesondere wichtig für Länder wie Frankreich, wo Dünnlagegipsputz traditionell verwendet wird.
Hier darf nicht vergessen werden, dass die Putzmeister-Maschinen mit ihrer einfachen Technik dem Putzhandwerk einen enormen Imagegewinn eintrugen, ein weitaus höheres Ansehen als ehedem, weil nunmehr gleichbleibende Qualität erzeugt wurde, die nicht mehr nur primitiv und vulgär von Hand angeputzt, sondern die exklusiv mit der Maschinentechnik gleich bleibend „hingezaubert“ wurde. Der Putzer entkam dem unwürdigen „Malochen“ und konnte jetzt mehr mit dem Kopf arbeiten. Das ganze Handwerk wurde auch für den Nachwuchs attraktiver.

→ Schematische Darstellung eines Mixokret-Förderers

Und weiter nun: ein Zimmer hat 6 Flächen. Nachdem der Gipsomat auch die Decke schaffte, blieb der Boden übrig – der hier übliche schwimmende Estrich schrie geradezu nach einer optimalen Lösung des Mischens und Einbringens. Ein drittes Bein in der Produktpalette kam so logisch dazu: nach Mörtelmaschine und Gipsomat! So entstand 1967 die **Mixokretmaschine**, welche Feinbeton – Estrich mit Zement und grobem 8-mm-Flusssand erdfeucht mischen und mit Druckluft pfropfenförmig durch Schläuche fördern kann! Schon 1964 arbeitete Karl Schlecht parallel zur Entwicklung des Gipsomats an einer Fördermaschine für den besonders dicksteifigen und körnigen, auch lufthaltigen Zement-Estrich – und erprobte dafür zunächst vergeblich eine kleine, selbst konstruierte Betonpumpe (HB 1).
Mit ihrem 100 mm großen Durchlass sollte sie den Estrich mit nur 8 mm Größtkorn schaffen – doch vergeblich!
Das Problem in dieser Technikspartе war schlicht dies, dass für Estriche nach unterschiedlichem örtlichem Vorkommen der Rohstoffe –

und dem Geheimnis jedes Estrichlegers – die verschiedensten Materialmischungen mit Luftporen verwendet wurden. Und jeder schüttete dann noch sein eigenes Geheim-Zusatzmittel in den Mischer – bis hin zu Sägemehl – um die erdfeuchte Masse gut zu verarbeiten und Risse im Estrich zu vermeiden. Man musste demzufolge die passenden einheitlichen Rezepturen für die lokal unterschiedlichen Materialien und die geeignete Maschine dafür finden, um auch dieses Förder- und Verarbeitungsproblem in den Griff zu bekommen. Ein chaotisches Durcheinander, unhaltbar in jeder Hinsicht.

Schließlich aber stellte sich heraus, dass Mischungen mit hochwertigem, gut gewaschenem Sand mit guten Zusatzmitteln der Industrie mit der MIXOKRET einen vorzüglichen Estrich ergeben, wenn man die Mischung gleichmäßig und intensiv aufbereitet. Diese Mischungen ließen sich dann mit der Mixokret auch am besten fördern. Die konstante Mischung wurde erreicht durch den 200 Liter fassenden Mixokret mit einem Sack Zement, 2 Eimer Wasser und dann den Kessel vollgeschippt; das garantierte eine Mischung mit konstanter Betonqualität. Der Arbeiter musste nur noch – je nach Sandfeuchtigkeit – etwas mehr oder weniger Wasser in den Mischkessel geben für eine erdfeuchte Mischung. Diese gleichmäßige Mischqualität war das Geheimnis für den Mixokret-Erfolg.



So wurde die Mixokret-Maschine für viele Jahre konkurrenzlos zur Standardausrüstung für das Estrichgewerbe. Bei Putzmeister wurden bis dato über 21.000 Mixokretmaschinen gebaut! Und welch Wunder ... auch nach Ablauf von Schutzrechten ist der schärfste MIXO-Wettbewerber „Brinkmann“ nunmehr Teil der Putzmeister-Firmenfamilie geworden. Er hatte die Mixokretmaschine weitgehend kopiert und billiger verkauft, konnte sich aber nicht durchsetzen.

Bevor wir nun weiterschreiten, werfen wir kurz einen Blick zurück und halten inne. Diese *drei* erwähnten Erfindungen, diese Maschinenkonstruktionen, revolutionierten das Bauhandwerk grundlegend. Es sind Meilensteine des Fortschritts in dieser Branche. Es sind Erfindun-

gen, Entwicklungen und Ereignisse, die zum Industriestandard wurden, also bis heute noch nachwirken und welche die Strukturen und den Charakter der betroffenen Handwerke und deren Zukunft nachhaltig veränderten.
Karl Schlecht, dem emsigen, schwäbischen Maschinenbauingenieur aus Stuttgart-Bernhausen, gebührt der Verdienst und die Ehre, all dies bewirkt und dazu auch die richtigen Partner gefunden zu haben. Allein wäre es ihm so gut nicht gelungen.
Indes wie so oft, die neuen Maschinen versprachen zwar eine enorme Arbeitserleichterung für das Handwerk, sie wurden aber dennoch nicht überall ausnahmslos gleich mit offenen Armen aufgenommen.

Karl Schlecht erinnert sich: „Wie häufig bei technischen Neuerungen gab es Vorbehalte bei all denen, die damit arbeiten sollten. Warum? – Akkordkolonnen fürchteten um ihren hohen Verdienst, weil der Meister einen Teil für die Maschinenkosten einbehielt. Das war das Ablehnungsmotiv. Ja, mein Vater hat anfangs deswegen sogar einige Leute seines Betriebes verloren. Später allerdings war es gerade umgekehrt. – Da fragten ihn die Leute erst: ‚Meister, hast du eine Maschine oder nicht', bevor sie sich anheuern ließen!“ Es war ein Evolutionsprozess auf der ganzen Linie der Mörtelherstellung und Verarbeitung und *der* beeinflusste die Putztechnik und Baustellenorganisation hin zu einem eher industriellen Prozess. Und hier erkennen wir im Einzelfall: Der Mensch wird Mensch erst durch die Technik! Die Technik, ein Produkt des Denkens, hat sich in einem unendlichen Prozess des Erprobens und des Verbesserns – des learning by doing – lebensnotwendiger Praktiken entwickelt und hat uns das Leben immens erleichtert (und uns Freiraum für Macht und Muße gegeben)!

Es gibt viele Handwerker und Ingenieure, die erst die Voraussetzungen und oft auch nur einzelne Bausteine für den komplexen technischen Fortschritt geschaffen haben. Die heute Namenslosen und Vergessenen sind indes genauso zu ehren wie jene, die Schlüsselerfindungen machten. Wer erfand das Rad? Wer brachte das Feuer? Wir wissen es nicht. Wir wissen nur dies: Dass manche technische Neuerung deshalb entstand, weil nicht nur Ehrgeiz, Eifer, Erfolgswille und Einsatzchancen dazu antrieben, sondern weil auch die Zeit dafür reif war und dann plötzlich ein fehlendes Element dazu gefunden wurde – hier der Hartchrom für die Förderzylinder beispielsweise oder die Chemie-Kompetenz von

KNAUF, um den Gipsomaten zum Erfolg zu bringen. Die Erfindung/Entdeckung als nächster „Schub“ lag sozusagen „in der Luft“ und es bedurfte „nur“ des Anstoßes, der Intuition und der Tatkraft eines tüchtigen Ingenieurs, um seiner Erfindung, seiner Entdeckung zum Welterfolg zu verhelfen, der zugleich ein Lebensfortschritt für uns wurde. Außer diesen Dingen war es aber auch die stürmische Zeit und es waren die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen damals, denen viel zu verdanken ist. Wir dürfen dies nie vergessen!

Karl Schlechts Erfolgsgeschichte bestätigt und belegt zweierlei.

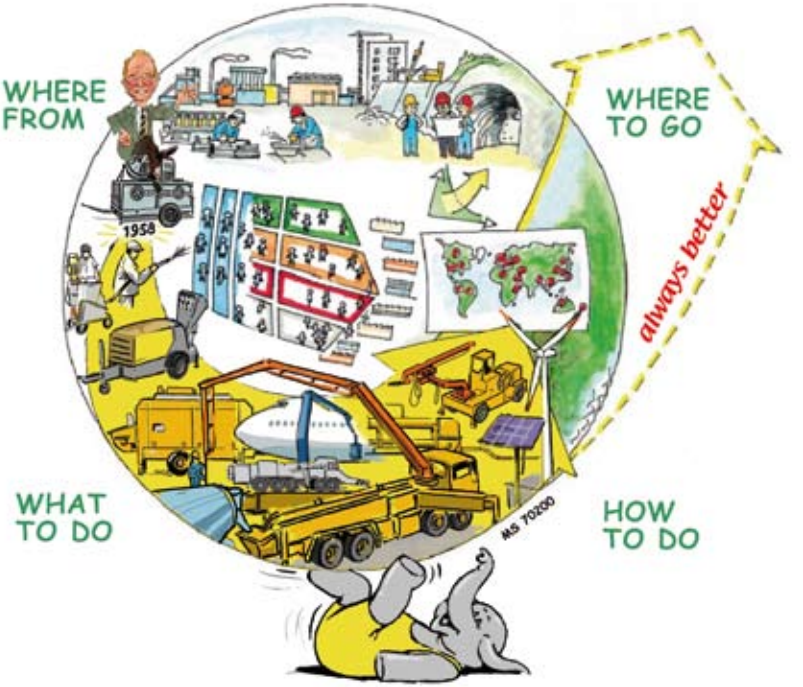
Einerseits Viktor Hugos Aphorismus: „Nichts auf der Welt ist so mächtig wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist!“

Karl Schlechts erstaunliche Erfolgsgeschichte beweist uns aber auch: Eine Maschine kann die Arbeit von 5 bis 10 gewöhnlichen Menschen zwar leisten, sie kann aber nicht einen einzigen außergewöhnlichen Menschen ersetzen! Niemals!

Mens agitat molem! Der Geist regiert die Materie!

Karl Schlecht mit 28 Jahren

THE PUTZMEISTER WAY



2. Entwicklungslinien ab 1967/68 (Wachstumszeit)

Am 30. November 1966 tritt Ludwig Erhard als Bundeskanzler zurück. Dieser Rücktritt des Bundeskanzlers wurde besonders durch die Landtagswahlen in Nordrhein-Westfalen ausgelöst, in denen Erhard wegen der Kohlenkrise, der Schwierigkeiten auf dem Stahlmarkt und der allgemeinen Stabilitätsprobleme der Wirtschaft angegriffen wurde. In 1966/67 kam es zum ersten Mal in der Bundesrepublik Deutschland zu einer wirtschaftlichen Rezession größeren Ausmaßes (nach damaligem Verständnis). Die Arbeitslosenzahlen stiegen von 154.000 (1966) auf 445.000 (1967). Und so wurde am 1. Dezember 1966 erstmals in der Geschichte der Bundesrepublik eine Große Koalition unter dem neuen Bundeskanzler Kurt Georg Kiesinger etabliert.

Die Krise der Wirtschaft wirkte sich auch auf die heimische Bauwirtschaft aus und dies veranlasste Karl Schlecht zu einer umfassenden Überprüfung seiner Produktpalette. Auch das Aufkommen von Trockenbauweisen bei Fertighäusern und im Innenausbau – die sich in USA durchsetzte – wertete Schlecht als Gefahr für künftige Marktchancen der Verputzmaschinen (Mörtel und Gips).

Und so sah er sich klugerweise nach neuen Märkten um. Nach 1967 eroberte der Transportbeton zunehmend Marktanteile am Bau. Weil er die schnellere Betonierung ermöglichte, war die Zeit reif für einen neuen Innovationsschub in der Betonlogistik. Hatte man Betonpumpen beispielsweise früher vornehmlich dort eingesetzt, wo ein Betonieren mit dem üblichen Kran nicht oder nur sehr schwer möglich war, so dienten Betonpumpen nun zur weiteren Verbreitung der Transportbeton-Idee. Hier galt es vor Ort Beton in großen Mengen schnell einzubauen, um Arbeitsfugen zu vermeiden und eine Decke in wenigen Stunden zu schaffen – nicht mehr in Tagen mit lokal gemischtem Beton. Auch die immer mehr benutzten Baukrane schafften das nicht schnell genug – zudem hatten diese neben dem Betonieren noch andere Arbeiten zu tun.
Es wurde also parallel gearbeitet, um konventionell *schneller zu bauen:* Pumpen und Kräne. So konnte auch dem temporär aufkommenden Fertigteilbau erfolgreich Wettbewerb gemacht werden. Karl Schlecht leistete auch auf diesem Gebiet technische Pionierarbeit.

Eine von ihm entwickelte großvolumige Betonpumpe mit neuartigem Wasserhydraulikantrieb und mit extrem langem Kolbenhub ergab jetzt eine dem Transportbeton angepasste Fördermenge von 1 – 2 cbm/min. mit besonders ruhiger Pumpweise. Diese Pumpe war einfach und damit gewinnbringend herzustellen und bot im Wettbewerb höhere Leistung bei niederem bis mittlerem Förderdruck. So war sie ideal für die hier gestellten Transportbeton-Aufgaben.

Die mit KS-Patent (DP 1703112) geschützte Maschine begründete den neuen Markterfolg von Putzmeister auf diesem Gebiet und brachte innerhalb von nur 2 Jahren unter traditionsreichen Herstellern wie TORKRET, SCHWING, WIBAU, STETTER etc. bei den im VDMA erfassten Firmen einen Marktanteil von 40 % (1970). Die Idee wurde im Prototyp im September 1967 realisiert und schon am 1. Mai 1968 stand die fertige Autobetonpumpe in Hannover auf der Messe. Fachleute schüttelten den Kopf. Denn die Wasserhydraulik als Antrieb hatte Torkret gerade aufgegeben und einen Flapperschieber als Betonventil hielt man für gänzlich ungeeignet. Nun: der Neuling Karl Schlecht wusste es offenbar besser, was der erstaunliche Erfolg bewies. Ja, er erfasste die Forderung der Zeit intuitiv, realisierte den richtigen Mix verschiedener, teils bekannter Ideen und machte einiges ganz anders.

← Karl Schlecht im Alter von 35 Jahren

Nämlich: gemäß dem Motto „höher–schneller–weiter“ unterliegt alles wirtschaftliche Tun einem Effizienzsteigerungs- und Beschleunigungszwang. So auch in der Bauwirtschaft. Die Geschwindigkeit des Betonierens hing nicht mehr hauptsächlich von der Mischanlage auf der Baustelle ab, sondern eher davon, wie schnell die Transportfahrzeuge entladen werden konnten. Der Markt verlangte nach Transportbetonpumpen mit großer Fördermenge. Das heißt in der Praxis, dass man auf Kolbenpumpen mit großem Hubraum setzen musste, die eine hohe Förderleistung und zugleich bei den anfallenden Förderunterbrechungen beim Umschalten der Pumpenkolben einen ruhigen Lauf ermöglichten, um die Masse aus den jetzt engeren nur 100 mm dicken Leitungen verteilen zu können. Nach dem von Karl Schlecht patentierten, neuartigen wasserhydraulischen Antriebsprinzip mit blitzschnell schaltendem Flapperschieber wurden diese mobilen Betonpumpen ein Volltreffer.
Als 1968 die Pumpenfertigung mit dem neuartigen Wasserhydraulik-Antrieb begann, musste aufgrund der großen Marktakzeptanz die Fertigung 1961 im ersten Putzmeister-Werk in Bernhausen erweitert werden.

Und 1971 schließlich wurde das zweite, nun größere Werk im 7 km entfernten Aichtal zur Fertigung von Betonpumpen bezogen. Auch im Ausland war Putzmeister in den 60er-Jahren schon mit Verputzmaschinen marktpräsent. Diese von Beginn an mit Auslandsvertretern und später mit eigenen Montagewerken eingeleitete Globalisierung war gewiss eine kluge Entscheidung. Einerseits konnten so weltweit Expansionserfahrungen in Produktion und Vertrieb gesammelt werden. Andererseits wurde schon früh eine Marke und das Qualitätsimage international aufgebaut – ein Wettbewerbsvorteil auf dem Weg zur späteren Weltexpansion und zur Weltmarktdurchdringung! Anlass für Karl Schlecht war, dass man die befürchteten und auch kommenden binnen-konjunkturellen Schwankungen zur Sicherung der Arbeitsplätze ausgleichen musste. Darin wurde ein enormer Geschäftsvorteil auf lange Sicht gesehen.

Noch eins. Der technischen Fairness zuliebe muss hier kurz ein Name erwähnt werden: *Thomsen/USA*. Als nämlich Karl Schlecht sich Anfangs der 60er-Jahre mit der Lizenzvergabe seiner Verputzmaschinen in Japan und USA auch mit Betonpumpen befasste, machte er in Los Angeles die Bekanntschaft eines Verputzunternehmers dänischer Abstammung namens Thomsen. Der hatte 1955 eine Verputzmaschinenfirma in Los Angeles gegründet und baute mit Erfolg dort die sogenannten Tommygun-Verputzmaschinen. In den 60er-Jahren kam bei Thomsen dann eine kleine Autobetonpumpe für Fundamentbau an Fertighäusern hinzu, welche 1964 auch mit Gitterverteilermasten ausgerüstet wurde, um die Betonverteilung zu erleichtern.
Karl Schlecht hierzu: „Wir entwickelten zu Thomsen seit dem ersten Besuch eine freundschaftliche Beziehung und tauschten Erfahrungen aus. Der dort 1965 begonnene Verkauf unseres Gipsomaten mit Benzinmotor (weil auf Baustellen nur Lichtstrom war) wurde allerdings kein Erfolg. Ebenso wenig funktionierte es mit der nach Deutschland probeweise importierten stoßfrei fördernden Tommygun-Verputzmaschine. Sie sollte die verschleißende P 11-Schneckenpumpe ersetzen. Die Materialien und Arbeitsmethoden waren einfach zu verschieden, weshalb ich die P 13 mit Ausgleichskolbenpumpe entwickelte."
Bei Thomsen verlegte man nach Erscheinen der Autopumpen das Gewicht des Unternehmens zunehmend auf dieses Gebiet und rüstete größere Verputzfirmen mit diesen Maschinen aus. So konnte deren Geschäft erweitert werden mit dem Erfolg, dass insbesondere in Kalifornien zahlreiche Betonpumpendienstleister aus Verputzfirmen erwachsen

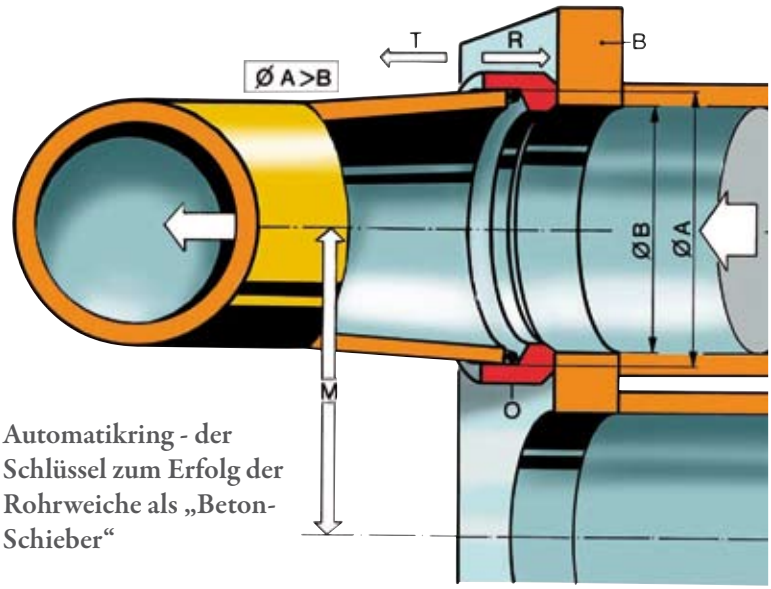
sind. Die zunächst nur für einfache Transportbetonaufgaben entwickelte Maschine wurde schnell vergrößert. Thomsen wurde führend in den USA auf diesem Gebiet und fand auch in Japan und Europa Interesse. Die von Thomsen erstmalig entwickelten Gitter-Verteilermaste waren ein gewaltiger Schritt voran und fanden insbesondere in Europa Nachahmer.

Thomsen erfüllte 1966/1967 den Wunsch von Karl Schlecht nicht, deren Vertreter in Europa zu werden. Stattdessen übernahmen sie die bei Betonpumpen traditionell bekannte PUMPCRETE aus London. Die Versuche der Amerikaner, dann im Verlauf den europäischen Markt von England aus aufzurollen, blieben indes erfolglos. Denn inzwischen begann hier Karl Schlecht mit seiner Betonpumpe und mit eigener Wasserhydraulik. Auch sie hatte ein Flapper-Betonventil – indes war das wegen seiner eleganteren Bauweise und leichter Reinigung viel funktioneller und für steiferen Beton geeigneter, auch dank der großen Förderzylinder der Wasserhydraulik. Thomsen wurde in USA von Finanzinvestoren gekauft, die aber auf diesem Feld nicht mehr reüssierten. Die Folge war, dass Thomsen in finanzielle Schwierigkeiten kam und dass Putzmeister schließlich die Assets der früher für sie vorbildlichen Firma 1983 aus deren Insolvenz aufkaufte.
Im Gegensatz zu Thomsen blieb Karl Schlecht nicht lange bei dem sogenannten Flapperschieber und erfand 1970 für schwierige Betonmischungen und optimierte Autobetonpumpen die neue *Elefant-Rohrweiche*. Diese „*Rüsselidee*“, ein Betonpumpenschieber im offenen Trichter, der übrigens einem Elefantenrüssel ähnelt, wurde zur idealen Lösung der Autobetonpumpe. Der mit DP 2162406 weltweit patentierte Gedanke war so einfach, dass viele Fachleute diese technische Lösung für „unglaublich“ hielten. Aber wie so oft: Gerade das Einfache ist das Zuverlässigste. Und so eroberte diese von Karl Schlecht vollendet entwickelte Autobetonpumpe zunehmend den anspruchsvollen Markt. Nachdem Putzmeister bei Autobetonpumpen am Markt an die Spitze rückte, fehlte noch der Beweis, dass die Rohrweiche eben auch bei großen Ingenieurbauprojekten mit schwierigem Beton und Hochdruckförderung funktionierte. Diese Feuerprobe bestand 1976 eine stationäre Elefant-Betonpumpe beim Bau des 310 m hohen Frankfurter Fernmeldeturms. Während nämlich die übliche Betonpumpe bei einer Höhe von 160 bis 180 Meter Verstopfer im Betonschieber zeigte, überlegte sich Karl Schlecht, wie er die Situation meistern kann.

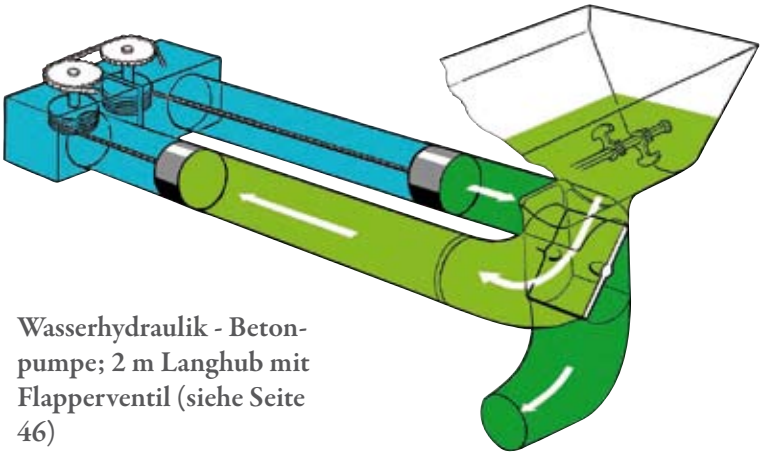
Und so wurde der *sogenannte Automatikring geboren,* abermals eine tolle technische Innovation. Bei hohem Druck dichtet er zunehmend besser, vermeidet Stopfer und gleicht Verschleiß weitgehend automatisch aus.
Somit konnte man nunmehr viel höher pumpen und ein neuer Standard in der Betonpumpen-Entwicklung an der 310 m hohen Turmspitze war markiert. Jetzt endlich war die Auto- und auch die Hochdruck-Stationär-Betonpumpe technisch zu neuen Ufern aufgebrochen – aber noch lange nicht vollendet. Nachdem beim Hochpumprekord in Frankfurt 1976 von Karl Schlecht der sogenannte *Automatik-Dichtring* erfunden wurde, folgte 1977 schnell dessen Anwendung für die bei stationären Betonpumpen geeignetere S-Rohrweiche.
Diese Bauart wurde beim Deutschen Hauptwettbewerb schon 1959 als Prototyp gebaut und patentiert. Sie funktionierte aber nicht praxisgerecht, weil sich unter Druck die Rohrweiche vom Zylinder abhob und durch Ausbluten des Betons im Schieber Verstopfungen bildete. Erst der Putzmeister Automatikring verhalf ihr 20 Jahre später zum Leben, nachdem das vom Wettbewerb gehaltene S-Rohrpatent abgelaufen war.

← Frankfurter Fernmeldeturm im Jahr 1976

Damit war durch den Automatikring der Durchbruch für Rohrweichen als bestes Ventil bei Betonpumpen gelungen. Der ursprüngliche Außenseiter Karl Schlecht schaffte einen neuen Industriestandard. Danach waren praktisch alle konventionellen Betonschiebersysteme bald vom Markt verschwunden. Karl Schlecht kommentiert den Erfolg seiner Erfindung so: „Die „Elefant"-Betonpumpe mit ihrer C- Rohrweiche wurde zur idealen und auch zur schönsten Lösung für Auto-Betonpumpen und sie ist es bis heute geblieben, wenngleich der S-Rohr Elefant wegen geringerer Kosten und weniger Massenkräfte beim schnellen Umschalten zunehmend Marktanteile erringt und daher auch bei Putzmeister das C-Rohr langsam verdrängt." Überdies wird die Elefant-Idee der Auto-Betonpumpe auch im Marketing recht erfolgreich und symbolträchtig eingesetzt. Der Elefant wurde zum Wappentier von Putzmeister und zum Begriff für Betonpumpen.
Zur Abrundung und Verankerung all dieser technischen Pioniertaten im Markt sei noch auf die zahlreichen Rekord-Beton-Hochförderungen, auf die Tunnelprojekte, auf die Großmasten als Imageträger und auf die Pumi verwiesen.



Automatikring - der Schlüssel zum Erfolg der Rohrweiche als „Beton-Schieber“

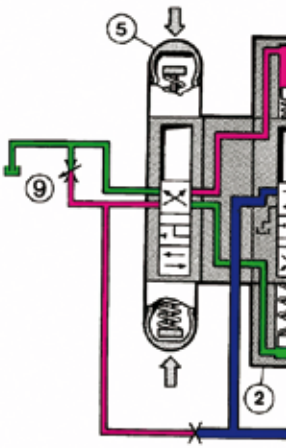


Wasserhydraulik - Betonpumpe; 2 m Langhub mit Flapperventil (siehe Seite 46)

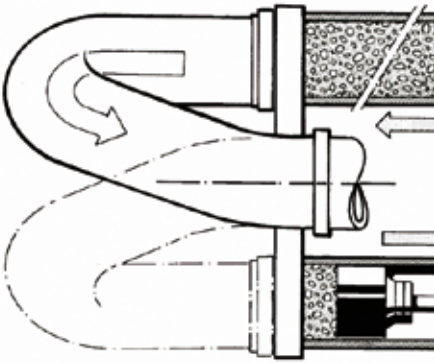
Dank des patentierten Automatik-Dichtrings von Karl Schlecht gelang 1985 in Spanien bei einem Kraftwerkstunnel ein Hochpumpenrekord von 431 Meter bei 170 bar Druck im Beton und schließlich 1994 mit 432 Meter Höhe bei 900 Meter Leitungslänge und 190 bar ein weiterer Weltrekord. Im Jahr 2007 wurde ein neuer noch höherer Betonpumpen-Weltrekord am Burj Dubai mit 601 Meter erzielt. Diese Bestmarke in *„high-rise concrete pumping“* kann von Putzmeister mit inzwischen neuen Ideen noch überboten werden. Der Wettlauf der Innovationen geht unvermindert weiter.

Wir berühren noch kurz ein weiteres Anwendungsfeld, welches ebenfalls zügig erschlossen wurde, nämlich die Betonförderung unter Hochdruck im Tunnel auf große Förderweiten. Es ist schon ungeheuer, im Tunnelbau und auch bei der Stollenrückfüllung im Bergbau werden bis zu 4.000 Meter horizontal mit einer einzigen Pumpe gefördert.
Zu diesem überzeugenden Erfolg meint der Ingenieur Karl Schlecht: „Knifflige technische Probleme reizen mich, die will ich lösen. Und oft sind erfolgreiche Lösungen nicht grundsätzlich neu, sondern werden nur aus anderen technischen Bereichen auf unser Gebiet übertragen und mit technischer Fantasie und auf Basis von konkretem Wissen kreativ aufgemischt. Viele sehen solche technischen oder physikalischen Parallelen in anderen Feldern nicht oder sie kümmern sich nicht darum, was anderwärts passiert. Analytisches, gründliches und wissenschaftliches Vorgehen, wie man dies an der Hochschule lernt und dann selbst in der Praxis vertieft, ist der Schlüssel hierzu. Keinesfalls darf man beim ersten Stolperstein schon mutlos aufgeben. Dranbleiben, so entwickelt man ein Gespür für Probleme und Chancen. To engineer is human!“. Der Erfolg von Karl Schlecht und seinem inzwischen angewachsenen Ingenieurteam hat also in Wirklichkeit menschliche Ursachen. Gründlichkeit und Beharrlichkeit im Wahrnehmen und Lösen von Problemen kennzeichnete bei Putzmeister diesen wissenschaftlichen Lernprozess.
So findet man neue Wege mit selbst erworbener Kompetenz (erprobtes Wissen) und mit Spürsinn, mit Vertrauen auf physikalische Grundlagen und mit der Liebe zur Sache. Diese Wege sind oft nicht nur patentwürdig, sondern auch wirtschaftlich erfolgreich.
Zugleich liegt hier die unerschöpfliche Quelle für persönliche Motivation und Freude an selbst gefundenen und ausgewerteten guten und einfachen Lösungen.
Entscheidend beim technischen Durchbruch zu immer einfacheren und

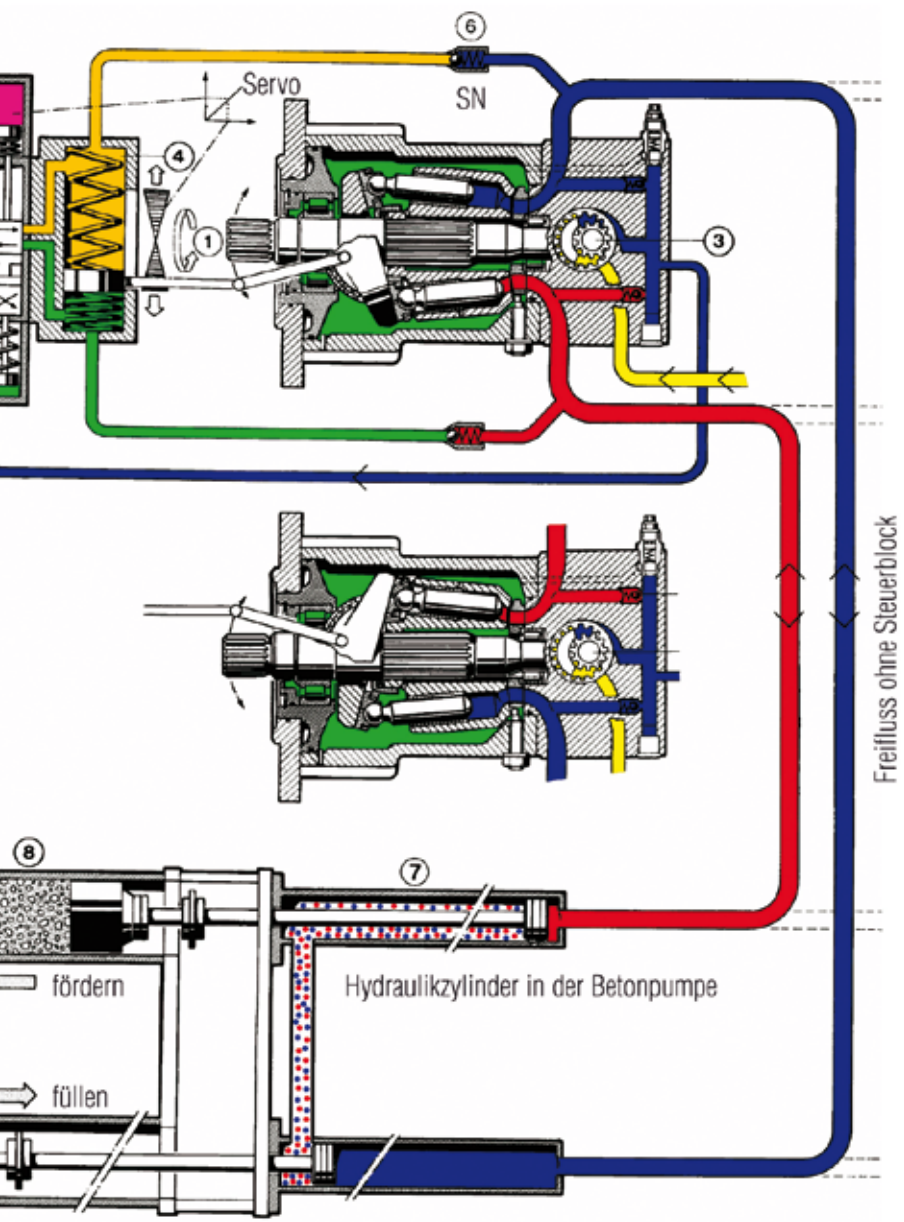
1 Reversier-Hydropumpe
2 Proportional-Umsteuerventil
3 Speisepumpe
4 Schwenkzylinder
5 Umsteuer-/Abschaltventil
6 SN-Ventil für weichen Betonanschub
7 Antriebszylinder
8 Förderzylinder
9 Fördermengenverstellung



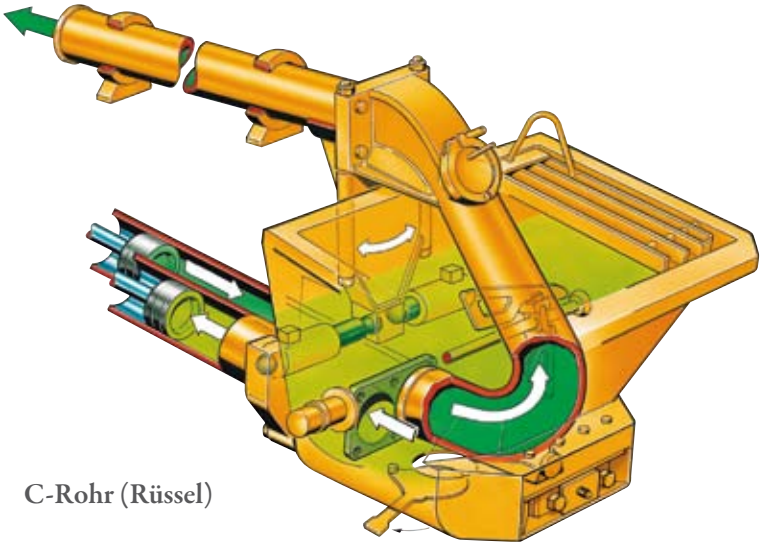
Hochdruck
Niederdruck
Stelldruck
Rücklauf bzw. drucklos
Saugseite Speisepumpe
Schaukelöl
Steuerdruck



Die obige Darstellung zeigt die Freifluss-Hydraulik – eine Putzmeister Pioniertechnik bei Betonpumpen


6
Servo
SN
4
1
3
Freifluss ohne Steuerblock
8
7
fördern
Hydraulikzylinder in der Betonpumpe
füllen

C- und S-Rohr „Elefanten“



C-Rohr (Rüssel)

S-Rohr

effektiveren Maschinen für Autopumpen und der Hochdrucktechnik bei Stationär-Betonpumpen war die von Karl Schlecht realisierte Erkenntnis, dass die Freiflusshydraulik im geschlossenen Ölkreis bei großen Maschinen zu besonders einfachem Pumpenantrieb führt. Gleiches gilt auch für die von ihm patentierte automatische Druckanstiegsdämpfung im geschlossenen Ölkreis. Diese verhindert nicht nur Kavitationsschäden an den Hydropumpen, sondern auch die gefährlichen Druckspitzen in der Betonleitung nach jeder Kolbenumschaltung, abgesichert durch das inzwischen ausgelaufene Weltpatent (DP 2355528 Druckanstiegsdämpfung).
Die Konsequenz hieraus waren sehr wirtschaftlich und geräuscharm laufende Pumpen mit geringer Förderunterbrechung beim Hubwechsel und mit ruhigem Endverteilerschlauch. Diese Eigenschaft gewann auch den Auftrag zur Hochförderung am Frankfurter Fernmeldeturm 1975. Die damals lauten Pumpen des Wettbewerbs konnten dort im Nachtbetrieb nicht eingesetzt werden wegen der nahe liegenden Wohngebiete.
Die unschätzbaren wichtigen Merkmale der Wasserhydraulik – ruhiger Lauf bei großer Menge und geringem Verschleiß – machten Putzmeister 1970 zum Markführer und waren nun endgültig – dank Karl Schlechts Ideen – auch bei den jetzt kostengünstigeren ölhydraulischen Antrieben im heute gefragten Hochdruckbereich realisiert. Betonpumpen mit einer Pumpleistung von 500 bar für den in Jeddah geplanten „Miletower“ mit 1,6 km Höhe sind heute sensationell möglich.

Nachdem nun zu Beginn der 80er-Jahre die Betonpumpen technisch marktgerecht ausgereift waren, gab es bei den Beton-Verteilermasten auf Autopumpen seit 1970 für Putzmeister noch neue, ungeahnte Innovationsfelder. Hier galt es nun, dem lukrativen Markt der großen Pumpdienstleisterflotten zu dienen. 1980 stellte Putzmeister mit dem 5-armigen 50-m-Verteilermast und dem für die Straßenzulassung wichtigen Pullock-Patent DP 3016232 eine weitere Neuheit vor. Dieses Patent nützt die für die Straßenzulassung gewählte wendige Sattelzugmaschine als Ballast während des Pumpens, wodurch größere Mastlängen mit den zunächst bis 40 t GgW erlaubten Aufliegeanhängern mehr Reichweite erreichen und das bei guter Standsicherheit. So wurde Putzmeister auch auf diesem Gebiet besonders in den USA Schrittmacher seiner Branche.

1985 verzeichnete Putzmeister den nächsten Innovationssprung mit der Erfindung DP 3644818, *Multi-Z-Faltung!* Sie wurde realisiert in der Form des 5-gliedrigen besonders flexiblen Großmasten M 52, der inzwischen mit auf 45 t GgW zulässigen 5-Achsern geliefert wird. Sechs Maschinen dieser Bauart – die damals längsten Maste – kamen auch für Tschernobyl zum Einsatz. Beim Einkapseln des Reaktors erbrachten diese speziell strahlengesicherten M 52 Autopumpen unter schwierigsten Bedingungen wahre Meisterleistungen – einmalig und einzigartig in der gesamten Betonpumpen-Geschichte. In 1986 fand der Kundenwunsch nach einer 62-m-Großmastpumpe seine Erfüllung. Wegen restriktiver Straßenzulassung mussten die beiden gebauten Einheiten indes nach einigen Jahren in andere Länder exportiert werden. Sie laufen heute auf Großbaustellen in Saudiarabien und Madrid. Erst in 2004 sollte dann eine Neuauflage dieser Größe kommen, die moderner und leichter gebaut im In- und Ausland erfolgreich laufen. Die von Putzmeister 1980 gebauten und entwickelten 5-armigen Großmaste waren zwar hochflexibel und elegant für Baustellen, aber mit 6 und mehr zu steuernden Zylindern und Drehwerken schwer fernzusteuern. So entstand bei der M 52 in 1980 erstmals die vom Skywash abgeleitete EBC – Electronic Boom Control oder Ergonic Boom Control. Sie ermöglicht ferngesteuert das „Fahren“ des 5-armigen Mastes mit nur einem Joystick – stufenlos und über Funk. EBC glättet auch vertikale Bewegungen des Endverteilerschlauches und kann so die Durchschnitts-Betonierleistung erhöhen. Davor musste bei starken Vertikalschwankungen des Endschlauches die Fördermenge der Pumpe immer zurückgenommen oder kurzzeitig gestoppt werden. Auch hier sehen wir … Fortschritt geht in Teilbereichen unvermindert weiter.

← BSF 62-6 im Einsatz

Gekrönt wurde diese Entwicklung mit dem von einigen US-Kunden seit langem geforderten Verteilermast mit 70 m Reichweite. Das erste dieser 10-achsigen Ungetüme mit 80 t Gesamtgewicht ging Mitte Mai 2008 nach Sacramento in die USA. Man kämpfte hier über viele Jahre, für derart große und schwere Maschinen von lokalen Behörden die Straßenzulassung zu bekommen. Wie 1983 die ersten nach USA gelieferten Großmaschinen ist auch diese M70 wieder als Sattelauflieger mit dem früher patentierten Pullock-System geliefert worden. Im Rahmen der Optimierung des Prozessablaufes Betonförderung/Betonverteilung fehlt jetzt eigentlich nur noch die Flexibilität im Kleinen, in der Kleinbaustelle, wo seither Förderbänder oder Schubkarren zur

Putzmeister
M 62-6

Betonverteilung vorherrschten! Und siehe, diese Lücke wurde von Karl Schlecht 1976/77 durch die **PUMI** vollendet geschlossen. Die PUMI von Putzmeister vereint Pumpe, Mischer und Verteilermast in einer einzigen Maschine. Sie ergänzt die Fahrmischerflotte von service- und kundenorientierten Lieferanten von Transportbeton und sie erweitert deren Einsatzmöglichkeiten ganz erheblich. Besonders Kleinbaustellen oder enge Stadtbaustellen kann sie kostengünstig und schnell bedienen. Hohe Flexibilität, Mobilität, Wegfallen der Baustellenreinigung und des Restbetonproblems bei hoher Qualität – dieses Putzmeister-Credo wurde mit der PUMI eindrucksvoll perfektioniert. Siehe auch das nächste Kapitel, in welchem die Produktpalette präsentiert wird.

Zur Abrundung noch ein paar nackte Zahlen, welche die Früchte der technischen Entwicklungen bei Putzmeister kommerziell nüchtern zeigen. Bei einem Umsatz der weltweiten Putzmeister Firmengruppe in 2007 von über 1 Mrd. Euro hatten die Betonpumpen einen Umsatzanteil von 83 %. In 2007 wurden global von Putzmeister 3.200 Betonpumpen hergestellt. Das andere wichtige Technikfeld, die Mörtelmaschinen, weist einen Umsatzanteil von 13 % auf. Dynajet und Anlagenbau teilen sich den Rest. Wir sehen klar, das Kerngeschäft der Putzmeistergruppe ist die Herstellung von Betonpumpen aller Art. Dies ist der mit Abstand größte Unternehmensbereich.

← M 62 im Einsatz im Hafen von Mugardos/ Spanien und unten vor der Auslieferung

Nehmen wir nun aus diesen zwei Kapiteln (Pionier- und Wachstumszeit) die ***Grund-Erkenntnis*** mit:
Erfolg braucht Initiative, Fantasie, Kreativ-Strategie, braucht Ziel, braucht Zähigkeit und Zeit!

Will sagen: die Geschäftsleitung bei Putzmeister unter Karl Schlecht reagierte immer unverzüglich auf all die vielfältigen Herausforderungen des Marktes. Ja, sie ging denen voraus und entwickelte für den Markt neue technische Lösungen. Und zwar bezeichnenderweise immer im doppelten Sinn! Einerseits wurden neue Produkte aufgenommen – Beispiel: Autobetonpumpe 1967 – andererseits wurden diese Produkte sofort technischen Innovationen unterworfen und sie wurden perfektioniert.

Solch eine ***versierte Doppelstrategie im Produktangebot*** ist das ***erste Geheimnis*** des Putzmeister-Erfolgs. Diese Innovations-Strategie stärkte systematisch und nachhaltig die Weltwettbewerbsfähigkeit bis heute, und sie erhöhte ständig den Qualitätsstandard und machte so die Gruppe zum Global Player! Das zu erhalten ist die große Zukunftsaufgabe.

BSA 2100 am Burj Dubai

← Burj Dubai – der bisher höchste Turm der Welt bei einer Pumphöhe von 605 m

M 16-3 aus dem Jahre 1968

Citypumpen früher und heute

M 20-4 – Der neue Hallenmeister „2006“ mit besonders niedriger Bauhöhe, ausfaltbar unter 4 m Deckenhöhe

3. Produktpalette: Technik und Trends

Der Putzmeister Konzernumsatz wird in 4 Geschäftsfeldern erwirtschaftet.

Diese sind die folgenden:

Geschäftsbereich **Beton**pumpen	(PCT)
Geschäftsbereich **Mörtel**maschinen	(PMT)
Geschäftsbereich **Anlage**technik	(PIT)
Geschäftsbereich **Wasser**technik	(PWT)

A. Betonpumpen (PCT)

Beginnen wir mit dem Geschäftsbereich Betonpumpen, Putzmeister Concrete Technology (PCT) und seiner Angebotspalette. Hier unterscheiden wir die Großmast-Autobetonpumpe, die PUMI (City-Pump) und die stationären Betonpumpen ganz verschiedener Größen.

Die Autobetonpumpen

Eine vielfältige Angebotspalette an Großmast-Autobetonpumpen bietet für jeden Baueinsatz die passende Maschine. Die Produktdifferenzierung gestattet es, sowohl Premium-Klasse als auch Economy-Klasse im Angebot zu haben. Die Economy-Klasse ist eine Einstiegsvariante für die Bauindustrie in den weniger kaufkraftstarken Schwellenländern, während die Premium-Klasse für Europa, USA, Japan etc. für die führenden Industrieländer konzipiert ist. Die technologische Spannweite der Großmast-Autobetonpumpe beginnt bei einer Reichweite von 16 Metern und kann im Extremfall heute 70 Meter überbrücken. Die Pumpenkapazität kann bis 200 cbm/h hochgefahren werden – bei einem Maximaldruck von 130 bar!

Putzmeister Autobetonpumpen Produktfamilie 2008

M 20-4

M 24-4

M 28-4

M 31-5

M 32-4

M 36-4

M 38-4

M42-4

M 42-5

M 46-5

M 47-5

M 52-5

M 58-5

M 62-6

M 63-5

M 70-5

M 36-4

Die M 36 ist seit 1990 eine der gefragtesten Autobetonpumpen auf allen wichtigen Baustellen der Welt. Pumpe und Mast lasten einen dreiachsigen LKW voll aus bei normalen Achslasten. Leichtbauweise und günstigere Zulassungsbedingungen erlauben diesen Mast auf 38 bis 40 m zu verlängern.

Zwischenstopp am Gletscher für den M 36-4

M 63-5

Wenn extreme Reichhöhe und Reichweite gefragt sind, so ist der Großmast M 63 für viele Länder die Grenze der Straßenzulassungsfähigkeit. Bei Betonpumpendienstleistern werden in der Regel die bei schwereren Kranen üblichen Einschwenkpumpen im Straßenverkehr nicht akzeptiert.

Nach dem pauschalen Modellangebot ist es angezeigt, hier noch die im Wettbewerb herausragende Steuerungskultur der Putzmeister Maschinen zu vertiefen. Der Steuerungs-Clou all dieser Auto-Betonpumpen ist nämlich im Jahr 2001 ausgereift: mit der *EBC* (*Ergonic Boom Control*). Diese souveräne Fernbedienung ermöglicht es mit nur einem Joystick den Mast zu fahren und überdies dämpft sie ungewollte Bewegungen des Verteilermastes und kann den Baustellenbedingungen wahlweise angepasst werden. Auf Basis der EBC entstanden weitere Systeme zur Steuerung, Regelung und zur Kontrolle von Betonpumpen und Mast, so zum Beispiel das flexible Abstützungssystem OSS (One-Side Support). Und noch etwas Wegweisendes ist zu berichten.
Im Putzmeister Werk Gründau, wo Verteilermaste für den Weltbedarf gebaut werden, entwickelte die dort heimische Putzmeister Ingenieur-Mannschaft ein ausgeklügeltes Systemkonzept für rechnergestützte Steuerungen sowie die notwendige Software dazu. Diese TSR-DM Spezialisten (Technik, Steuerung und Regelung – Digital- und Messtechnik) erstellen auch die umfangreiche Basisdokumentation für die Putzmeister Fertigung und für den Kundendienst. Technik-Tops sind dabei die bereits erwähnte EBC, dann die elektronisch geregelte Pumpensteuerung (EPS) mit Graphik Display (EGD), der Teleservice (ETS), die neue webbasierte Generation der seit 1996 eingeführten DAISY (PM-Datenintormationssystem) sowie die bei Putzmeister Aichtal eingesetzten rechnergestützten Prüfstände.

Wir sehen klar, es sind *drei Pluspunkte*, die die Putzmeister-Autobetonpumpen weltweit so erfolgreich machen: die *Qualität*, der *Service* und die *Innovationsstärke* bei allen Produkten. So wurde das Prime-Brand-Image von Putzmeister begründet.

PM-Autobetonpumpen sind heute tausendfach bewährte ausgereifte solide Produkte, die selbst unter extremsten Bedingungen tagtäglich ihre Arbeit tun. Und sollte eben doch einmal eine Maschine fallieren, so ist der Putzmeister Service umgehend vor Ort, das Missgeschick, den Schaden, recht rasch zu beheben. Diese Kompetenz vor Ort, mit Serviceniederlassungen nahe bei den Kunden, ist es, warum die Putzmeister-Autobetonpumpen einen solch hohen Wiederverkaufswert haben, das heißt, das Preis-Leistungs-Verhältnis solch solider Autobetonpumpen ist (fast) optimal.

Übrigens ein durchschlagendes und immer wichtiger werdendes Verkaufsargument beim zunehmenden Wettbewerb.
Ja, so ist es: die erste Maschine verkauft der Vertrieb, alle anderen aber ein kundenfreundlicher Service.

Vergessen wir nicht: Diese Putzmeister „Arbeitselefanten“ der Baubranche haben innerhalb von 4 Jahrzehnten in einem atemberaubenden Siegeszug die Weltspitze erobert. Eben deshalb. Und das ist kein Wunder, wenn man tiefer sieht. Sie allesamt verkörpern nämlich: Stärke, Wendigkeit, Zähigkeit und Ausdauer, Gutmütigkeit, Robustheit und Majestät (!) ganz wie die echten Elefanten eben auch!

→ M 52-5 mit Einseitenabstützung OSS (One-Side Support)

Die Putzmeister M 70-5 – abgebildet ist die US-Version dieser weltgrößten Autobetonpumpe

Die Fahrmischer Betonpumpe PUMI

Flexibilität und Einsatz auf engen Kleinbaustellen, dafür steht die PUMI als sogenannte Fahrmischer Betonpumpe. Mit dieser in Italien geborenen Idee erweiterte Putzmeister die Produktpalette. Seit 1976, nach schwieriger Markteinführung, überzeugt sie immer mehr Betonwerke. Die PUMI vereint Betonpumpe, Fahrmischer und Verteilermast. Die Nutzlast der Mischer ist durch das Gewicht von Pumpe und Verteilermast reduziert. Dies ist aber wegen anderer Einsatzvorteile nicht wesentlich. Insbesondere können Kleinbaustellen bis etwa 20 Kubikmeter lukrativer bedient werden als mit einer Autobetonpumpe. Die Ladung der PUMI bleibt reserviert für die Lücken in der Fahrmischerzufuhr. So kann kontinuierlich betoniert werden.

In sämtlichen Bereichen haben moderne Transportbetonwerke unter 6 bis 10 Fahrmischern mindestens eine PUMI. Damit können sie kleine bis mittlere Baustellen bedienen und auch einspringen, wenn Dienstleistungsbetonpumpen kurzfristig nicht verfügbar sind. Erfahrungsgemäß kann mit der PUMI auf Kleinbaustellen kostengünstiger, schneller und raumsparender gearbeitet werden. Sie ist wendiger!
Inzwischen gibt es eine weite PUMI-Familie vom 21-m bis zum 31-m-Mast, alle vorzugsweise mit 100er-Förderleitung. Gleich wie große Autobetonpumpen sind alle PUMIs heutzutage ausgestattet mit Mechydronic®-Systemen. Diese umfasst die Steuerung von Betonpumpe, Verteilermast und Mischertrommel und die Erfassung aller Daten des Fahrzeugs im Sinne höchster Produktivität und leichter Bedienung.
Die rechnergestützte Ergonic-Steuerung überwacht und regelt übergreifend die PUMI-Betonpumpe, die Mischertrommel und die Motordaten des Lastkraftwagens. Die PUMI lässt sich dadurch mit höchster Produktivität und Leistung betreiben, alles mit minimalen Eingriffen des Fahrers. Alle PUMIs sind ab 2003 gleich wie große Autopumpen serienmäßig ausgestattet mit den Ergonic-Modulen EPS (Ergonic Pump System), EMC (Ergonic Mixer Control) und EOC (Ergonic Output System). Zudem verfügen sie über eine moderne Einkreis-Freiflusshydraulik (FFH-10). Die hohe Zuverlässigkeit und die lange Lebensdauer der PUMIs ist heute schon legendär und hat ihre Ursache in einer soliden ausgereiften Konstruktion und in einer zuverlässigen Qualitätsprüfung, die permanent eingefordert wird.

PUMI 21-3

PUMI 24-3

PUMI 28-4

PUMI 31-4

PUMI 31.4

PUMI 21-3

PUMI 24-3

Die stationären und Anhänger-Betonpumpen

Bei den stationären Betonpumpen gibt es zwei Gruppen:
die *Anhänger-Betonpumpen* für die kleinen Baustellen, für Normalbeton im Pfahlbau und die *Powerpumpen für Beton-Hoch- und -Weitförderung*. Anhänger-Betonpumpen müssen für den harten Alltagseinsatz taugen. Sie müssen demzufolge robust und anspruchslos, vor allem aber zuverlässig sein. Ganz besonders auf kleineren Baustellen leisten diese Betonpumpen vielseitige Dienste. Sie sind preiswert und kompakt. Diese Mehrzweckbetonpumpen sind ideal zum Betonspritzen und zur Förderung von Fein- bzw. Normalbeton. Die Putzmeister-Anhänger-Betonpumpen basieren auf technischen Pionierleistungen. Sie erzielen seit über 35 Jahren immer neue Arbeitsrekorde. Wir wollen hier kurz einen Eindruck geben vom Produktionsprogramm stationärer Anhängerbetonpumpen.

Anhängerbetonpumpen BSA 700 und BSA 1000

Diese seit 1977 ausgereiften S-Rohr-Maschinen sind die leisen Mehrzweckbetonpumpen, vielseitig zur Förderung von Feinbeton (700) und von Normalbeton (1000) bei Förderleitungen von 65 bis 125 mm Durchmesser.

Die BSA 1400 – die mittlere Reihe

Diese Betonpumpen sind stationäre, zuverlässige und lang erprobte Allround-Betonpumpen für die mittleren Leistungsbereiche überall.

Die BSA 2100 H / BSA 2100 HP

Dies sind die weltrekorderprobten Langhub-Betonpumpen mit großer Leistung.

Die BSA 14000 HP

Die Hochleistungsbetonpumpe, für die es so gut wie keine Grenzen gibt.

BSA 1005

BSA 1409

F.ELLE
FAVCO
S/N 0863M4400
S.W.L.MAX 25TON

Die Power-Pumpen bei Beton-Hochförderung

Bei Großbau-Projekten spektakulärer Art (im Hoch- oder Tunnelbau) mit extremer Hoch- und Weitförderung kommt naturgemäß zu den üblichen stationären Betonpumpen die nackte Maschinen-Power dazu, das heißt hier ist eine hohe Motorleistung erforderlich, um den Extrem-Anforderungen gerecht zu werden. Die Hochförderung von Beton stellt nämlich ganz besondere Ansprüche an diese Art von Betonpumpen. Ein hoher Förderdruck muss am Kolben verfügbar sein und mit einem guten und dichten Betonschieber auch in die Rohrleitung kommen. Zugleich ist bei Großbaustellen unter hohem Druck auch eine große Betonmenge durch die Leitung zu pressen und eben diese Bedingungen sind es, die Leistungsreserven für kurzzeitige Betonansteifung in der Leitung notwendig machen und die zu Antriebsmotoren bis 500 kW führen.
Nehmen wir als Beispiel den Turm von Dubai (Burj Dubai), der nach seiner Fertigstellung mit über 800 Meter das höchste Gebäude der Welt sein wird. Was ist hier zu tun? Wie gelingt die Hoch-Betonage der vielen Stockwerke dieses Welt-Wunder-Baus?

← 3 BSA 14000 und 4 Stationärmaste am Burj, Dubai

Mit drei Putzmeister Hochleistungs-Beton-Pumpen (**BSA 14000 SHPD**) in Verbindung mit stationären Verteilermasten MX 28 und MX 32 und mit einem ausgeklügelten Förderleitungssystem sowie mit anspruchsvollen Betonrezepturen wird seit Anfang 2007 der Rohbau des Burj Dubai kompromisslos konsequent vorangetrieben. Und die Rekorde purzeln! Anfang November 2007 erreichte eine Putzmeister Superhochdruck-Betonpumpe die Rekordhöhe von 606 Metern. Darüber hinaus wird nur in Stahl weitergebaut. Dieser überzeugende Leistungsausweis ist für Putzmeister eine weitere Bestätigung seiner hohen Ingenieurskunst. Die bis 300 bar gehende Druckkapazität dieser BSA 14000 wurde dabei nicht genutzt wegen hocharmierten Betonstrukturen und wurde selten mit mehr als 30 Kubikmeter pro Stunde abgerufen. Trotz des enorm hohen Druckes war der volumentrische Wirkungsgrad der Pumpen über 90 % bei nur 200 bis 230 bar im Normalbetrieb während der 600 m Hochförderung. Nichts bleibt da dem Zufall überlassen. Putzmeister hatte bereits durch Pumpversuche im Vorfeld schon ermittelt, dass die Betonpumpen und die Rohrleitungen für Förderhöhen bis etwa 600 Meter (bei einer Pumpmenge von CFO 30 cbm/h) geeignet sind. Immer wieder stellen PM-Anhänger-Betonpumpen mit Stationärmasten neue Rekorde auf, um die Technik voranzutreiben und am Bau

neue Möglichkeiten zu schaffen. Der Burj Dubai hätte jedenfalls ohne Betonpumpen nicht gebaut werden können. Die Hochförderung bei der enorm großen Hitze bis 45 Grad im Schatten mit starken Winden und die aus der enormen Höhe resultierende geringe Leistung der Kräne wäre bei dem schnell bindenden Hochleistungsbeton nicht möglich. Bevor 1977 der Frankfurter Fernmeldeturm beispielsweise mit Hilfe der Putzmeister-Pumpen 310 Meter hochgewachsen war und kühn in den Himmel strebte, musste der Beton noch mühselig mit Winden hinaufgeschafft werden ... so geschehen 1956 in Stuttgart beim Bau des ersten Fernsehturms der Welt (der immer noch ein ästhetisches Meisterwerk der Baukunst ist). Ob nun in Mexiko-City der Torre Mayor mit 55 Geschossen oder der derzeit höchste Wolkenkratzer der Welt – der Burj Dubai – Putzmeister ist überall präsent mit seinen stationären Betonpumpen und hilft dabei die schweren Betonarbeiten erheblich zu erleichtern. Die Betonhoch- und -weitförderung ist dank Putzmeister kein technisches Problem mehr. Das „Yes, we can!“ der Putzmeister-Technik ist somit überzeugend und durch Referenzen belegt. Hochleistungstechnik findet sich in allen Putzmeister-Betonpumpen und macht sie weltmarktüberlegen.

Warum dies? Nun, drei Jahrzehnte Entwicklungsarbeit und unablässige Erprobung in der tagtäglichen Praxis bürgen für die Robustheit, Zuverlässigkeit und für die Leistungskraft dieser Baumaschinen. Geringe Massenkräfte und große Laufruhe bei schneller Umschaltung zeichnen diese Produkte aus. Die vielbewährte S-Rohrweiche mit intelligenter Mechydronic ist bei Putzmeister Standard aller Anhängerbetonpumpen. Und die Freiflusshydraulik mit geschlossenem Ölkreislauf sowie der Automatikring sind die herausragenden Innovationen auf diesem technischen Feld der Betonförderung per Maschine.

Und hier nun die zwei großen „Brummer“ *BSA 2100 H und 2100 HP,* die Vorfahren der am Burj Dubai eingesetzten Hochleistungs-Betonpumpen des Typs BSA 14000 S-HPD.

BSA 2107 HPE

BSA 14000

Die Power-Pumpen bei Beton-Weitförderung

Der Rekord in der Weitförderung von normalem Beton wurde 1997 von Putzmeister im französischen „Le Refrain“ aufgestellt mit 2.115 m. Hier kam die Hochleistungspumpe BSA 14000 HP-D zum Einsatz. Sie ist eine der leistungsstärksten stationären Betonpumpen, ausgerüstet mit Förderzylinder mit 200 mm Durchmesser und mit einem Kolbenhub von 2.100 mm.

Die Power-Pumpen im Tunnel- und Bergbau

Hier ist Putzmeister seit 1960 Schrittmacher mit Mörtel und Feinbetonpumpen beim Stollenbau im Ruhrkohlenbau. Heute erleben die seit 1977 bewährten BSA 1000 und BSA 1003 eine Wiederbelebung, auch als Komponenten der sogenannten Spritzbüffel.

Der Spritzbüffel als größte Nassspritzpumpe der Welt ist ideal für alle Tunnelquerschnitte und die Arbeit an Dämmen oder offenen Grubenbauböschungen. Er ist ausgerüstet mit dieselelektrischem Antrieb, Kompressor und lernfähiger Zusatzsteuerung in der Düse.

→ Spritzbüffel Sika-PM500 und unten die BSA 2503

Putzmeister

B. Mörtelmaschinen (PMT)

Dieser Stamm-Geschäftsbereich von Putzmeister nennt sich heute PMT (Putzmeister Mortar Technik). Wie wir aus den Vorkapiteln wissen, wurde 1957 der erste Prototyp der *KS-Verputzmaschine* von Karl Schlecht als seine Diplomarbeit an der Universität Stuttgart eingereicht, angenommen und mit der Note 1 benotet. Sie war zuvor im väterlichen Gipsergeschäft auf Herz und Nieren erprobt worden. Weiterentwickelte Prototypen wurden in Lizenzbau vergeben. Nachdem dieser wegen Schwierigkeiten endete, entstand 1959 der dieselbetriebene Putzmeister 1 in der väterlichen Garage. Diese Maschine war der Durchbruch und die Startbasis für das junge Unternehmen KS Maschinenbau.

„Putzmeister verputzt meisterhaft! Meisterhaft in unserem Sinne sein heißt, Dinge auf meisterhafte Weise immer besser zu machen!“
So Karl Schlecht und dieses Marketing-Motto des Unternehmens will sagen, dass die vieltausendfache Praxis-Erfahrung verkaufter Mörtelmaschinen allen Kunden stets eine rundum meisterhafte Mörtelverarbeitung garantiert.

Mischpumpen von Putzmeister gehören zu den leistungsstärksten Verputzmaschinen am Baumarkt. Der patentierte *Gipsomat* war 1965 als erste vollautomatische Gipsmaschine der Vorreiter für die nach Ablauf des Patentes vielfachen Nachbauten bei Wettbewerbern. Sein Bauprinzip wurde Prime-Standard moderner Verputztechnik mit fabrikgemischtem Trockenmörtel und ist heute weltweit verbreitet. Putzmeister-Maschinen sind lang erprobt und ausgereift und arbeiten demzufolge in solider unübertroffener Qualität – ob Innenputz, Außenputz oder Sonderanwendung. Alles gelingt mit Putzmeister meisterhaft und mustergültig. Zur Mörtelverputzmaschine und Gipsomat kommt noch eine dritte Schwester: *die Mixokret*! Die seit 1967 gebaute Mixokret ist eine technische Pionierleistung für die Estrichförderung. Mittels dieser Maschinentechnik lassen sich durch Druckluft, Estrich und Beton bis 16 mm Korngröße, ja sogar körnige Schüttgüter bis hin zum puren nackten Sand fördern. Auch Fließestrich, Spritzbeton, Zementsuspension etc. sind für die PM-Mörtelmaschinen problemlos zu meistern, und zwar durch leistungsstarke Schnecken- und Kolbenpumpen.

Vereinfachte, leichte Stockwerkmaschine MP 22

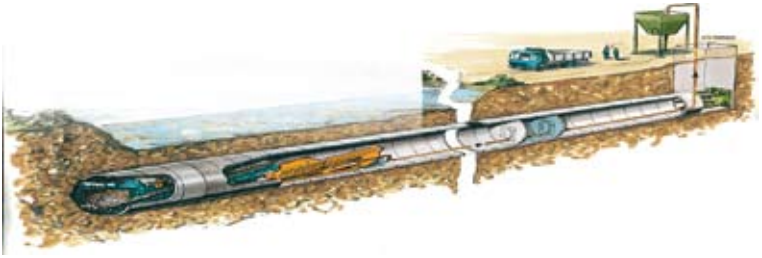
Gipsomat-Nachfolger MP 25 – Fabrikgemischter Trockenmörtel auch bei Außenputz, von der Fabrik im Silo antransportiert. Darunter der automatische Druckluftförderer zum Befüllen des Trichters der MP 25.

Mixokret M 740 für effizientes Mischen und pneumatisches Fördern von erdfeuchten (halbtrockenen) und steifen Medien und daneben die schematische Darstellung eines pneumatischen Mixokret-Förderers

Heutige P 13 Verputzmaschine mit Kolbenpumpen für stoßfreien Durchfluss schwierigen Mörtels bis zu 30 Stockwerke hoch. Daneben die Doppelkolbenpumpe KA139

Heutige Mischpumpe MP 25 für das Mischen, Fördern und Spritzen von Werktrockenmörtel

SP 11 – Moderne Version der seit 1964 gebauten P 11 hat heute einen bequemen Hub-Zwangsmischer und ist schallgedämmt



Abraumförderung mit Mörteleinspritzung und Betonieren

Tunnelbetonierung

C. Anlagetechnik (PSP) - Putzmeister Solid Pumps

Die Putzmeister Solid Pumps (PSP) ist ein weiterer Geschäftsbereich. Putzmeister-Anlagen für die Arbeit mit schwierigen Dickstoffen sind heute mehr denn je gefragt. Ob für den Biomüll-Sektor, für den Schlamm im Assuan- Staudamm oder für Material zur Landgewinnung vor der japanischen Küste oder gar beim Fördern von Goldslime im Bergbau ... überall ist Putzmeisters Anlagetechnik zuhause.

Die ab 2008 ausgegliederte Putzmeister Solid Pumps GmbH ist das derzeit noch einzige Unternehmen in diesem Geschäftsbereich. Hier werden schlüsselfertige Anlagen zur Lagerung, Aufbereitung und für den Transport von schwierigen Dickstoffen gebaut. Es kommen Dickstoffpumpen mit Spitzenleistungen bis 160 bar Förderdruck und 440 cbm/h Fördermenge zum Einsatz. Silokonzepte nach Maß bieten Lagerkapazitäten bis zu 1000 cbm. Über drei Jahrzehnte Praxis-Erfahrung gewährleisten den Putzmeister-Kunden auch in diesem Geschäftsbereich absolute Zuverlässigkeit der Anlagen und einen umfassenden Service! Im Bergbau beispielsweise sind noch erhebliche Wachstumsschübe für Putzmeister-Anlagen zu erwarten. Wegen der starken Nachfrage nach Kupfer, Eisenerz etc. sind viele Minenbetreiber heutzutage bereit, in neue innovative Technik zu investieren (Minenrückfüllung).

← PM Dickstoffpumpen werden vor der japanischen Küste zur Landgewinnung eingesetzt

Ein bedeutendes Betätigungsfeld der Putzmeister Industrietechnik ist der Untertagebereich. Neben dem sogenannten „Backfill“ im Bergbau kommen Dickstoffpumpen von Putzmeister seit 1980 zum Einsatz. Pionierleistungen entstanden im U-Bahnbau Tokyo und herausragend beim Eurotunnel. Ab 1991 förderten 8 große und mit der patentierten Freiflusshydraulik ausgestattete PM-Kolbenpumpen stündlich bis zu 1000 cbm Abraum über 1500 Meter Entfernung und 100 Meter Höhe im Tag- und Nachteinsatz. Solche Extrem-Einsätze bieten aber auch die Möglichkeit zu weiteren Innovationen, um etwa die Förderkapazität der Kolbenpumpen zu optimieren. So wurde – auf den Erfahrungen dieses Extrem-Einsatzes aufbauend – die inzwischen größte Kolbendickstoffpumpe der Welt entwickelt. Sie werden bei der Landgewinnung in Japan auf Schiffen eingesetzt.

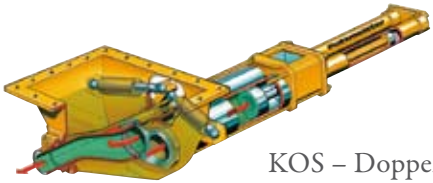
Eine weitere wegweisende Innovation ist das Misch- und Injektionssystem „MIRO“ (Multiple Injection Remote Control - DBP 3826623).

Einsatz im Klärwerk unter Silos mit Vorpress-Schnecken zur Zylinderbefüllung

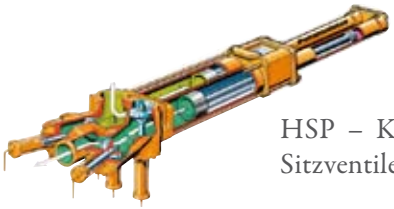
Dickstoff-Förderung am Silo mit Schubboden

Putzmeister Silotechnik und Pumpen

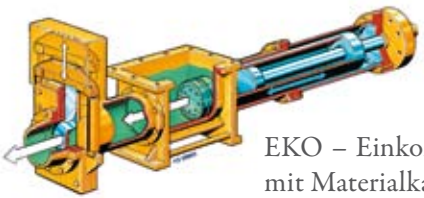
KOV – Doppelkolbenpumpe mit Kugelventilen



KOS – Doppelkolbenpumpe mit S-Rohrweiche



HSP – Kolbenpumpe mit hydraulisch betätigten Sitzventilen

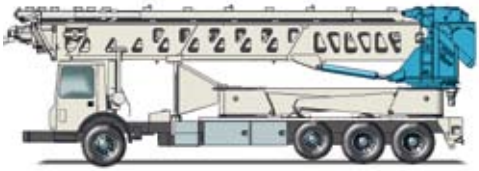


EKO – Einkolbenpumpe nach dem „Stopfprinzip“ mit Materialkammer

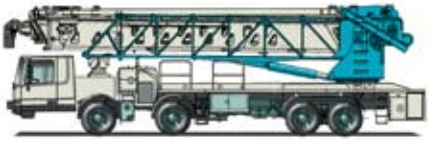
Telebelt Produktfamilie

TB 80

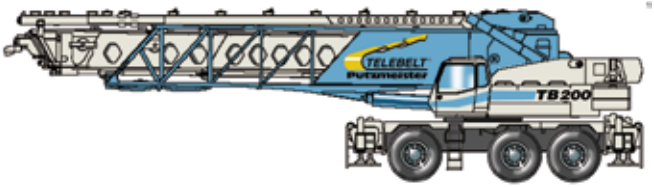
TB 110



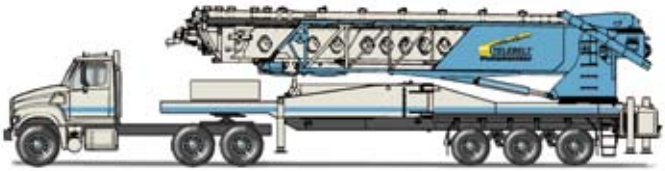
TB 130



TB 200



TB 600



D. Bandförderer (PTB)

Der Telebelt - Fördern und Verteilen

Weil bei vielen Materialien die Rohrförderung an die Grenze stößt, wird bei der Putzmeister Amerika seit 1995 der sogenannte Telebelt in Serie gefertigt. Er dient zum Fördern und Verteilen von nicht oder nur schwer pumpbarem Beton und zum Fördern und flächigem Verteilen von Schüttgütern. Auch normale Betonmischungen, insbesondere mit sehr abrasivem Charakter, lassen sich hier in großen Mengen praktisch verschleißfrei fördern. Bei Pausen oder am Arbeitsende wird lediglich das Förderband entleert. Es bedarf keiner Rohrleitungsreinigung und es gibt keinen Restbeton. Bis zu 200 Kubikmeter pro Stunde kommen völlig stoßfrei und gleichmäßig – stufenlos in der Menge regelbar – punktgenau in die Schalung oder in die Decke. Besonders bei niedrigen Hallen und Flächenbetonierung hat die Maschine Vorteile. Allerdings ist der Telebelt von der Reichweite und Höhe im Vergleich zu Betonpumpen systembedingt begrenzt. In der folgenden Abbildung ist der TB 130 zu sehen.

In den USA hat sich beim Wohnungsbau mit Fertighäusern der Telebelt durchgesetzt. Er verfüllt gleichzeitig oder unmittelbar hintereinander Schalungsfundamente und die dazwischen liegende Sauberkeitsschicht mit Schotter oder anderen geeigneten Füllstoffen. Inzwischen ist eine gesamte Produktfamilie daraus entstanden. Die Palette wird demnächst erweitert mit weiteren und größeren Telebelts zum Einsatz beim Bau von Staumauern.

E. Wassertechnik (PWT)

Dynajet

Im noch kleinen Geschäftsbereich Putzmeister Water Technology (PWT) werden echte "Putzmeister" hergestellt. Hinter der Marke „Dynajet“ steht ein umfangreiches Profi-Programm für die Hochdruckreinigung. Diese Hochdruckreiniger sind kraftvolle, zuverlässige Geräte, wobei nicht nur mit Kaltwasser, sondern sogar bis 800 bar mit Wassertemperaturen bis zu 100 Grad Celsius gearbeitet werden kann. Die Einsatzmöglichkeiten der Putzmeister Hochdruckwassertechnik sind beinahe unbegrenzt. Sie reichen von der einfachen Reinigung, Abtrag von Beschichtungen und Untergrundvorbereitung bis hin zur Betonsanierung. Dynajet-Trollis sind kompakt gebaut und hoch mobil. Leistungsstarke Elektro- oder Benzin/Dieselmotoren sorgen für ein Arbeitsdruck-Volumen von bis zu 800 bar. Aufgrund spezieller Düsen säubern Dynajet-Hochdruckreiniger auch spielend Rohre, Kanäle und Hausanschlüsse. Sehr gefragt sind sie auch bei Bau- und Sanierungsaufgaben. So beispielsweise bei Graffiti-Entfernungen, bei Schalungs- und Gerüstreinigung oder zur Reinigung von Baumaschinen und Baufahrzeugen ganz generell und aller Art.
Dynajet Trailer-Maschinen sind mobile, extrem leistungsstarke Arbeitsanhänger, welche einfach und flexibel auf allen Baustellen der Welt zum Einsatz kommen. Mit integriertem Wassertank, Schlauchtrommeln, Heißwasser-Systemen und Komplettsteuerung sind diese Dynajet-Modelle überall da erfolgreich im Einsatz, wo große Reinigungsleistung unabhängig von Energieversorgung benötigt wird. Mit Drücken bis zu 2800 bar wird neben den Aufgaben Korrosionsschutz und Entlackung auch der Bereich Betonsanierung und Betonabtrag abgedeckt.

Dynajet 500 bei der Reinigung einer Betonpumpe

Dynajet 350 bei der Reinigung der Statue „Krautmarie“ – eine Stiftung von Karl Schlecht

Der „Skywash“

Ende der 70er-Jahre suchte Karl Schlecht nach einer Lösung, bei vielarmigen Verteilermasten den Endschlauch nur noch mit einem Joystick fernzusteuern. Dazu war eine komplizierte Elektronik nötig, die aus eigener Kraft nicht zu meistern war. Ausgehend vom spektakulären Einsatz in Tschernobyl 1986 (wo M 52 Großmastpumpen ferngesteuert wurden) kam es zu einer Zusammenarbeit mit dem Kernforschungszentrum Karlsruhe und dem unter Leitung von Herrn Professor Warnecke stehenden Fraunhofer Institut in Stuttgart. Dort forschte man nach einem hochflexiblen großen Handhabungsgerät, das im „Master Slave System“ im Kernkraftbereich arbeiten soll. Mit dieser Zielsetzung wurde in einem Konsortium, dem auch AEG und deren damalige Mutter Daimler-Benz angehörten, der Großroboter HFH entwickelt.

Nachdem zahlungskräftige Kunden für dieses auch vom Bundesforschungsministerium geförderte Projekt dafür fehlten, kam die Lufthansa mit der Idee, damit Flugzeuge außen automatisch zu waschen. Saubere Flugzeuge symbolisieren auch sicheres Fliegen. Nach Erprobung eines Prototyps kam die Lufthansa mit dem Auftrag, zwei Skywash-Großroboter speziell unter Leitung von Putzmeister zu entwickeln. Mit diesem größten mobilen Roboter der Welt war wieder eine Meisterleistung erzielt worden, die Hochtechnologie für die Firma Putzmeister einbrachte. Damit war der Begriff *Mechydronic* geboren, der heute mit sei-

ner Hightech-Elektronik die meisten Putzmeister Maschinen durchwirkt und adelt. Trotz Zielerreichung und Meisterleistung wurde die Maschine jedoch nicht zu einem kommerziellen Erfolg, weil die logistischen organisatorischen Voraussetzungen am Frankfurter Flughafen nicht geschaffen werden konnten. Entscheidend war auch, dass der Skywash nicht überall im Gelände spontan eingesetzt werden konnte, weil die Frankfurter Flughafenbehörde die Waschbrühe für umweltfeindlich erklärte. Nach wie vor wird heute von Hand gewaschen, der Skywash kam 20 Jahre zu früh. Erfreulich aber, dass mit der hier entwickelten Technologie das Ausgangsproblem bei Putzmeister gelöst werden konnte: nämlich den Endschlauch bei vielarmigen Großmasten mit einem Joystick (aus der Ferne) stufenlos in alle Richtungen zu steuern. Bei Putzmeister Großmasten gehört dies heute zur Standardausrüstung – einzigartig auf der Welt.

Bevor wir weiterschreiten zum nächsten Kapitel, wollen wir noch kurz innehalten und in diesem Technik-Kapitel das **zweite Geheimnis** des Putzmeister-Erfolges lüften: Putzmeister ist deshalb weltweit führend mit den meisten Produkten, weil gemäß dem Putzmeister Wertekatalog ***Qualität*** und ***Service*** tagtäglich eingefordert wird durch ständige Evaluation dem Motto folgend: Immer besser – immer weiter!

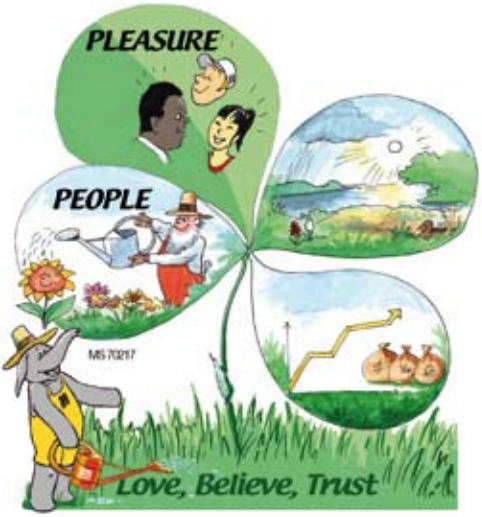
Dies ist eine ganz wesentliche Voraussetzung, um das Unternehmen auf den Weltmärkten dauerhaft und durchgängig leistungsstark und stets *„top in mind und top in choice“* bei seinen Kunden zu halten.

Und das ***dritte Geheimnis***, von neun, das haben wir hier ebenfalls erkannt: Es ist die kluge Entscheidung gewesen, früh schon mit allen Putzmeister-Produkten in den ***Export zu gehen*** und in größeren Märkten eigene Niederlassungen oder Montagestätten zu gründen. Das Prinzip *„Kompetenz in Ihrer Nähe“* gilt eben im fernen Ausland noch mehr. Dadurch wurde bewusst rechtzeitig begonnen, sich dem Welt-Wettbewerb zu stellen und ein Welt-Qualitätsimage aufzubauen, es wurden ebenfalls wichtige Produktions- und Vertriebserfahrungen gewonnen und man konnte durch diese Maßnahmen konjunkturelle Schwankungen über den Export besser ausgleichen. Ein strategischer Vorteil, der dem Unternehmen mehr Stabilität und Stetigkeit, mehr Sicherheit auf seinem Wachstumspfad zur Weltmarktdurchdringung verlieh und der das Unternehmen als Global Player mittelfristig souverän etablierte.

Putzmeister ist so ein erfolgreiches und ein schnell wachsendes Weltunternehmen geworden, das in den letzten 50 Jahren nie Verluste schreiben musste und aus eigener Kraft gesund gewachsen ist!

Auch das ***vierte Geheimnis,*** von neun, wollen wir hier offenbaren. Es ist dies die Tatsache, dass die PM-Geschäftsleitung unter Karl Schlecht stets den finanzpolitischen Grundsatz befolgte: Ja, der Mittelpunkt all unserer Aktivitäten ist ***profitables Wachstum*** – niemals Wachstum um jeden Preis! Man kann nicht jährlich um 25% im Umsatz wachsen mit nur 10% ROS, ohne die Eigenkapitalbasis zu schwächen. Ein ROCE von über 30% ist dann nötig. Was will uns das sagen?

Schlicht dies, dreifach. Jede unternehmerische Entscheidung ist unter dem Gesichtspunkt der Chance/Risiko-Abwägung zu betrachten. Jede unternehmerische Entscheidung ist unter der Wirtschaftlichkeits-Prämisse zu fällen. Und jede unternehmerische Entscheidung muss kurz-/mittelfristig Gewinn erwirtschaften – andernfalls ist sie zu revidieren. Hierzu gehört auch, dass – zwingend aus Wachstumsgründen – die erwirtschafteten Gewinne möglichst re-investiert werden, um so das Unternehmen permanent zu stärken, es wettbewerbsfit, es unangreifbar zu machen gegenüber Konkurrenten und gegenüber gesamtwirtschaftlichen (noch anonymen) Herausforderungen und Gefahren.



II. Die Menschen und die Werte

1. Karl Schlecht – der Unternehmer, Stifter und Mäzen

1932: Das war ein Schicksalsjahr der deutschen Geschichte! Warum? Nun, am 1. Februar 1932 erreichte die Zahl der Arbeitslosen mit 6,128 Millionen ihren absoluten Höchststand. Zusammen mit den rund 3 Millionen Kurzarbeitern sind nunmehr zwei Drittel aller arbeitsfähigen Deutschen von der Weltwirtschaftskrise betroffen. Die Arbeitslosenzahl, die im Juni 1925 mit 400.000 ihren Tiefstpunkt der Nachkriegszeit (1. Weltkrieg) erreicht und in den Jahren 1927/28 bei 1,35 Mio. im Jahresdurchschnitt gelegen hatte, ist seit 1929 sprunghaft gestiegen. Der Börsenkrach an der Wall Street (Schwarzer Freitag 25.10.29) hatte starke Auswirkungen auf das deutsche Bankwesen, das durch Großkredite aus den USA mit der amerikanischen Finanzwelt verbunden ist. Und als diese Großkredite plötzlich wegen der Liquiditätsklemme in den USA zurückgerufen wurden, da begann die dramatische Talfahrt der deutschen Wirtschaft, die in 1932 ihren Tiefstpunkt erreichte.
Mit über 44% Arbeitslosen hat Deutschland (1932) den höchsten Prozentsatz der Arbeitslosen in der Welt! – In den USA, wo diese Weltwirtschaftskrise begann, sind es 25% Arbeitslose, in Frankreich 20% und in England 18%! Horribile dictu, durch die Sparmaßnahmen von Reichskanzler Heinrich Brüning (ab 1931), der unbelehrbar-stur eine deflationistische Finanzpolitik betrieb, gingen denn auch vom Staat keinerlei Maßnahmen zur Stärkung der wichtigen Konsum- und der Investitionsgüter-Nachfrage aus. Dieser fatale Attentismus beschleunigte die wirtschaftliche Talfahrt noch und verhalf so den extremistischen Parteien zu ihrem sensationellen Erfolg. Die Vernunft hatte abgedankt, weil die Kombination von Kompetenz, Charisma und Charakter auf höchster Ebene letztlich fehlte. (Stresemann, Müller, Ebert waren alle gestorben).

In dieser aufgewühlten Zeit wurde Karl Schlecht am 28. Oktober 1932 geboren. Als Ältester von vier Geschwistern wächst er auf in Bernhausen, am südlichen Rand des Stuttgarter Flughafens gelegen.

Sein Vater wurde 1905 geboren. Vaters Wunsch indes, Mechaniker zu werden, ging nicht in Erfüllung. Nach dem Ersten Weltkrieg gab es für diesen Beruf keine Lehrstellen für die Jungen auf dem Land. So verdingte sich der Vater auf dem Bau im 14 km entfernten Stuttgart, um

für die 10-köpfige arme Bauernfamilie mitzuverdienen. Weil er tüchtig war, verlor er in der Wirtschaftskrise Anfang der 30er-Jahre seine Arbeit nicht und wurde bald zum Gruppenleiter im Stuttgarter Gipsergeschäft Mühleisen.

Leichtathletik und Geflügelzucht waren seine Hobbys. Weil er den Nazi-Wahn Anfang der 30er-Jahre beim Sport erlebt, wurde er als „Gegner des Systems“ vom ersten Tag an im 2. Weltkrieg zum Militär eingezogen. In der Nachrichtentruppe wurde er als Taubenliebhaber bald nach Berlin zur Brieftaubenschule delegiert. Dort avancierte er zum Lehrer und meldete sich dann 1944 freiwillig an die Westküste, wo er gegen die Brieftaubenspionage an der Kanalküste eingesetzt wurde. Seinem Ehrgeiz folgend konnte er bei dieser Laufbahn an Bildung und Führung gewinnen. Er kam – gottlob unverletzt – schon bei Kriegsschluss wieder heim nach Bernhausen. Sohn Karl hatte inzwischen 2 Klassen an der Oberschule Hohenheim durchlaufen, hatte die Kriegs- und Bombennächte in der Nähe des Stuttgarter Flughafens miterlebt und machte dann 1947 die Mittlere Reife an der Oberschule Hohenheim, wechselte dann zur Wilhelms-Oberschule nach Stuttgart, wo er 1952 sein Abitur bestand. Vater Karl übernahm nach Kriegsende die Geschäftsführung seiner Lehrfirma Mühleisen und gründete nach Rückkehr der Mühleisensöhne aus der Kriegsgefangenschaft sein eigenes Gipsergeschäft in Stuttgart, wo Junior Karl häufig Schulaufgaben im nahe liegenden väterlichen Stadtbüro erledigte.
Nebenher wird auch noch bis in die 50er-Jahre die von bäuerlichen Großeltern ererbte kleine Landwirtschaft betrieben. Karl Schlecht muss auf dem Feld in der Freizeit mitarbeiten, mauert und betoniert am elterlichen Haus neben Schule und Studium. Dafür, dass er das Abitur machen durfte, ist er seinen Eltern dankbar, denn üblich war das damals in seiner Gesellschaftsklasse nicht. Karl Schlechts Studienwunsch – auch während seiner Oberschulzeit – waren und blieben die Naturwissenschaften. Vor allem das Fach Chemie hatte es ihm in der Hohenheimer Oberschulzeit angetan. Doch es kam anders. Nach dem Abi begann Karl Schlecht Maschinenbau zu studieren, um Ingenieur zu werden. Er erfüllte so, bewusst oder unbewusst, einen Traum seines Vaters.

Und ein zweites Mal beeinflusste der Vater den Sohn. Karl Schlecht wollte nämlich ursprünglich wissenschaftlich arbeiten und eine Forscherlaufbahn einschlagen. Indes fand er beim Vater die Aufgabe, sein

← Karl Schlecht mit Vater auf Heimaturlaub, mit seiner Mutter und unten mit den Geschwistern Maria und Elfriede im Jahr 1944

theoretisches Können noch während des Studiums mit Praxiserfahrung kombinieren und mit einem Verputzmaschinenprototyp erproben zu können. Das wurde Gegenstand seiner Diplomarbeit, die an der Universität Stuttgart am Institut für Fördertechnik mit der Note eins benotet wurde.

Karl Schlecht dazu: „Mein Vater hat mir nach der Diplomarbeit – sie bestand aus meiner für ihn gebauten ersten Verputzmaschine, mit der ich ihm seinen Traum erfüllte – die Möglichkeit gegeben, mich trotz der vielen Anfangsprobleme mit dem Prototyp durchzubeißen. Dafür bin ich ihm bis heute dankbar, denn ohne diesen Hintergrund hätte ich weder seinen Auftrag zum Bau einer Verputzmaschine erhalten noch realisieren und später für andere demonstrieren können."
Die Mutter indes – wie Mütter eben sind, sicherheitsbezogen – wünscht sich nach dem Studium für ihren Ältesten und den vielen Anfangs-Enttäuschungen mit der im 7. Semester begonnenen Mörtelpumpe eine solide Position als angestellter Ingenieur in einer renommierten Firma. Karl Schlecht hierzu: „Teilweise war die Anfangszeit so schwierig, dass meine Mutter sagte: Menschenskind, hör auf mit dem Zeugs und machs Gleiche wie deine Kollegen! Die sind damals im weißen Mäntelchen beim Daimler oder beim Bosch rumgelaufen."

→ Vom ersten am Bau verdienten Geld der erste Motorroller

Doch der ersehnte Durchbruch kam und der erträumte Aufstieg gelang! Wie wir aus den Vorkapiteln schon wissen: mit der Gründung des eigenen Unternehmens 1958, dem legendären – damals noch beim Dorfschmied in Bernhausen zusammengeschweißten *Putzmeister 1*, dann die Nachfolger P 2, P 3 und schließlich der bis heute unverwüstlichen P 13 (Verputzmaschine mit Hochdruck-Doppelkolbenpumpe), die von Karl Schlecht auch 1963 noch selbst konstruiert wurde. Sie wird als einzige der damaligen Maschinen auch in den Jahren nach 2000 noch gebaut und ist in Griechenland, der Tschechischen Republik, China und anderen Ländern vielfach kopiert worden.

Danach tüftelte Karl Schlecht in den 60er-Jahren weiter, um das Problem der Verarbeitung des schnell bindenden Gipsputzes zu lösen. In 1965 kam der *„Gipsomat"*, die erste automatische Verputzmaschine der Welt für Gipsputz, und ein Jahr danach als Ergänzung zum dreiblättrigen Kleeblatt noch die *„Mixokret"* Maschine für das Estrichgewerbe.

Ein neuer Markt öffnete sich in den 60er-Jahren mit dem aus den USA gekommenen Transportbeton. Nachdem nämlich Mitte der 60er-Jahre eine vorübergehende Baukrise einsetzt, fürchtete Karl Schlecht, dass die Verputzbranche, ähnlich wie in den USA, zur Trockenbauweise übergehen würde. Deshalb wendete er sich den Betonpumpen zu, als dem natürlichen Nachbarfeld der Mörtelpumpen. Deren Entwicklung verfolgte er seit vielen Jahren schon von der Hochschule an. Denn siehe, hier waren wesentliche technische Details der eigenen Mörtelpumpen umsetzbar und auch neue Ideen für effektivere Betonförderung waren dort zu entwickeln.

Karl Schlechts Putzmeister-Firmengruppe erreichte in 2007 einen Weltumsatz von über 1 Mrd. Euro! Das ist wahrlich eine erstaunliche Leistung, die abgedeckt ist mit einer Vielzahl von Patenten durch Karl Schlecht – und inzwischen auch von zahlreichen Firmenangehörigen in den harmonisch gewachsenen Entwicklungsabteilungen, mit denen er und Putzmeister für die ganze Branche im Rückblick zweifellos Technikgeschichte geschrieben hat. Denn siehe, schließlich ist jedes Patent und jede Maschine geronnener Geist. Was sonst?
Aber Karl Schlecht ist nicht nur ein Erfinder und Ingenieur und ein Unternehmensgründer, er wurde mit seinem Ingenieur-Denkansatz auch ein versierter Unternehmensführer. Er hat sich darüber hinaus nicht nur mit der Unternehmens-Lenkung befasst, sondern auch der Basis guter Unternehmenskultur zugewandt. Höhere Effektivität und Effizienz begriff er im Laufe des Lebens als begründet im sogenannten philosophischen Fundament des rechten, auf wahrhaftem Denken ruhenden Schaffens. Dazu meint Karl Schlecht dies:

„Es ist gar nicht schwer, eine Vision als realisierbaren Traum zu gewinnen. Man muss nur mit hinreichender Fantasie qualifiziert vorausdenken können, man muss sich realisierbare Zukunftsvorstellungen machen können. Das gründet auf der an der Hochschule erworbenen Lernfähigkeit im systematischen Denken, auf selbst erworbener Fachkompetenz, auf intelligentem Abgucken, was andere schon schufen und darauf aufbauten. Dazu gehören Mut, Selbstdisziplin und Offenheit für die überall auf der Straße liegenden latenten Probleme, die andere nicht als Chancen sehen. Und das gelingt offenbar besser, wenn man die traditionellen Tugenden, auf Wissen gründend, und die guten religiösen Werte verinnerlicht hat.
Ich gebe ein kleines Beispiel dazu: Schauen Sie, ein Verkäufer ist nur

dann erfolgreich beim Kunden, wenn er meinem Beispiel folgen kann und liebt, was er tut. Wenn er den Kunden mag und ihn das, gepaart mit Fachkompetenz, spüren lässt, auch irgendwie versucht, ihn sympathisch zu finden und auf ihn hört. Das spürt der Kunde unbewusst.
Das ist nicht selbstverständlich. Talentierte und von ihrer Sache überzeugte und gebildete Verkäufer lernen Kunden instinktiv besser kennen, insbesondere deren Interessen, Emotionen und Wertvorstellungen. So kommen Entscheidungen zustande. Wenn er das erkennen und verstehen kann, dann entsteht Gemeinsamkeit und der Funke springt über. Anderen, die nur an sich selbst und an eigene Interessen denken, fällt es schwer, einen Kunden zu gewinnen oder gar ihn gern zu haben. Das gilt für jeden – nicht nur für Verkäufer.
Ja, „Liebe deinen Nächsten" das kann richtig verstanden auch im Geschäftsleben helfen, wo sonst jeder seinen eigenen Vorteil sucht. Man muss einfach die Grundlagen für Vertrauen und Gemeinsamkeit selbst begriffen haben und dann auch schaffen können und dabei den Kunden unsere gute Unternehmenskultur spüren lassen, denn die suchen dies auch für sich. Und so gewinnen beide, der Kunde sogar doppelt.

Da geht es dann letztlich um Werte im Denken und Fühlen, wie man sich verstehen lernt und vor allem geht es um beidseitiges Vertrauen. Aber Wertebewusstsein setzt Bildung voraus. Ja, Werte erkennen und schaffen heißt sich klar zu werden, dass das, was man tut, für den Nächsten, den Kunden, auch effektiv einen Wert hat, ihm nützt. Innovationen muss der Kunde als für ihn wertvoll erkennen. Innovationen dürfen nicht eigene Technikspielerei sein. Das wäre verwerflich und kontraproduktiv.
Und im Sinne dieser Gesinnung entstand in den 80er-Jahren der Werbe-Slogan:

„Putzmeister – Werte für die Zukunft!"

Und für die Menschen bei Putzmeister ein kundenorientiertes Credo:

Sich freuen – beim Dienen, Bessern, Werte schaffen!

Sich freuen und dankbar sein, vor allem wenn alle das Gefühl haben zu gewinnen.

Aber dazu bedarf es der Arbeit an sich selbst. Bildung ist Voraussetzung für Wertebewusstsein. Dazu gehört eine charaktervolle integre Persönlichkeit, die innerlich aktiv mit unermüdlichem Einsatz, mit Fleiß ihr Ziel verfolgt. Beispiel dafür sind Menschen, die wie Spitzensportler diszipliniert-beharrlich, mit Energie und Freude, verantwortungsbewusst und gewissenhaft, auch nüchtern pragmatisch, den bisher visionären Weg gehen, dafür große persönliche Opfer bringen und die Dinge zuverlässig und zielstrebig vorantreiben. Dort liegt das riesige Potential, das bei uns im Human Resources Management und in der Personalentwicklung, gepaart mit guter Führung, erschlossen werden kann. Wissen als Nährboden für Tugenden. Der enorme Wettbewerb aus dem fernen Osten lässt uns beim heutigen deutschen Wohlstand keine andere Wahl. Wenn Firmenangehörige in unseren Disziplinen zu Spitzensportlern werden, dann sind wir eigentlich unschlagbar!“ So weit der Gründerunternehmer.

Ja, Karl Schlecht ist solch eine Persönlichkeit, die darin auch eine gesellschaftliche Aufgabe erkennt. Ein Mann, der seinen Weg beharrlich geht – trotz aller auch von ihm gemachten Fehler – dies beweisen seine Erfolge eindrucksvoll. Manche sehen darin ein gewisses Maß von Esoterik. Für ihn ist es eher Mittel zum Zweck, persönlich zu wachsen und in Kundensicht die Nummer eins zu werden.

Ich meine, das Konzentrat seines Wesens ist die *„heilige Nüchternheit“*– wie es Hölderlin verwegen nennt. Und Theodor Heuss sagte dazu einst dies:
„Ein sehr merkwürdiges und überaus tiefes Wort, die Nüchternheit „heilig“ zu nennen, als sei dieses etwas Sakrales. Aber wenn ich das auf uns (Politiker) beziehe: wir sind gegenüber der Wirklichkeit illusionslos geworden, wir alle sind durch die Schule der Skepsis hindurchgegangen. Aber wenn wir nur illusionslos sind und wenn wir nicht ein Stück echten Glauben auch für unseren Beruf mitbringen, dann verliert unser Handwerk von seinem Beginn an die innere Würde.“ (Rede, 9. Sept 1948)

So ist es! Immer wieder über sich hinaus wachsende, doch bescheiden gebliebene Menschen stehen stets und ständig in dieser kreativen Spannung der *„heiligen Nüchternheit“,* weil sie diese Doppelwelten ausgeprägter in sich tragen! Manchen ist es bewusst, manchen nicht.
Zwei andere Themen möchte ich noch kurz ansprechen:

Die obige Aufnahme zeigt das Putzmeister Werk in Aichtal im Jahr 1979 und unten im Sommer 2009

Das Thema *Fehlentscheidung* und das Thema *Macht-Missbrauch* im Management. Fehler zu machen, das gehört zum Menschsein. Ja, Karl Schlecht hat auch kapitale Fehler (!) gemacht. Fehler, die ihn zuweilen in große Not brachten. Vor allem waren es Fehler, die durch Unternehmensübernahmen fatalerweise gemacht wurden. „Da dachte man, es wäre ein schnelles Schnäppchen zu machen, später stellte es sich aber heraus, dass man das Fremdunternehmen zu wenig kannte." (Thomsen/Wibau-Übernahme). Aus diesen kapitalen Fehlern hat Karl Schlecht gelernt und er gibt jedem den Rat: Schnäppchen gibt es bei Übernahmen selten bis gar nicht! „Man kennt eine Firma erst, wenn man sie hat!" Überdies sind solche Erfahrungen bei Putzmeister nun in Normen und Regeln gefasst, um eine Wiederholung dieser Fehler künftig zu verhindern – ein Traum, den Karl Schlecht nicht aufhören will zu träumen.

Und nun zum zweiten Thema. Von Goethe stammt der Aphorismus „Nichts ist schwerer zu ertragen als eine Reihe von glücklichen Tagen." Da ist was Wahres dran. Will sagen: Zu viel Glück macht hochmütig, übermütig. Zu viel Sonne erzeugt Wüste; Success Victims (SuVis), wie Karl Schlecht zu sagen pflegt. Er weiß, auch weil er christlich geprägt ist, dass sein Erfolg nur gemeinsam mit den Firmenangehörigen und Partnern so deutlich und nachhaltig möglich war. Auch hier gilt, wie Karl Schlecht meint (gemäß Aristoteles): Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile! So ist es. Aber so ist es auch: Wer seine Firmenangehörigen, seine Führungskräfte herablassend gönnerhaft behandelt, (Führen Sie aus. Ihre Meinung interessiert nicht. Dafür sind Sie gemietet!) der darf sich nicht wundern, wenn ihm kein Vertrauen entgegengebracht wird. Die Menschen zu achten, als Erster freundlich zu grüßen, ist Karl Schlecht in Fleisch und Blut übergegangen. Und Freundlichkeit auszustrahlen ist das erste vertrauensbildende Element. Ja, auch die mit der Vier-Fragenprobe (Rotarier) begründete aktive Vertrauensbildung ist neben guter Fachkompetenz entscheidend. Geht nämlich mit den menschlichen Fehlern und mit dem Mangel an Integrität (zu den verkündeten Werten) beispielsweise zunehmend Vertrauen verloren, dann steigen die Transaktionskosten exorbitant und bald ist alles, wirklich alles verloren. Ein echter, ein guter Führer weiß das und darum achtet er stets Würde, Wert und Wahrheit, wie Karl Schlecht dies zu praktizieren strebt. Ein *guter Führer* weiß eben, der Ton macht die Musik. Und der Ton das ist Anstand, ist Höflichkeit und Integrität zu dem, was man

1953 – L1-Prüfung bestanden in Unterwössen/Chiemsee

1961 im eigenen „Drachen“ vor Überlingen/Bodensee

denkt, sagt und glaubt. Er sieht sich noch nicht (nie) am Ziel. Und er weiß: es ist letztlich das Geistige, das die Materie regiert. Mens agitat molem – frei nach Friedrich Schiller.

Und in diesem Sinne, dass letztlich das Geistige die Dominanz hat, ergibt es sich auch, dass verantwortungsbewusstes wissenschaftliches Denken und Arbeiten Karl Schlecht nachhaltig so erfolgreich machte. So erhielt er 2007 einen der geschätzten Innovationspreise der Elite-Universität Karlsruhe. Seine Putzmeister Firma wurde zum „Hidden Champion“ benannt. Er selbst hält als Professor h.c. an der renommierten Tongji Universität Schanghai gelegentlich Vorlesungen. Zuvor ernannte ihn die Universität Hohenheim als Stifter des Entrepreneurship-Lehrstuhles zum Senator h.c.

Sich regen bringt Segen auf allen Wegen. Neben Energie, Schaffenskraft und Fortune braucht man im Leben aber auch Manneszucht! Und so ist Karl Schlecht ein allseits anerkannter, ein viel geachteter und hoch geschätzter Mann. Indes kein Plus ohne Minus. Auch er kennt die Einsamkeit, die einen umgibt, wenn man ein starker Unternehmensführer dieser Größe ist, und zuweilen, da überwältigt es ihn, wenn er in der Rückschau erkennt, wie weit er in seinem Leben doch gekommen ist, und Demut und Dankbarkeit ergreifen ihn dann und machen ihn wundersam weich und wehmütig in der Melancholie der Erfüllung. „Ist unser Leben nicht rätselhaft und überaus staunenswert?“(Kafka).

Privat wäre nunmehr zu berichten, dass der Rotarier Karl Schlecht ein überzeugter Verfechter der dort entstandenen sogenannten „Vier-Frage-Probe“ wurde:

Ist es wahr, bin ich ehrlich? –
Ist es fair für alle Beteiligten? –
Wird es Freundschaft und guten Willen fördern? –
Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?

Um jede dieser Fragen muss täglich mit sich gerungen werden.
Ja, diese „Vier-Frage-Probe“ wurde in 1932, dem Geburtsjahr Karl Schlechts, aus erlittenen und erstrittenen Erfahrungen in einem Chicagoer Unternehmen als soziologische Erfolgsformel definiert und Karl Schlecht ist überzeugt davon, dass diese Fragen, ehrlich beantwortet,

den Menschen mental öffnen und ihn im ethischen Sinn disziplinieren. Womit er wohl recht hat. Eigentlich sind diese vier Fragen ja eine Differenzierung der sogenannten „Goldenen Regel“: Was Du nicht willst, das man Dir tu, das füge keinem anderen zu!

Nachdem die Maschinenfabrik (KS) in Bernhausen ordentlich florierte, da gründete Karl Schlecht 1964 eine Familie. Hieraus entstammen 3 Kinder, ein Sohn und zwei Töchter, heute alle gut versorgt und frei und vernünftig und selbstbestimmt. In seinen Jugendjahren ist er fasziniert vom Drachen-Segeln auf dem Bodensee – vom Windsurfen – und auch das Segelfliegen hat es ihm in den Studienjahren angetan. Das alles sensibilisierte ihn für die Kräfte des Windes. Daher sein Engagement bei Windturbinen und die Stiftung eines Lehrstuhls Windenergie an der Universität Stuttgart. Dort hat er sich schon während seines Studiums 1956 bei Professor Hütt für Windturbinen begeistert. Es sollte bis in seine späten Jahre dauern, bis er sich hier aktiv engagieren konnte. 2002 stiftete er einen Lehrstuhl Windenergie für die Universität Stuttgart und im Jahr 2007 haben von seiner Firma Windwin betriebene Turbinen drei Mal so viel Strom erzeugt, als die deutschen Putzmeister Werke verbrauchten. Indes Karl Schlecht bleibt eigentlich ein Tüftler, durch und durch, und ein vielseitig beschäftigter Mensch mit einer immer offenen Neugier für das Technische und für die Fragen des menschlichen Seins. Seine Freude am Verwirklichen immer neuer Ideen - das ist seine eigentliche, seine unstillbare Leidenschaft, genährt und gemildert durch seine Liebe zu seiner zweiten Ehefrau Brigitte, die ihn seit 1983 auch beruflich begleitet. Und so meint er auch: „Sich täglich aufs Neue in die eigene Frau zu verlieben – und daraus Kraft schöpfend auch immer aufs Neue lieben zu lernen, was man tut, wie mans tut, und warum mans tut, das ist doch das größte Geschenk im Leben!“ In diesem Sinne ist auch sein von ihm geprägter Wahlspruch für seine Putzmeister AG zu verstehen:

Sich freuen beim

... Dienen, Bessern, Werte schaffen ...

damit alle gewinnen!

Seine drei Kinder aus erster Ehe bleiben – nach der Scheidung – bei der Mutter und gehen dann später – gut ausgebildet – jeweils eigene Wege. Katrin ist heute promovierte Rechtsanwältin in Berlin und hat zwei Söhne. Der Sohn, Martin, ist bei Daimler-Benz als Forschungsingenieur beschäftigt und die jüngste Tochter Barbara lebt im früheren Zuhause mit besten Verbindungen zum Vater. Seine zweite Ehefrau Brigitte bringt 1983 die Söhne Frederik und Ralf mit in die neue Verbindung.
Der jüngere Sohn Frederik (1968 geboren) arbeitete mehrere Jahre im Vertrieb bei Putzmeister, absolvierte seinen MBA und ist nunmehr Verkaufsleiter eines Kranbau-Unternehmens.
Der ältere Sohn, Dr. Ralf von Baer (7. Februar 1963 geboren) ist Facharzt für Anästhesiologie (04/97). Er wechselte nach erfolgreicher Berufstätigkeit an der Universität Ulm als Unfall- und Anästhesiearzt dann als medizinischer Berater und Projektleiter zu einem Planungsunternehmen für kommunale Projekte. Er kam nach einem Zweitstudium in St. Gallen (MBA) dann zu Putzmeister. Dr. Ralf von Baer ist seit 2006 Geschäftsführer der Putzmeister Holding GmbH. Karl Schlecht hierzu: „Obwohl ich gelegentlich als schwierig und als Querdenker bezeichnet werde, scheint es zwischen uns gut zu klappen!“

← Die Frau an Karl Schlechts Seite - Brigitte Schlecht

Ja, Karl Schlecht ist eine dominante – aber nicht (immer) dominierende Persönlichkeit, voll Dynamik und voll geistiger Präsenz und Elastizität. Mit täglichem Schwimmen, mit regelmäßiger Gymnastik hält er sich auch nach seinem 75. Geburtstag fit. Dazu zählt eine ausgewogene Ernährung und ein harmonisches Familienleben. Trotz aller Weltläufigkeit hat sich der Schwabe Karl Schlecht seine Vorliebe für die schwäbische Küche erhalten. So gehören Saiten mit Linsen und Spätzle, gehören geröstete Maultaschen und ein saftiger Zwiebelrostbraten unangefochten zu seinen Lieblingsgerichten, am besten zubereitet und liebevoll serviert von seiner Frau Brigitte.

Und hier nun wollen wir das ***fünfte Geheimnis*** des Putzmeister-Welterfolges endlich offenbaren. Es ist ***Karl Schlecht*** persönlich.

Er hat 50 Jahre lang mit Kompetenz, Charisma und Charakter, mit Reife und mit Sympathie sein Unternehmen umsichtig und vertrauenswürdig geführt, hat mit Dynamik die Firmenangehörigen begeistert, die Führungskräfte mitgerissen und davon überzeugt, dass Putzmeister den Weg zur Weltelite schaffen kann. Und siehe, dies ist nun Fakt! Karl

04 - 3217187
50 - 5586429
50 - 5586435
04 - 3439190

No smoking

Schlechts Persönlichkeit, die mit Einsatz, Ehrgeiz und Eifer und mit eisernem Willen ihre Vision, allen Rückschlägen zum Trotz, konsequent durchsetzte, bestätigt wieder einmal Moltkes Ausspruch absolut und eindrucksvoll: „Glück hat auf die Dauer nur der Tüchtige!“
Oder sagen wir es etwas poetischer mit Balthasar Gracian (Handorakel und die Kunst der Weltklugheit, 1647): „Vorausdenken ... auf viele, viele Tage. Die größte Vorsicht ist es, dass man der Sorge und Überlegung besondere Stunden widmet. Für einen Behutsamen gibt es keine Unfälle und für einen Aufmerksamen keine echten Gefahren ... Durch die wiederholte und gereifte Überlegung komme man überall dem äußersten Missgeschick zuvor!“ Schöner kann man die intellektuelle Arbeit, das Denken, nicht beschreiben! – Karl Schlecht hat diesen Rat immer schon beherzigt, ohne ihn zu kennen! Überlegen macht überlegen!

← Karl Schlecht mit seinem Stiefsohn Dr. Ralf von Baer auf der Baustelle Burj, Dubai

Karl Schlecht war nämlich immer schon *Fuchs und Igel* zugleich. Fuchs in dem Sinne, dass er mit Spürsinn und Intelligenz stets seine Chancen misstrauisch-prüfend witterte und sie konsequent und klug auch wahrnahm. Igel war er in dem Sinne, dass er dann beharrlich, gewissenhaft-gründlich und zuverlässig-zäh seine Ziele verfolgte und nicht davon abließ. Diese optimale Fuchs-Igel/Igel-Fuchs-Kombination ist es, die einen guten Unternehmensführer auszeichnet, und sie ist der erste Garant für dauerhaften Erfolg zuhause und weltweit.

Nunmehr möchte ich hier einen kleinen geistesgeschichtlichen Exkurs mir gestatten, um die Philosophie und das Mäzenatentum Karl Schlechts besser einordnen zu können. Ich beziehe mich hier auf Max Webers Essay *„Asketischer Protestantismus und kapitalistischer Geist“* sowie auf die Unterweisungen meiner Eltern und meiner Großeltern mir gegenüber, die strenge und überzeugte Protestanten waren. Nie vergesse ich den Spruch meiner Oma: „No net so vordoig sai ond so aushausig läba!“ Was frei ins Hochdeutsche übersetzt etwa heißt: bitte nicht so verschwenderisch sein und gar noch übermütig werden!

Geistesgeschichtlich gesehen hat der asketisch-strenge Protestantismus/Pietismus die Neckar-Schwaben nachhaltig positiv geprägt. Aber darauf wollen wir hier nicht näher eingehen. Wichtig ist generell dies:

Einer der Grundbestandteile des modernen kapitalistischen Geistes, ja der modernen Kultur überhaupt, ist die rationale Lebensführung auf Grundlage der Berufsidee, geboren aus dem Geist der christlich-protestantischen Askese. Der paulinische Satz: „Wer nicht arbeitet, soll nicht essen!“ gilt im Protestantismus absolut, bedingungslos und für jeden ohne Ausnahme. Arbeitsunlust ist Sünde und ein Symptom fehlenden Gnadenstandes. Nicht Muße und Genuss, sondern Handeln dient nach dem geoffenbarten Willen Gottes zur Mehrung seines Ruhmes. Auf Erden muss der sterbliche Mensch, um seines Gnadenstandes sicher zu werden, „wirken, nämlich die Werke dessen, der ihn gesandt hat, solang es Tag ist!“ Demzufolge ist Zeitvergeudung die erste und prinzipiell schwerste aller Sünden unter strengen Protestanten, weil jede verlorene Arbeitsstunde im Dienst des Ruhmes für Gott entzogen ist. Wir sehen: die innerweltliche Askese, die der strenge Protestantismus (der Pietismus, der Puritanismus) verlangt, ist mithin der systematisch-methodische Charakter des Berufslebens. Nicht Arbeit an sich, sondern rationale Berufsarbeit „in Ordnung“ vollbracht, ist das von Gott verlangte Opfer.

Auf diesem methodischen Charakter der Berufsaskese liegt bei der puristisch-protestantischen Berufsidee stets der Nachdruck. „Nicht für die Zwecke der Fleischeslust und Sünde, wohl aber für Gott dürft ihr arbeiten, um reich zu werden!“ Ein pietistisch-protestantischer Grundsatz, der die absolute Leistungsethik und das hohe Pflichtgefühl propagiert! (Kant: Pflicht, du erhabener, großer Name!). Mit voller Gewalt wendet sich diese asketische Lebensführung protestantischen Geistes vor allem gegen eines: gegen das unbefangene Genießen des Daseins und dessen, was es an Freuden und fleischlich-sinnlichen Verführungen zu bieten hat. Der triebhafte Lebensgenuss, der von der Berufsarbeit wie von der Frömmigkeit gleichermaßen abhält, ist der Feind der rationalen Askese. Tat und Entsagung, sie bedingen sich und sie allein machen auch reich – nicht materiell, sondern als Mensch! „Wir müssen alle Christen ermahnen zu gewinnen, was sie persönlich gewinnen können, und zu sparen, was sie sparen können, das heißt im Ergebnis: Zu wachsen und für sich reicher zu werden!“ Aber – und jetzt kommts: – sie empfinden dabei gottgefällig zu handeln, weil sie Gottes Verwalter auf Erden sind, nicht mehr und nicht weniger. Und das bedeutet, den Genuss solchen Reichtums mit der Konsequenz Müßiggang, Faulenzerei und Fleischeslust als sittlich verwerflich zu sehen und als eine Ablen-

kung vom Streben nach einem „heiligen, tugendhaften Leben“.
Die Berufung des menschlich und materiell Reichen ist es, der „Gesamtheit“ zu dienen, so ist *er* der gottgefällige Verwalter, da sein Reichtum nichts anderes als Gottes Gut ist, welches ihm aus reiner Gnade (nur) geliehen wurde. Also: ein hohes Arbeitsethos, Gewerbefleiß und strenge Selbstzucht sind protestantische Pflichten gegen Gott und das einzige Mittel, sich des Gnadenstandes sicher zu werden.
So weit kurz skizziert die religiös-philosophischen Grundvorstellungen des asketischen Protestantismus. Und solchem Pflichtbewusstsein scheint Karl Schlecht (bewusst/unbewusst) verbunden zu sein, wohl auch weil seine Großeltern dem pietistischen Kreis angehörten. Not und harte Natur prägte diese Menschen auf der windigen Filderebene (und die Gottesfurcht)!

Ich meine, hier liegt Karl Schlechts zentrale Motivation zum Erfolg, zum Schaffen, wie man in Schwaben zur Arbeit sagt. Es muss etwas dabei herauskommen, sonst hat sie keinen Wert. Talent arbeitet, Genie schafft, wie ein Sprichwort sagt. Beides wirkte hier nachhaltig, wie man an den Werken dieses Mannes erkennen kann.
Ja, er hat viel von der protestantischen Leistungsethik, auch aus eigener Lebenserfahrung, verinnerlicht, wie Arthur Fischer, wie Berthold Leibinger ... als Schwaben ... und viele andere mehr, die Höchstleistungen als Künstler und/oder als Bürger erbringen und erbrachten! Sie alle glaubten und glauben, dass Erfolg, bei allem persönlichen Einsatz, bei aller Tüchtigkeit, bei allem Mut, dass Erfolg in diesem Ausmaß letztlich nur ein „Gottesgeschenk“ sein kann, eine Gnade. Die man sich aber verdienen muss, indem man hart zu sich ist, indem man sich quält, indem man Qualität erwählt, indem man an seine Grenzen stößt und sie und sich überwindet – wieder und wieder! Ja, wer immer strebend sich bemüht!

Karl Schlechts soziales Engagement

Hören wir Karl Schlecht zu diesem Thema: „Stifter sind nicht nur Mäzene und Wohltäter, sondern sie verstehen sich als Investoren für eine gute edle Sache, sind also auch darin Unternehmer, die, wie im harten Überlebenskampf, aus eigenem Antrieb auf dem Weg zu einer Vision handeln. Mitnehmen kann keiner was!“ Unternehmertum, also Entrepreneurship, heißt demzufolge für Karl Schlecht: „Auf dem Weg zu seiner Vision immer wieder über sich hinauswachsen, dabei andere mitziehen, sodass letztlich alle gewinnen!“ Ja, wir dürfen fragen, was wollen Stifter denn? Sie wollen dies, was letztlich alle Menschen insgeheim wollen, sie wollen etwas Dauerhaftes oder Vorbildliches für die Gesellschaft beitragen und zurückgeben. Stifter wollen als Unternehmer sich für etwas engagieren, was die Zeiten überdauert und was der „res publica“ nützt. Sie wollen Lichtspuren ihres Lebens setzen!

Und so überträgt 1998 Karl Schlecht 99% der Aktien seiner Putzmeister AG auf die Karl Schlecht Gemeinnützige Stiftung (KSG mit 10% der Stimmrechte), nur 1% hält die Karl Schlecht Familienstiftung KSF (mit 90% der Stimmrechte). Diese Konstruktion hat auch den Vorteil, dass nunmehr das Unternehmen vor der Aufteilung im Erbfall geschützt ist. Auch Ausschlachtungen, Filetierungen oder Zersplitterungen sind damit unterbunden. Mit einem Stifungsvermögen von fast 1 Mrd. Euro aktueller Marktwert gehört die KSG 2008 zu den großen gemeinnützigen Stiftungen Deutschlands. Sie investiert in ausgewählte Projekte zur Zeit ca. 750.000,– Euro p.a. aus den Erträgen des Stiftungs-Kapitalstocks von 15 Mio. Euro. Die Erträge des Unternehmens werden traditionsgemäß reinvestiert. Karl Schlecht sieht in seiner Entscheidung zur gemeinnützigen Stiftung vor allem einen Ausdruck von Dankbarkeit; dass er – fair und frei – das zu Lebzeiten Erreichte an die Gesellschaft großteils weitergibt, damit auch zur Zukunftssicherung seines Unternehmens beiträgt und so den gesellschaftlichen Nutzen doppelt mehrt; eben durch die Schenkung und durch den Zukunftserhalt der vielen Arbeitsplätze, des hohen jährlichen Steueraufkommens ... und und und.

Aufgabe der Karl Schlecht Gemeinnützigen Stiftung (KSG) ist es ganz allgemein gesagt: *Junge Menschen zu fördern und zu fordern!* Und dies dadurch, dass gewonnene Erfahrungen, Werte und Firmenwissen effektiver und effizienter als bisher an diese jungen Menschen mittels ei-

Välkommen
Witamy
Bem-vindo
Meeting

nes Lernnetzwerkes intern und extern vermittelt werden. Karl Schlecht betont, dass es ihm als Stifter wichtig ist, den Wert traditioneller Tugenden und die daraus gewonnenen charakterlichen Qualitäten bei Firmenangehörigen, auch durch sein eigenes Vorbild, bewusst zu machen. So weist er zu Recht darauf hin, dass es, gemäß des Kantschen Impetus, nicht nur Menschenrechte, sondern auch Menschenpflichten gibt! Freiheit und Selbstverwirklichung darf nicht mit Egozentrik und Rücksichtslosigkeit in einer Ellenbogengesellschaft verwechselt werden. In solch einem Staat herrscht dann alsbald Anspruchsdenken, Gier und am Ende gar Bürgerkrieg!

Daher gilt eigentlich immer noch, oder wieder, das edle „Mehr sein als scheinen!“ Diese schwäbisch-preußische Urtugend, die heutzutage – mit dem steigenden Wohlstand – leider auszusterben droht.

Doch zurück. Die Förderung der begabten Jugend wird in der eigenen Firmenakademie betrieben, aber auch in zwei von der KSG finanzierten Lehrstühlen an den Universitäten Hohenheim und Stuttgart. Und überdies noch mit der Förderung von Forschung und von Dissertationen für Umwelt-Technik und für eine allgemein wirksam werdende „Charta Wirtschafts-Weltethos“ an Professor Hans Küngs Weltethos-Institut in Tübingen.

← KSG Kuratorium im Jahr 2008 mit dem Vorstand Brigitte Schlecht und unten mit Prof. Küng im Mai 2008

Stiftungslehrstuhl Entrepreneurship (SEH)

Der Stiftungslehrstuhl Entrepreneurship (SEH) ist mit einer Professur und mit sechs wissenschaftlichen Mitarbeitern ein Teil der wirtschaftlichen Fakultät der Universität Hohenheim. Ziel dieses Stiftungslehrstuhls ist die Förderung von Wissenschaft und Forschung mit besonderem Augenmerk auf Faktoren in der Gesellschaft, die zum Erfolg von Unternehmen wie Putzmeister beigetragen haben. „Entrepreneurship als Königsdisziplin der Betriebswirtschaft ist eine faszinierende Herausforderung für alle, die danach streben, im beruflichen Leben große Ziele eigenverantwortlich zu verwirklichen.“ (Karl Schlecht). Getragen wird der Stiftungslehrstuhl von dem Wunsch, jungen Menschen in diesem Geist des Aufbruchs für ihr späteres Berufsleben wirksam zu helfen, frühzeitig zu unternehmerischer Weitsicht und zu Erfolg zu kommen, um unserer Gesellschaft damit zu dienen. Insbesondere sollen jene Mittel und Methoden, die bei Putzmeister erarbeitet und das Unternehmen zum Weltmarktführer gemacht haben, jungen Studenten vermittelt werden. 2008 gründete Karl Schlecht über seine Stiftung KSG die

UEC (Unternehmens-Entrepreneurship-Corporation). Sie wird geleitet vom SEH-Lehrstuhlinhaber und integriert mit P.U.S.H. die Entrepreneurship-Interessen der Stuttgarter Hochschulen auf pragmatischer Basis. Nachdem der Lehrstuhlinhaber einen Ruf nach St. Gallen erhielt, wurden darüber hinaus die beiden Lehrstühle SEH und St. Gallen zusammengeführt und von Herrn Professor Müller gemeinsam geleitet. Damit sollen erfolgreiche St. Gallener Entrepreneurship-Ideen am SEH und bei UEC Wirkung zeigen.

Stiftungslehrstuhl Windenergie (SWE)

Der SWE ist als Lehrstuhl am Institut für Flugzeugbau der Fakultät für Luft- und Raumfahrttechnik verankert. Mit dem Lehrstuhl wird die Forschung und Lehre des Windenergiepioniers Prof. Ulrich Hütter (1910-1989) am Institut für Flugzeugbau fortgesetzt. Die KSG finanziert die Professur mit zusätzlich neun Mitarbeitern. Das Ziel ist die Ausbildung und die Förderung junger Menschen. Anhand der faszinierenden Technik Windenergie soll das Bewusstsein für ein ganzheitliches Verständnis komplexer Systeme geweckt werden. In der Forschung soll der Lehrstuhl dazu beitragen, die ressourceschonende und nachhaltige Nutzung Wind international weiter voranzutreiben.

Stiftung Weltethos

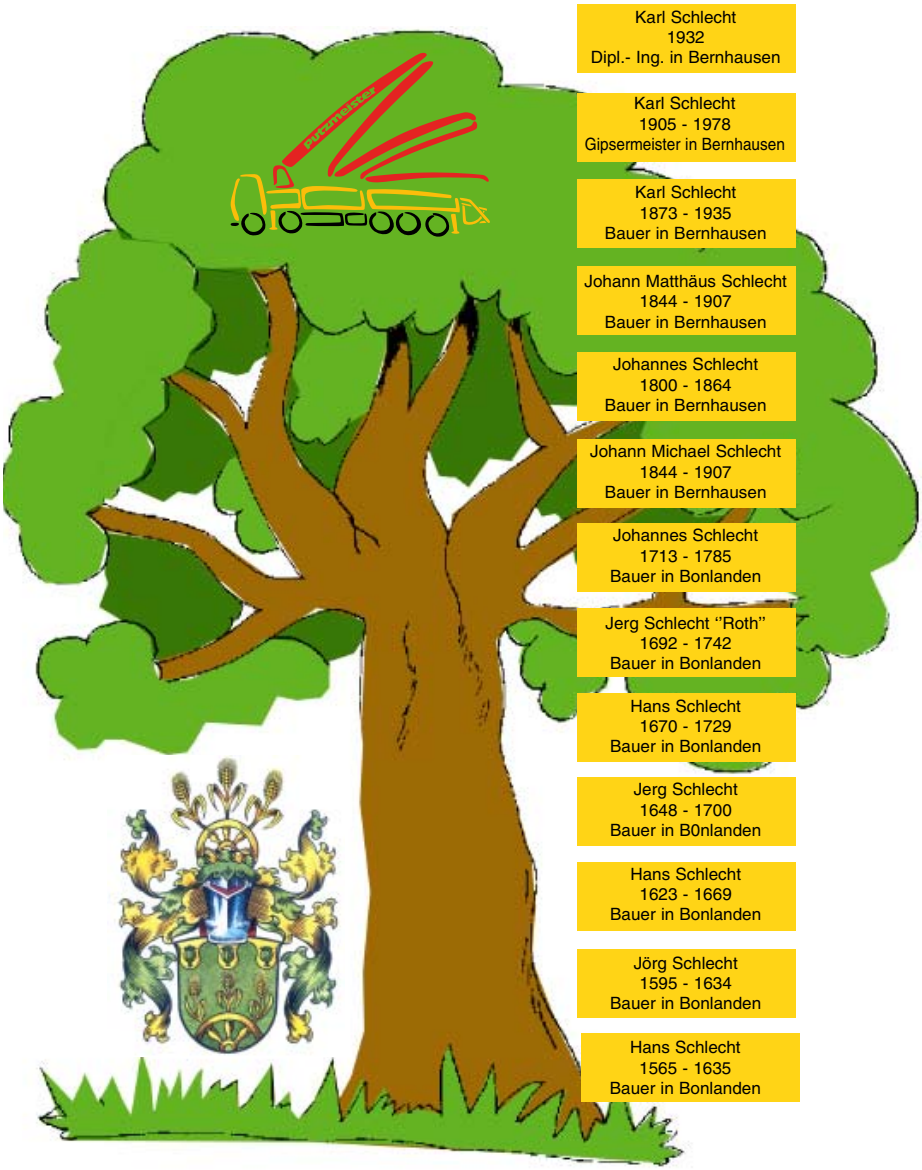
In 1995 ermöglichte der Unternehmer Karl Konrad von der Groeben die Gründung der Stiftung Weltethos. Die Idee dazu gab Prof. Hans Küng, der Tübinger Theologe. Die zentrale These Küngs ist die: „Kein Weltfrieden ohne Religionsfrieden!“ Küng bemüht sich seitdem um einen Dialog der Religionen und um eine globale Moral, weil er der Überzeugung ist, dass die Menschen in ihrem friedlichen Zusammenleben auf elementare ethische Werte, auf Maßstäbe und Haltungen angewiesen sind. Und eben diese finden sich gleich in allen großen religiösen und philosophischen Traditionen der Menschheit. (Goldene Regel!) Wichtig hierzu ist es, dass die Weltreligionen untereinander zum Dialog finden, indem sie das Gemeinsame betonen und nicht das sie Trennende! Wird nämlich das Trennende betont, kann die Religion recht schnell zum Terrorinstrument missbraucht werden, wie wir Europäer dies in fast allen Jahrhunderten grausam erlebten und wie wir es aktuell im Islam beobachten können. Daher möchte die Stiftung Weltethos ein Bewusst-

sein für die Notwendigkeit kulturübergreifender ethischer Standards weltweit durchsetzen, um so zu einem fruchtbaren interkulturellen und interreligiösen Dauer-Dialog zu kommen.

Die Umsetzung dieses hohen Weltethos-Ideals in der Wirtschaft ist ein ganz besonderes Anliegen der KSG-Förderung. Die KSG ist Hauptsponsor der Tübinger Weltethos-Reden. Tony Blair, Kofi Annan, Horst Köhler und Helmut Schmidt waren bisher die Vortragsgäste. Altbundespräsident Richard von Weizsäcker war von Helmut Schmidts Rede so beeindruckt, dass er den Wunsch äußerte, gern auch mal hier sprechen zu dürfen! Vom Projekt Weltethos ist Altkanzler Schmidt überaus angetan und das mit Recht. (Siehe Schmidts Buch, Außer Dienst, 2008).

Alt-Bundeskanzler Helmut Schmidt und Karl Schlecht im Gespräch vor der Weltethos-Rede im Mai 2007, für welche die Karl Schlecht Gemeinnützige Stiftung (KSG) als Hauptsponsor wirkt

Väterliche Stammesreihe Karl Schlecht



2. Management-Methodik und Mitarbeiter-Motivation

Peter Drucker (1910–2005), der Pionier der modernen Managementlehre, hat als Erster ein klares Verständnis von Management formuliert und zwar so, dass es lern- und lehrbar wurde (zumindest für viele). Druckers *Primat der Praxis* ist der richtige Ansatz. Der Wissenschaftler Drucker hat mit den Praktikern, den Managern und den Unternehmern intensiv zusammengearbeitet. Er hat sie umfassend beobachtet und so seine wegweisenden Schlüsse gezogen. Er hat einen Standard für wissenschaftliche Qualität geprägt, der gilt. Druckers Methode war das Fragen. Beispielsweise: „Dieser Mann ist erfolgreich. Was ist es, was ihn so erfolgreich macht? Wodurch entsteht sein Erfolg? Jener Person wird Charisma zugeschrieben. Was ist es, was die Menschen dazu veranlasst, dieser Person Charisma zuzuschreiben?“
Ich übernehme Druckers Definition, wonach Management als Fähigkeit definiert werden kann, erfolgreich mit komplexen Systemen umzugehen, sie in eine bestimmte Richtung zu steuern und ihr Verhalten zielbezogen zu beeinflussen, zu regeln, zu lenken und zu kontrollieren. Richtiges Management ist letztlich die Umwandlung von Wissen in Nutzen. Richtiges Management gibt Orientierung im Ungewissen von Leben und Leistung.

Ich möchte mich nun aber nicht im heillosen Labyrinth der vielen Managementschulen verirren. Denn all die dominierenden Managementvorstellungen und die Managementphilosophien der vergangenen zwanzig Jahre sind weitestgehend falsch. So meine ich. Die Shareholde-Value-Doktrin hat beispielsweise viel Unheil angerichtet, ebenso ist der Stakeholder-Ansatz falsch. Ein Unternehmensführer ist gut beraten, nicht einfach simple Wertsteigerungsstrategien zu verfolgen – dieses maßlose Geldgetriebensein – nein, er sollte die *ganzheitliche Sicht* der Dinge wahren, die *Interdependenzen* erkennen und die *Komplexität* des unternehmerischen Seins erfassen. Generell gilt dies: Um ein System unter Kontrolle zu bringen, benötigt man mindestens so viel Varietät (Flexibilität, Komplexität), wie das System dies selbst auch hat – nur dann kann man dauerhaft erfolgreich bleiben. Hat man indes ein Varietätsdefizit, gerät das System außer Kontrolle, oder wir. Praktisches Beispiel: Ist das Umfeld komplex und sind die Kunden immer anspruchsvoller und werden zudem die Konkurrenten immer besser und sind die weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen instabil, dann muss auch

... dort wo Ideen geboren und direkt weitergeleitet werden ...

die Unternehmensführung in der Lage sein, umfassende Komplexität zu entwickeln, anders kann sie nicht richtig handeln. Dies mag zwar banal klingen, dennoch muss man sich dessen täglich bewusst sein, denn dies ist der Schlüssel zum Erfolg in einer hart umkämpften Welt der Konkurrenzwirtschaft. Der Markt ist gnadenlos!

Gutes, richtiges Management ist demzufolge der wichtigste Wettbewerbsfaktor und zugleich das wichtigste Organ einer funktionierenden Gesellschaft. Gemessen an den Parametern der Effektivität und der Effizienz gibt es nur *richtiges* oder eben *falsches* Management. Richtiges Management ist eigentlich überall gleich strukturiert. Falsches Management gibt es in vielen (falschen) Variationen. Wir wollen hier nun kurz die folgenden Managementbereiche streifen:
... die ideale Führungskraft, die eisernen Grundsätze und die wichtigsten Aufgaben.

Die ideale Führungskraft

Das Wort „Management“ bedeutet in der üblichen deutschen Übersetzung „Unternehmensführung“. Eher würde ich es mit „Führungskunst“ übersetzen, weil es nicht nur eine nüchterne, zahlenbezogene Sache ist, ein Unternehmen zu führen, sondern weil dazu auch „emotionale Intelligenz“ erforderlich ist, nämlich die Fähigkeit, seine eigenen Gefühle zu kontrollieren, d.h. klug, erfahren (weise) mit den eigenen Gefühlen und mit den Gefühlen anderer Menschen umzugehen. Einfach gesagt, und schwierig zu handhaben. Die passive Tugend der Geduld und des Zuhörens ist hier ebenso gefragt wie die aktive Tugend des Mutes, der Klugheit, des Maßes und der Gerechtigkeit sowie der Empathie. Schizoides Verhalten ist fehl am Platz.

Was unterscheidet nun den klassischen Manager vom klassischen Unternehmer? Peter Drucker hat es auf die Formel gebracht: „Leaders do the right things. Managers do things right.“ Oder anders, etwas prosaisch definiert.
Der *Unternehmer* hat Charisma und Begeisterungsfähigkeit, ist mehr Stratege als Taktiker, hat Mut, er scheut nicht das Risiko, er sieht, er ahnt, er fühlt seine Chance, er ist Visionär, arbeitet mit einfachen Faustformeln, hat eine Grundidee, die er missionarisch und hartnäckig-zäh verfolgt, schlicht: er ist eine intuitive Führungskraft, die auch Rationalem zugänglich ist.

Der *Manager* indes ist nicht der Pfadfinder wie der Unternehmer, er ist eher der Problemlöser. Er verwaltet, er optimiert, er ist ein Verfechter der Effizienz. Er sichert die Risiken ab durch Checks und durch Kennziffern und er arbeitet mit Analysen im Pro- und Contra-Stil. Er ist der Mann mit Sach- und Fach-Kompetenz, der eher rational als intuitiv entscheidet. Man täusche sich aber nicht: um ein Unternehmen heute dauerhaft-durchgängig erfolgreich zu führen sind beide Qualitäten erforderlich, die des Unternehmers und die des Managers. Sie ergänzen sich in der naturnotwendigen Erfolgssymbiose!

Wie nun stelle ich mir die ideale Führungskraft vor? Ein schwieriges Unterfangen? Warum? Nun zunächst dies. Wir wollen nicht so sehr (aber auch) das romantische Ideal vom Führungsgenie präferieren. Vernünftiges Management ist das Alltägliche, Übliche, Gewöhnliche und Grundlage guten Managements bleibt nun mal das handwerkliche Können, das lern- und lehrbar ist. Wissen und Erfahrung, Verantwortungsbewusstsein und Mut sind die Schlüssel eines echten Führers. Echte Führer haben aber darüber hinaus noch einen Tick mehr, nämlich den *Blick fürs Ganze*! Sie fragen nicht so sehr: „Was will ich, was passt mir?“ Sondern sie fragen eher: „Was ist das Beste für alle in dieser Situation, das ich jetzt tun muss!?“

Wir sehen, es ist die Aufgabe, die Sendung, die Mission, die echte Führer letztlich antreibt. Aber nicht genug damit. Echte Führer sind noch mehr. Sie sind keine monomanen Egoisten, nein sie zwingen sich, anderen zuzuhören, und sie arbeiten daran, sich verständlich zu machen. Wie dies? Ganz einfach. Um verstanden zu werden, machen sie die Dinge vor, sind sozusagen Vor-Bild. Nur durch das positive Beispiel führen wir gut und glaubwürdig. Die Regeln, die durchgesetzt werden sollen, die muss ein echter Führer auch selbst befolgen. Alibis und Ausreden untergraben letztlich Autorität und Authentizität. Deshalb wissen echte Führer, dass sie sich *unter* die Aufgabe zu stellen haben. Arroganz und Ignoranz ist ihnen vollkommen fremd, da sie wissen: Hochmut kommt kurz vor dem Fall. Führen heißt dienen, der Sache und den Menschen. Führen erfordert immer die Wertschätzung, also ein hohes Maß an Verständnis. Ein schwacher Führer ignoriert Kritik, ein echter stellt sicher, dass er Kritik erfährt. Ein echter Führer stellt sich kompromisslos seiner Aufgabe und im Zweifel opfert er sich, das ist charakterliche Integrität, das ist Mut und Zivilcourage in einem!

Und noch eins: echte Führer sind keine Fantasten. Sie haben zwar eine Vision und eine Mission, aber sie wissen auch, dass, wer immer den Himmel auf Erden schaffen will, er die Hölle erschuf. Echte Führer erkennt man auch daran, dass weniger das Charisma ihr Kapital ist, als vielmehr das Vertrauen und die Zuverlässigkeit, Beständigkeit, Glaubwürdigkeit, welche sie sich täglich „verdienen“ müssen. Gewiss, einen Ausnahmefall gibt es auch hier: Wo immer Charisma, Charakter und Kompetenz harmonisch-genial zusammenwirken, da entsteht wahrhaft Großes! Und nun sind wir beim *Idealbild* eines echten wirksamen Führers von Größe und Format. Ich zitiere:

„Er war einer der ausgezeichnetsten Männer unser Zeit. Das rastlose, stetige, planvolle Wirken nach einem Ziel, die Klarheit und Festigkeit des Verstandes, die umfassende Größe der Ansichten, die Freiheit von Vorurteilen des Herkommens, die stolze Gleichgültigkeit gegen äußerliche Auszeichnungen, der Mut, in den unscheinbarsten Verhältnissen mit den schlichtesten Mitteln durch die bloße Stärke des Geistes den größten Zwecken nachzustreben, jugendlicher Unternehmungsgeist, die höchste Besonnenheit, Mut und Ausdauer in der Gefahr, endlich die umfassendste Kenntnis des Kriegswesens, machen ihn zu einem der herausragendsten Staatsmänner und Soldaten, auf welche Deutschland je stolz sein durfte. – Gerecht im Urteil, sanft und ruhig in allen Verhältnissen mit anderen, freundlich, herzlich und offen im ganzen Lebensumgang, zart und edel in der Empfindungsweise, war er einer der liebenswürdigsten Menschen, die den Kreis des geselligen Lebens uns zieren.“

Hier beschreibt der bedeutendste strategische Denker deutscher Sprache, Carl von Clausewitz (1780–1831), den preußischen Reformer *General Gerhard von Scharnhorst (1755–1813)*. In diesem Nachruf auf seinen Gönner zeichnet Carl von Clausewitz einen Mann, in dem sich ein brillanter Intellekt mit einer starken Psyche verbindet, in dem Mut, Maß und die Fähigkeit zu entschlossenem Handeln, bei allem Verantwortungsbewusstsein, sich wunderbar die Balance halten. Clausewitz zeichnet überdies einen nervenstarken, stressstabilen Mann, der auch stets lernfähig und sensibel für Neues ist, der kommunikations- und motivationsstark, gelassen nach innen und außen sein konnte und der eine Atmosphäre, ein innovatives Klima um sich kultivierte, und zwar durch die Fähigkeit, den Wechsel zu steuern, zu lenken und zu mana-

gen. Glaubwürdigkeit in höchstem Maße und das Denken in weiten Zusammenhängen waren zentrale Eigenschaften Scharnhorsts, ebenso eine sprichwörtliche Bescheidenheit (allerdings immer mit Stil). Jeder Hochmut war ihm fremd. Er war eben ein echter Kerl, ein Mann mit Charisma, Charakter und mit Kompetenz, alles in gleichem Maße vertreten! Und zu all dem hatte er noch Empathie, also die seltene Fähigkeit, sich einzufühlen in die Dinge, zuweilen sehr sensibel und sehr geduldig. Ein gewiss außergewöhnlicher Mann und Mensch! Und deshalb ein Vorbild!

Die Grundsätze erfolgreicher Führung

Schreiten wir weiter. Streifen wir jetzt noch die Grundsätze einer wirksamen Führung, die absolut unverzichtbar sind für den Erfolg. Der *erste, wichtigste Grundsatz* der Unternehmensführung ist der: *eine gute Strategie* zu entwickeln. Das erste wegweisende Buch hierzu ist Peter Druckers Buch „Managing for Results“ (1964) sowie sein Buch „Innovation and Entrepreneurship“ (1985) und das Buch von Hans Ulrich „Die Unternehmung als produktives soziales System“ (1968)! Aloys Gälweiler wäre ebenfalls zu nennen, „Strategische Unternehmensführung“ (1990). Auch Clausewitz (1780–1831) ist in strategischen Fragen immer wieder ein intellektueller Genuss, weil er schon immer wusste, was wir unbedingt verinnerlichen sollten: Strategie ist nur dynamisch zu fassen und zu definieren!
Clausewitz’ organische Auffassung von Strategie weiß, dass der aktuelle strategische Vorteil, den ich errungen habe, früher oder später sich ändern wird. Daher ist es Aufgabe des Strategen – und darin unterscheidet er sich von allen anderen – immer wieder aufs Neue Gründe für den Sieg (für den Fortbestand des Unternehmens) zu finden. Er muss versuchen, ständig im Leben zu gewinnen, indem er richtig führt. Zum einen muss er die Wertschöpfung (das Gewinnen) im Auge behalten, zum anderen muss er wachsam sein gegenüber Veränderungen innerhalb und außerhalb des Schlachtfeldes/Unternehmens, Veränderungen, die die Position bedrohen oder die neue Möglichkeiten der Wertschöpfung, des Gewinnens, bergen. Es ist dies ein unendlicher Prozess mit unendlichen Variablen und daher ist hier höchste Kreativität gefordert.
Da die Strategie dem Unternehmen eine verlässliche Orientierung geben muss, so soll das Topmanagement sie formulieren und ihre Umsetzung kritisch überwachen.

Der *Unternehmenszweck* ist hier der Ausgangspunkt. Der Zweck beschreibt, wie wir sind und was das Besondere an uns ist. Die Zielvorgabe und die Kursbestimmung dann, also eine Strategie, bezieht sich auf die dauernde Daseinsberechtigung des Unternehmens, mithin darauf, einen Wettbewerbsvorteil zu erringen und daraus permanent einen Mehrwert, eben Gewinn, zu schaffen!

Eine Strategie, die dauerhaft und durchgängig Erfolg haben soll, die muss unablässig überdacht, ausgereift und angepasst werden an ein sich ständig wandelndes Umfeld. Strategiebildung darf niemals erlahmen, sonst stirbt das Unternehmen über kurz oder lang. Ich will im Rahmen dieses Buches nicht in die Einzelheiten gehen, wichtig ist aber dies: Strategisches Management muss eins vor allem, es muss den Wettbewerb verstehen! Nur so lässt sich die Profitabilität des Unternehmens erhalten oder gar steigern! Und am *Wettbewerb sind vier Kräfte* maßgebend: Zum einen die Käufer, dann die Zulieferer, die alte Konkurrenz und gegebenenfalls die neue Konkurrenz mit neuen, mit alternativen Produkten. Dieses Umfeld gilt es misstrauisch und wachsam zu beobachten. Und dabei sind *vier Identitätsfragen* zu beantworten: Woran glauben wir? „Was wollen wir?“ Wo sind wir stark/überlegen? Was braucht der Markt/Kunde? Drei dieser Fragen sind von Hans Ulrich/Fredmund Malik. Die Frage, „Was wollen wir?“ habe ich eingefügt, weil sie unsere Siegesleidenschaft, unsere Zuversicht, unsere Vitalität definieren soll, und zwar mental verstanden. Und dies durchdacht heißt, man muss der Erste sein, man muss kühn/wagemutig sein und man muss sich zu unterscheiden wissen. Das sind wichtige Strategie-, sprich Erfolgsfaktoren. So weit Grundsätzliches zum Thema Strategie. Zur strategischen Ausrichtung gehören natürlich auch noch andere Bereichsfelder im Unternehmen. Zum Beispiel: Die richtige Auswahl von Top-Führungskräften, die Finanzen, der Vertrieb, die Forschung und Innovationspolitik, die Standortfragen, die Organisationsstruktur des Unternehmens und alle Personal-Fragen ganz grundsätzlich. Ein weites Feld.

Strategische Überlegungen sollten so in allen Unternehmensbereichen ihren Platz haben. Und schlussendlich wird man in der Bi-Polarität des Lebens als Stratege versuchen müssen, eine Balance zwischen den Extremen zu wahren, also den Mittelweg der Vernunft zu gehen.

putzmeister
M 36-4

Nur das Genie bricht die Regel! Das Genie darf das. Weil das Genie den Regelbruch wagt und das vollkommen Neue schafft, das fortan maßgebend ist! ... Schreiten wir weiter.

Manager, oder sagen wir echte Führer, kennzeichnen sich dadurch, dass sie vornehmlich ergebnisorientiert sind. Das *Resultat-Erzielen* ist die Profession des Managers. Aufgaben müssen erfüllt, Ziele müssen erreicht werden! Dieser *Grundsatz der Ergebnisorientierung* wird oft verbunden mit der Überzeugung: Arbeit soll Freude machen! „Wer freudig tut und sich des Getanen freut, der ist glücklich!", sagt Goethe. So richtig das ist, immer stimmt das auch nicht. Keine Arbeit kann immer nur Freude machen. Es gibt auch Jobs, die keine Freude machen. Es gibt auch Arbeiten, die unerfreulich sind – und die dennoch getan werden müssen. Pflichterfüllung und Pflichtbewusstsein sind ergo Begriffe, die unverzichtbar für die Führungskräfte einer Gesellschaft sind, jenseits jeder Freude, jeden Spaß- und Spielgefühls.

← Aufsichtsrat der Putzmeister Holding GmbH im Dezember 2008

Das ist dann nicht mehr die Welt des 20./21. Jahrhunderts, sondern die Welt des großen Königsberger Philosophen Immanuel Kant (1724–1804). Er stellte die Pflichterfüllung in den Mittelpunkt der sittlichen Wertordnung. (Pflicht! Du großer, erhabener Name!). An der Notwendigkeit dieser Seinssicht hat sich bis heute nichts Nennenswertes geändert. Arbeit soll Freude machen, gewiss. Indes wenn wir unsere Pflicht erfüllen, so sollten wir auch zufrieden sein können und das ist preußisch-protestantisch, auch schwäbisch-pietistisch – und nur dieses Arbeitsethos hat das geschlagene Deutschland wieder groß gemacht. Mit zunehmendem Wohlstand wird aber diese ethische Einstellung mehr und mehr untergraben.

Ein *weiterer Grundsatz* echter Führung ist das *vernetzte Denken* oder der Blick fürs Ganze. *Ganzheitliches Denken* heißt, dass der Spezialist – den wir als unverzichtbar bezeichnen –, dass dieser Spezialist integriert werden muss, und zwar so, dass auch er eine Einstellung zum Ganzen erfährt. So wie ein guter Dirigent den Musikern das Musikstück als Ganzes verständlich zu machen sucht, so muss ein echter Unternehmensführer seine Mitarbeiter für das Ganze motivieren. Er muss die Fragen der Spezialisten beantworten: „Wem nützt das, was ich hier tue? Wie muss ich es tun, damit es uns nützt?" Und so, philosophisch-technisch aufgeklärt, leistet auch der Spezialist einen Beitrag zum Ganzen, vielleicht sogar mit höherer Freude als vorher, weil er nun weiß, dass er bedeutend ist. Wisse: Soldaten ohne Offiziere sind kopflos, Offiziere ohne Soldaten sind tatenlos!

Die Qualität effektiver Führung erkennt man auch an der *Konzentration auf Weniges*. Generell gilt: Es kommt darauf an, sich auf weniges, dafür aber sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Napoleon, der Feldherr, fragte seine Marschälle stets: „De quoi s'agit-il?“ – Worum handelt es sich? Worum geht's? – Das Wesentliche bitte! Eben das ist es: die Fähigkeit, die Disziplin, sich zu konzentrieren, den „Feldherr-Blick“ haben, dies ist eine Grundvoraussetzung für die Wirkung und für den großen Erfolg! (Beispiele: Thomas Mann, Immanuel Kant, Michelangelo etc.) Was überdies noch zu den Grundsätzen echter Führung gehört, sind diese drei Dinge: – die eigenen Stärken nutzen, Vertrauen schaffen und das positive Denken.

Woran erkennt man eine schwache Führungskraft? Daran, dass sie sich ständig über die Defizite von Menschen beklagt, seien es nun Chefs, Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten oder sei es die „Führungskraft“ selbst. Dieses ständige Jammern und das Klagen ist falsch. Dieses sture auf Schwächen schauen ist die falsche Sicht der Dinge. Da gibt es eine weit bessere, weit erfolgreichere Strategie, die ungeheure Potenziale freisetzen kann: *die Stärkenorientierung!*

Die erste Maßnahme ist es, zu fragen, wo hat der Mitarbeiter seine Stärke, was kann er ganz besonders gut. Die zweite Maßnahme ist dann die, sich darum zu bemühen, dass die Aufgaben für diese Person so gestellt werden, dass eine optimale Deckung entstehen kann zwischen dem Können und dem Tun dieser Person. Alles nicht einfach, gewiss, aber extrem effizient. Denn plötzlich werden Topleistungen erreicht, die vordem nicht denkbar waren, und alle Motivationsprobleme minimieren sich. Warum aber wird dieser Grundsatz auf Führungsebene selten angewandt? Weil es leicht ist, Schwächen bei Menschen zu erkennen, aber recht schwer ist es, ihre Stärken herauszufinden. Dabei beweist ein Blick in die Welt der Biographie, dass genau dieser Grundsatz der Königsweg zum Erfolg war, ist und bleiben wird: Menschen, die Topleistungen erbrachten, taten dies auf einem eng begrenzten Gebiet, auf einem einzigen Gebiet grundsätzlich gesagt. Beispiele gefällig? Zuhauf: Einstein, Picasso, Mozart, Maybach, Bosch etc. – alle, alle, alle waren sie die großen Einseitigen, die „nur“ eine Stärke kultivierten und so extrem erfolgreich wurden mit ihrem Talent.
Vertrauen ist nicht alles, aber ohne Vertrauen ist alles nichts! Diesen Führungskernsatz sollte jeder echte Führer, jeder gute Manager sich

verinnerlichen. Was bitte zählt denn letztlich, was ist existenziell? Dies doch: Treu und Glaube, also Vertrauen. Motivation, Führungsstil, Unternehmenskultur – alles gut und richtig. Wichtig aber und ganz zentral ist das gegenseitige Vertrauen! Echte Führer tun daher alles, um Vertrauen zu schaffen, und sie verhindern alles, was Vertrauen schmälert. Wer aber als Führer Vertrauen aufbauen will, muss zuallererst moralisch integer sein, er muss Vorbildcharakter haben. Was heißt das? Wer Vertrauen schaffen will, muss zuhören, er muss eigene Fehler zugeben können und er muss echt, also authentisch sein, darf keinesfalls nur eine „Rolle" spielen. Charakterliche Integrität ist wohl der Schlüssel dazu, und das heißt: Wir meinen, was wir sagen! Und hierher gehört auch das Thema Führungsstil, welcher Vertrauen schaffen kann oder welcher Misstrauen fördert. Hier unterscheiden wir:

- Den direktiven Führungsstil, der hervorragende Resultate erzielt.
- Den autoritären Führungsstil, der keine guten Resultate bringt.
- Den kooperativen Führungsstil, der gute Resultate erzielt.
- Den fehlenden kooperativen Führungsstil, der leider nichts bringt.

Bezogen nun auf die vertrauenschaffenden Maßnahmen ist der kooperative Führungsstil (3) mit hervorragenden Resultaten natürlich das Nonplusultra. Da wir aber als Manager den Primat der Resultatorientierung verfolgen, so ist auch der direktive Führungsstil (1), der hervorragende Ergebnisse erwirtschaftet, voll akzeptiert. Die anderen beiden Führungsstile sind indes abzulehnen, weil völlig ineffektiv und ineffizient. Wir sehen also: vor der Vertrauensbildung kommt zuallererst die Resultatorientierung. Super, wer beide Erfordernisse in seinem Führungsstil wunderbar vereinen kann. Selten, aber das gibt's.

Zum Schluss sei noch auf den letzen Grundsatz echter und guter Führung verwiesen:

auf das positive und konstruktive Denken!

Richtig ist, Manager/Unternehmerführer sind in erster Linie Problemlöser. Wichtig ist aber auch, dass Manager sich auch als Chancennutzer erkennen sollten. Und der Grundsatz, konstruktiv-positiv zu denken, lenkt die Aufmerksamkeit von Führungskräften auf die Chance, die sich vielleicht mit diesem oder jenem Problem eröffnet. Anders gedreht: Wie kann man aus einem Problem eine Chance für das Unternehmen sehen und positiv-konstruktiv nutzen?

Wem dies gelingt, der hat begriffen, dass jede Krise, jedes Problem, jedes Hindernis nicht nur eine Bedrohung, eine Gefahr für das Unternehmen ist, sondern (positiv gedacht) auch eine Chance für Neues, für Ungeahntes sein kann! Das chinesische Schriftzeichen für Krise ist übrigens dasselbe wie das für Chance – und genau diese asiatische Weisheit gilt es zu verinnerlichen.
In jeder Krise eine Chance sehen, in jedem Problem eine neue Herausforderung für Kreativität und Wettbewerb, das ist die Kunst!

Karl Schlecht hat dies vorgelebt, indem er in den Jahren der Trockengipskrise am Bau (1968) umstieg auf die Transportbeton-Pumpen-Herstellung. Und siehe, aus der Krise ergab sich eine Riesenchance für sein Unternehmen.

Die Aufgaben erfolgreicher Führung

Neben den Grundsätzen als erste Säule sind die Aufgaben nun die zweite Säule wirksamer Führung. Beide Säulen sind letztlich gleichbedeutend im Alltag. Die tägliche Arbeit eines Managers/Unternehmensführers nennen wir die Erfüllung von *Sachaufgaben*. (Lektüre, Reise, Repräsentation etc.) Das wollen wir hier nicht behandeln. Anders die *Managementaufgaben*, die wollen wir kurz skizzieren. Diese Aufgaben können nur mit Sach- und Fachkompetenz zufriedenstellend gelöst werden. Worum handelt es sich?

Wieder war es Peter Drucker, der bereits 1955 das Führen mit Zielen als Grundprinzip des Managements beschrieben hat. Natürlich dürfen wir hier auch Clausewitz nicht vergessen. Doch zurück zu Druckers *Management by Objectives.*

Hierbei gibt es verschiedene Arten von *Zielen,* je nachdem, welcher Art sie sind. Ziele nach zeitlicher Wirkung (kurz-mittel-langfristig), Ziele nach Inhalt (strategisch-operativ) und Ziele nach Gültigkeit (Gesamtziele, Bereichsziele, persönliche Ziele). Wichtig hierbei ist es, dass die Mitarbeiter über die prinzipiellen Absichten informiert und orientiert werden, schriftlich oder mündlich. Zudem müssen sie auch laufend dann im Bilde sein, wie der Erfolg voranschreitet, wie die Zielabsicht erreicht wird. Dieses Einbezogensein motiviert und lässt den Teamgeist und die Loyalität wachsen. Überdies sollte man darauf achten, dass man sich im Zielesetzen nicht verzettelt.

Ganz wichtig:
„Effective executives do first things first and second things – ? Not at all!“ (P. Drucker). Will sagen, nachrangige Dinge werden – weil nicht so wesentlich – oft auch gar nicht getan – zugunsten der überaus wichtigen! Also nehmen wir die Erkenntnis mit: wenige Ziele setzen, dafür aber wesentliche und große Ziele, die wertvoll und die wichtig sind!

Der nächste Fokus der Managementaufgaben ist das *Organisieren*. Um die Effektivität der Aufgabenerfüllung zu wahren ist es notwendig, gut organisiert zu sein. Nicht über- oder „dynamisch“ dauerorganisiert – das schadet mehr als es nützt. Denn wir müssen wissen, alle Organisationen bleiben Baustellen, sind unvollkommen und nie perfekt. Und dennoch, sie sind unverzichtbar, um Chaos zu vermeiden. Letztlich gilt es, drei Fragen zu beantworten:

- Wie muss organisiert sein, damit unser Kundenprodukt im Zentrum der Aufmerksamkeit steht.
- Wie muss organisiert sein, damit unsere Firmenangehörigen auch das tun, wofür sie bezahlt werden.
- Wie muss organisiert sein, damit das Top-Management auch das tut, wofür es bezahlt wird.

Somit ist eine wirksame Organisation die Golden Gate Bridge zum Erfolg (nicht nur – aber auch). Was aber sollte man beachten, um eine relativ gute Organisation zu haben? Die Wege sollten kurz sein und die Anzahl der Ebenen so gering wie nur möglich. Ebenso sollten wenig bereichsübergreifende Arbeiten notwendig werden. Auch ist es falsch, viele Sitzungen mit vielen Leuten abzuhalten. Eher richtig ist es, die Notwendigkeit persönlicher Kontakte zu minimieren, um etwas zu erreichen. Bitte, Kontakte müssen sein, sicher, aber nicht inflationär. Denkbar ist, auch die Position eines Koordinaten/Assistenten einzurichten für diese oder jene heikle Aufgabe. Alles aber sollte minimierend betrachtet werden, um einem Wasserkopf an Organisation entgegenzuwirken. Auch besteht die Gefahr der Flucht aus der Leistung und aus der Verantwortung, wenn man viele Jobs „mit buntem Allerlei“ anbietet. Das Wichtigste, wonach wir definiert werden und wonach wir streben sollten, das geht bei dieser Unart unter.
Kommen wir zum dritten Punkt des Aufgabenkatalogs von Führungskräften: *das Entscheiden!* Wir wissen, Entscheiden ist für jede Führung die Kern-Aufgabe. Nur Führungskräfte entscheiden, gemäß: Interesse,

Emotion, Wertewelt! Entscheiden, „the task which makes the manager“. In der Entscheidung kommt alles zusammen, es fokussiert sich alles auf den Punkt genau! Um aber entscheiden zu können, müssen wir wissen, wiederum: Worum handelt es sich? Ist das Problem klar definiert, sind die Tatsachen eindeutig oder sind es Meinungen, die uns leiten? Es muss analytisch präzisiert werden, welches das eigentliche Problem ist. Und ferner müssen die Entscheidungs-Anforderungen geklärt sein. Also die Frage: Was wäre hier richtig? Danach kommt die Präsentation möglicher Alternativen mit gleichzeitiger Risiko-Analyse für jede Alternative. Dann erst erfolgt der Entschluss bei Angabe der Kosten/Nutzen oder Chance/Risiko-Wahrscheinlichkeit. Schlussendlich muss für ein fließendes Feedback gesorgt werden. Das hört sich nun alles ziemlich eindeutig an, ist es aber in praxi nicht immer. Die Crux beginnt doch oft schon beim Definieren des Problems (ist das Problem überhaupt ein Problem?) und dann erst noch die Durchführung!
Auch da ist höchste Aufmerksamkeit erforderlich. Wir wollen hierzu kurz Moltke, den General-Feldmarschall, zitieren: „Zu den Rechnungen mit einer bekannten und einer unbekannten Größe, dem eigenen und dem feindlichen Willen – treten noch eine Vielzahl dritter Faktoren, die sich vollends jeder Voraussicht entziehen: Krankheit, Witterung, Missverständnisse und Täuschungen, kurz alle die Einwirkungen, welche man Zufall, Verhängnis oder höhere Fügung nennen mag, die aber der Mensch weder schafft noch beherrscht.“

Die nächste, die vierte Aufgabe wichtiger Führung ist *die Kontrolle*. So negativ dieses Wort auch belegt ist, eine Kontrolle ist notwendig, ja elementar. Allerdings sollte die Kontrolle nicht so ausgeübt werden, dass sie de-motiviert, de-stabilisiert, de-naturiert. Also ist die Grundlage einer vernünftigen, sachbezogenen Kontrolle das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit, in die Leistungsbereitschaft und in die Leistungserfüllung der Menschen. „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“, sagte einst Lenin. Wir indes sagen: „Kontrolliere mit Vertrauen!“ Was heißt das? Man soll die lieben, über die man befiehlt. Niemand kann andere Menschen gut führen, wenn er sich nicht ehrlich auch an deren Erfolgen zu freuen vermag. (Th. Mann). Also sollten wir uns bei unserer Kontrolle, beim Messen und Beurteilen, niemals von Willkür leiten lassen. Oberstes Richtmaß ist auch hier: *Fairness im Tun! Spottlust tötet!*
Schließlich kommen wir zur letzten, wichtigsten Management-Aufgabe:

nämlich zur *Menschen- bzw. Mitarbeiter-Motivation und Menschenförderung*. Ja, die Förderung, die Entwicklung von Menschen sollte die oberste Priorität besitzen von allen bisher genannten Managementaufgaben. Weil die Zukunft eines Unternehmens wesentlich davon abhängt, welchen Wissens-, Bildungs- und Qualitätsstandard die Firmenangehörigen und das Management des Unternehmens haben. Wichtig bei dieser Aufgabe ist es, zu erkennen, dass Menschen zu fördern, zu entwickeln vor allem dies heißt: sie nicht ändern zu wollen, sondern sie so zu nehmen, wie sie sind, und daraus ihre Stärken nutzen und diese fördern. Also müssen sie so eingesetzt werden, dass sie dort voll zur Geltung kommen, wo sie ihre Stärken anwenden können und zugleich ihre Schwächen bedeutungslos werden!
Weiter wichtig ist, dass die Chef-Frage geklärt wird. Also die Frage, welche Platzierung ist für diese Person bedeutsam. Gehört sie eher zu einer Linien- oder zu einer Stabsstelle, gehört sie eher in einen routinierten oder innovativen Bereich?

Kurz noch einige allgemeine Bemerkungen zur Mitarbeiter-, zur Menschenführung. Generell sollte sich jeder Führer in dieser Hinsicht drei Fragen stellen: Wie führe ich mich selbst? Wie lasse ich mich führen? Wie führe ich andere? (Nur der kann führen, der *sich* führen kann!). Es ist klar, Individualität ist das Potenzial der Zukunft. Also sollte man den Menschen die Möglichkeit geben, sich entsprechend ihrer Fähigkeiten zu entwickeln. Denn die Firmenangehörigen sind das wertvollste Kapital eines Unternehmens. Ziel guter Führung sind also motivierte Firmenangehörige, motivierte Menschen, die nach Leistung und nach Anerkennung hungern und denen wir aber auch Anerkennung von ganzem Herzen geben sollten, wenn sie gut sind. Fairness erhöht die Leistungsbereitschaft, die Loyalität, gerechte Entlohnung natürlich auch, Altersvorsorge und Erfolgsprämien sowieso – aber auch der Blick auf die Gesundheit der Belegschaft, auf das Betriebs-, das Arbeitsklima ist entscheidend als soziale Anerkennung zu sehen.
Kurzum: Man muss die Firmenangehörigen mit Respekt behandeln, mit Fairness. Dieses Entgegenkommen wird von ihnen dann durch zusätzliche Leistung und Loyalität belohnt und somit ist beiden Seiten bestens gedient. Bei Putzmeister gibt es die Mitarbeiter-Erfolgsbeteiligung (MEB), die ab 2004 „wertorientierte Erfolgsbeteiligung“ genannt wird. „Die Zielsetzung ist hierbei eine relativ zu dem Putzmeister-Wertekatalog erfolgsabhängige Anerkennung der Firmenangehörigen, die keine individuelle Bonusregelung haben. Die MEB zwingt Führungskräfte

im Gespräch mit ihren Mitarbeitern über die Firmenwerte zu sprechen und diese als Maßstab für die persönliche Zielsetzung jedes einzelnen wertend zu verwenden. Erfahrungsgemäß führt dies zu einer Förderung der Führungsqualität, um die Selbstmotivation, um Ansporn und Freude beim Schaffen für Putzmeister zu fördern.“

3. Wert und Werte (Wahrheit und Würde)

a) Allgemein

Wie das Leben bi-polar angelegt ist, so auch jede Unternehmensführung als das Lebensabbild. Hier sollten wir ebenfalls das Materielle (die Basis) vom Ideellen (dem Überbau) unterscheiden, also die Führungstechnik von der Führungskultur. Während Ersteres beispielsweise Buchhaltung, Prozesse, Informatik, Einkauf und viele andere technische Aspekte abdeckt, handelt es sich bei dem Letzteren um Soziologie, um Philosophie und um Psychologie. Wir müssen wissen: Wirtschaft ist mehr als das Streben nach Geld, nach Macht, nach Ruhm und Ehre, nach Reichtum und nach Größe!
Die Werte-Erosion, die mit der Propagierung der Reaganomics begann (greed is great), hat ihren dogmatischen Höhepunkt im sogenannten Shareholder-Value-Ansatz gefunden. In einer Primitivform von Ökonomisierung, in der alle Aktionen eines Unternehmens ausschließlich in Geldeinheiten wahrgenommen, gemessen und beurteilt werden.

Das *„Schnelle-Geld-Machen“* war jetzt der oberste Wert. Und wozu solch eine Perversität des Wirtschaftens führt, das haben wir am 2. Dezember 2001 staunend erfahren. An diesem Tag stellte der amerikanische Energieriese Enron den Insolvenzantrag. Die Schockwellen, die von diesem Fall an den Finanzmärkten ausgingen, waren enorm. Und wie sich später noch ergab, war Enron nur der Anfang einer ganzen Serie von Betrugsfällen und Straftaten in US-Unternehmen, die das Vertrauen der Anleger in die Manager ausgelöscht hat. Es folgten noch Firmen wie Worldcom, Tyco, Adelphie etc. – und vergessen wir nicht die Wirtschaftsprüfer, die in den Skandalen eine Rolle spielten.
Es kam beispielsweise ans Licht, dass Mitarbeiter des Enron-Wirtschaftsprüfers Arthur Andersen belastende Dokumente schlicht vernichtet haben. Diese Vorwürfe führten dann wiederum zum späten Zusammenbruch des Prüfungsunternehmens. In allem geht es um die Folgen der Gier. Es geht um schweren Betrug, um Verschwörung und Geldwäsche und um massive Rechtsbehinderung beziehungsweise Rechtsbeugung, um ans „schnelle Geld zu kommen“. Dazu war den kriminellen, korrupten Akteuren fast alles recht. So hat, um nur eine Zahl zu nennen, Worldcom Falschbuchungen in der Bilanz von knapp vier Milliarden Dollar zugegeben (2002), tatsächlich aber waren es weit über das Doppelte!

In diesem Klima von Korruption und Kriminalität konnten charakterlose Leute führen, die absolut abzulehnen sind: – nämlich Angeber, Bluffer, Spekulanten und Hochstapler. Für das Unternehmen muss an die Stelle der Geldgetriebenheit, der Geldgeilheit, die viel überzeugendere Vorstellung des gesunden, *nachhaltigen Wachstums* treten *(Ganzheitssicht!)*. Das allein ist wertsteigernd und werterhaltend, eben weil nachhaltig gewirtschaftet wird. Der oberste Wert der Unternehmensführung muss demzufolge immer die Lebensfähigkeit des Unternehmens durch das nachhaltige Wirtschaften für uns sein. Was aber heißt das umgesetzt in praxi? Schlicht dies: Nicht die Aktionäre, nicht die Kapitalgeber stehen im Mittelpunkt, sondern allein die Kunden!

Die Zukunft eines Unternehmens ist zuallererst durch *zufriedene Kunden* gesichert, nie durch zufriedene Anteilseigner! Das ist das eine. Das andere aber ist, *der oberste Wert eines Managers muss das Dienen sein*, muss der Dienst am Unternehmen sein. Er muss sich mit der Unternehmung voll und ganz identifizieren! Dabei ist jeder Hochmut, jeder Personenkult, ja jede Arroganz und Ignoranz kontraproduktiv, da diese Eitelkeitsgrillen die Motivation der Firmenangehörigen zerstören. Was vielen Vorgesetzten fehlt, ist eine erkennbare wertschätzende Haltung gegenüber ihrer Belegschaft. Der Zusammenhang, die Einheit von Sprache, Denken und Handeln ist dabei wichtig und wesentlich. Wer immer wieder von den Firmenangehörigen als dem „wertvollsten Kapital des Unternehmens“ spricht, gleichzeitig aber durch herablassende Bemerkungen und durch Schuldzuweisungen an Dritte unsolidarisch handelt, kann keine glaubwürdige Wirkung als Führungskraft entfalten. Führen bedeutet durch den persönlichen Einsatz und den Einsatz anderer zum Erfolg zu gelangen. Hierbei geht es nicht um totale Kontrolle, sondern darum, Menschen zu begeistern, sie mitzureißen auf ein Ziel, sie hinzusteuern und die Leistungen dieser Menschen mit der gebührenden Anerkennung, Fairness und mit Respekt zu würdigen und angemessen und gerecht zu entlohnen. In diesem Spannungsfeld zwischen Zielvorgabe und Leistungspotenzial gilt es durch Teamfähigkeit, kompetent und kommunikativ, charakterstark zu agieren. Wer dies kann, ist eine gute Führungskraft, die nach ethischen Werten lebt in der Überzeugung, dass das Ehrliche, Echte doch wohl am längsten währt.

Und ein Drittes kommt noch hinzu. Für die meisten Menschen/Mitarbeiter steht nicht das Geld an oberster Stelle der Werteskala, sondern

der *Lebenssinn*! Man lese die Arbeiten des Wiener Psychologen Viktor Frankl (1905–1997), des Vaters der Logotherapie. Der Verfasser hat Frankl in Längenfeld/Tirol zufällig in einer Gaststätte (1993) getroffen und mit ihm heiß diskutiert. Frankl war damals 88 Jahre alt und voll geistiger Präsenz und Neugier und wir sprachen bei Brot und Wein über seine KZ-Haft und über sein Lebenswerk. Eine Begegnung, die mich elektrisierte.

Frankl war im KZ aufgefallen, dass *jene* Häftlinge die KZ-Haft am besten bewältigten, die ein klares Lebensziel vor Augen hatten – ein religiöses, ein humanistisches oder ein politisches. Alle anderen Häftlinge verfielen dem Nihilismus, dem Zynismus, dem Fatalismus und gaben sich auf! Das Buch, das eine Psychologie des Konzentrationslagers enthält, trägt den Titel: „... *trotzdem Ja zum Leben sagen!*" Ein Jahrhundertbuch, wie ich meine, weil in diesem dünnen Werk – niedergeschrieben in neun Tagen und Nächten – die *Humanität* zentral dadurch definiert wird, dass die Menschen ihrem *Leben einen Sinn geben*! Frankl gehört zu den drei großen Wiener Psychoanalytikern. Und bis zu seinem Tode, im September 1997, war er auf der Suche nach dem, was dem Leben Halt und Heimat, Richtung und Ruhe gibt. Damals im nächtlichen Gespräch in Längenfeld sagte er zu mir: „Der Mensch ist das Wesen, das entscheidet, was es ist. Er hat die Gaskammer erfunden. Zugleich aber ist er auch aufrecht in die Gaskammer gegangen mit einem Gebet auf den Lippen! ... Wissen Sie, was das heißt? Der Mensch ist zur Hoffnung fähig, zur Sinn-Setzung!" Ja, so ist es. Sinn-Setzung ist Zukunfts-Setzung! Ist Größe und Grenze des Menschen!

Und solch eine Sinn-Setzung, das sind die ethischen Werte, das ist das „Prinzip Verantwortung" (Hans Jonas), der „redliche Mensch" (Rupert Lay), der „ehrbare Kaufmann", der diese Werte vorbildhaft verkörpert. Die Idee der Moral ist nach zwei verheerenden Weltkriegen, nach unzähligen Bürgerkriegen weltweit und bei der Gefahr des mehrfachen Overkills und der Ausplünderung des Planeten Erde eine nackte Notwendigkeit geworden. Nationalismus, extremer Egoismus zerstören das Gesamtwohl, das Gemeinwohl und vernichten in Konsequenz gedacht die Menschheit. Ohne einen ethischen Minimalkonsens droht uns der „Krieg aller gegen alle!" Und überaus aufschlussreich ist auch dies:

Während der Idealist *Platon (427–347 v. Chr.)* die vier Kardinaltugenden der Antike: Klugheit, Gerechtigkeit, Mut (Tapferkeit) und Maß (Besonnenheit) als „Geschenk des Himmels“ sah, so sah der Realist *Aristoteles (384–322 v. Chr.)* sie als ein notwendiges Bedürfnis des Menschen. Und ich meine, der Stagirite kommt hier der Wahrheit am nächsten. Beispiel gefällig in der Welt der Wirtschaft? „Was ist Qualität?“, fragte einst Theodor Heuss und gab dazu die verblüffende Antwort:

„Qualität ist das Anständige, das Redliche, das Ehrliche und Echte!“

Ja, die Glaubwürdigkeit ist der Maßstab der Moral. Indem ich als Unternehmer *den Kunden* in seinem Wert, in seiner Würde und in seiner Wahrheit ernst nehme, ihn sozusagen wertschätze und achte, bin ich ihm gegenüber moralisch verpflichtet, beste Ware, beste Qualität, beste Leistung zu erbringen, die er mit seiner ehrlich erbrachten Leistung, nämlich mit dem Geld, das ich erhalte, bezahlt. Indem ich als Manager meine Mitarbeiter ebenso wertschätze und sie in ihrer Würde, in ihrem Wert und in ihrer Wahrheit anerkenne, anerkennen auch sie im Gegenzug mir gegenüber die Forderung nach Motivation, nach Leistung, nach Loyalität und nach Qualitätsbewusstsein. Will doch kein Mensch vom anderen enttäuscht oder schwäbisch formuliert: übers Ohr gehauen, also übervorteilt werden.

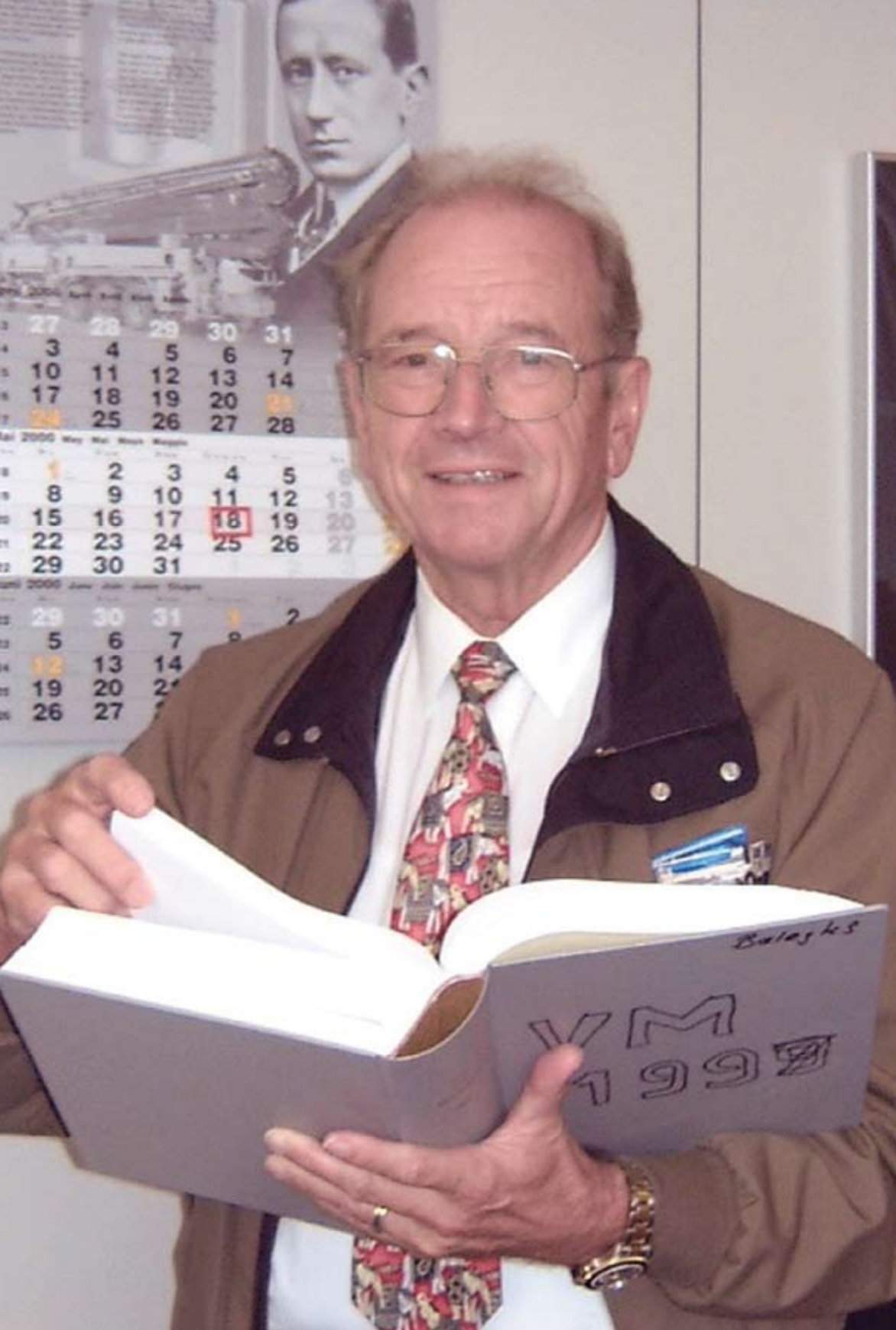
Charakterliche Integrität, eine Kultur des Vertrauens, Treu und Glaube sind also die Basis jeder Menschlichkeit, jeder effizienten Wirtschaft und jeder humanen Gesellschaft. Wo immer gegen sittliche Grundsätze gehandelt wird, nimmt die Effizienz, nimmt die Produktivität ökonomisch ab, weil durch das aufkommende Misstrauen (Kontrolle im Übermaß) die Transaktionskosten exponentiell steigen, betriebswirtschaftlich formuliert: *Es gilt die Entfremdung zu überwinden – psychologisch gesehen!*

Ethik leistet letztlich, wirtschaftlich betrachtet, einen wichtigen Beitrag zur Produktivitätsentwicklung und zum Gemeinwohl. Denn siehe, Menschen, die wissen, was sie tun, warum sie es tun und wie sie es tun müssen und sollen, die sind in der Regel deutlich produktiver als Menschen, die „unaufgeklärt und entfremdet“ arbeiten, die verunsichert die vereinbarten Arbeitszeiten abarbeiten und überdies keine Orientierung über die eigene Ausrichtung sowie über die Ausrichtung ihres Unterneh-

mens haben. Wer Ziele und Gründe nachvollziehen kann, für den wird das Alltagshandeln plötzlich zum sinnvollen Handeln im Verbund eines größeren Ganzen. Das Eigenwohl ist so im Verbund zum Gemeinwohl zu sehen! Wichtig ist dabei das Prinzip der Balance: so viel Gemeinsamkeit wie nötig, so viel Individualität wie möglich. So viele Regeln wie nötig, aber auch so viel persönlicher Gestaltungsraum wie irgend möglich.

Und so sind wir unversehens bei *Immanuel Kant (1724–1804)*. Er bestimmte das höchste Gesetz der Sittlichkeit in seinem zweiten Hauptwerk, der Kritik der praktischen Vernunft (1788), mit dem berühmten *kategorischen Imperativ:* „Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könne." Was heißt das? Schlicht dies: Jeder solle sich so verhalten, dass sein Verhalten zur Richtschnur für alle gemacht werden könnte! Kant hat meines Wissens von allen Philosophen am präzisesten formuliert, was „sittlich" eigentlich ist. Man kann Kant aber auch so verstehen, dass er die sogenannte „*Goldene Regel*" der Bergpredigt in die Worte der Aufklärung fasste, also säkularisierte. Jesus sagte einst dies: „So, wie ihr von den Menschen behandelt werden möchtet, so behandelt sie auch!" Oder: „Alles, was ihr wollt, das euch die Menschen tun, das tut auch ihr ihnen ebenso!" (Matth. 7,12 und Luk. 6,31). Der Volksmund kennt dazu den Merkvers: „Was du nicht willst, das man dir tu, das füg auch keinem andern zu!"

Diese „Goldene Regel" findet sich übrigens in vielen Religionen und Glaubensbekenntnissen inhaltlich wieder ... im Judentum, im Islam, im Buddhismus, im Hinduismus und bei Konfuzius und Laotse. (Die höchste Form der Weisheit ist das „Haben als hätte man nicht!")


Ballaghs
VM
1997

b) Bei Putzmeister

Sicher sind nicht alle Werte, von Hilfsbereitschaft bis Treue, von Toleranz bis Sparsamkeit, für jeden von uns von gleicher Bedeutung. Dennoch gibt es einen harten Kern, einen Wertekanon, der in ähnlicher Form fast in allen Religionen der Welt (wie bereits erwähnt) so oder so enthalten ist. Und dazu gehören die Zehn Gebote des Alten Testaments, der Dekalog und die Goldene Regel des Konfuzius.

Da Probleme im geschäftlichen Miteinander nach sorgfältiger Analyse (fast) immer menschliche Ursachen haben, nahm sich Karl Schlecht den Mut, die 10 Gebote in Erinnerung zu rufen. Weil nur noch sehr wenige Menschen die Bibel lesen und ihm das gute Miteinander als entscheidend wichtig im Betrieb erscheint, hat er sie auf die Website gesetzt (www.karl-schlecht.de).

← Gebundener Band mit sämtlichen PM-Verkaufsmitteilungen aus dem Jahr 1997

In diesem Zusammenhang zitierte er auch Konrad Adenauer, der zum Dekalog meinte: „Die Zehn Gebote sind deshalb so klar und eindeutig, weil sie nicht erst auf einer Konferenz beschlossen wurden!“ Unabweisbar ist der Dekalog der Juden und Christen ein fester Bestandteil unserer westlichen Kultur, unserer Lebensführung geworden. Er mahnt uns, dass wir Beispiel geben sollen für Verantwortung und Leistungsbereitschaft, für Genügsamkeit und für Toleranz, schlicht für: Mitmenschlichkeit!

Generell stellen wir hier die auf dem Wertekatalog beruhende Unternehmenphilosophie, genannt Cophy, auf den nächsten 2 Seiten vor: Es ist der sogenannte Cophy-Sheet, der die Wände aller Besprechungsräume und Büros ziert.

PM Unternehmensphilosophie

„So SEIN“ · Basis unseres Handelns · **„CoPhi“**

Werte	**Qualitativ**	**Innovativ**	**Leistungsbereit**
Definition, Substanz des Wertes	Jenes Denken und Handeln, das zu höherwertigem Nutzen führt, Anerkennung bewirkt, Vertrauen schafft.	Die Fähigkeit, das ständige Streben und die Bereitschaft neue Gedanken zu entwickeln und aus eigenem Antrieb Verbesserungen im Rahmen des Leitbildes und der Unternehmens-ziele zu schaffen.	Voller Einsatz eigener Fähigkeiten, um sich unseren Zielen und neuen Herausforderungen zu stellen, sie vorbehaltlos und gemeinschaftlich anzupacken – auch über die eigenen Aufgaben hinaus.
Aspekte, Anzeichen, erkennbar durch	• pflichtbewusst • verlässlich • diszipliniert • pünktlich • selbstkritisch • fair • verantwortlich • korrekt, menschlich • gemeinschaftsfähig • ethisch bewusst • Leistungsqualität • Schönheit • gewinnorientiertes unter-nehmerisches Verhalten • Kosten als Investition • integer	• nachhaltig neue Ideen, Lösungen erarbeiten • Mut, Bestehendes in Frage zu stellen • sensibel Probleme erspüren, wahrhaft analysieren und beharrlich handeln • den Dingen auf den Grund gehen • von anderen lernen • Problemlösungen vermarkten • ständig weiter verbessern • gewissenhaft	• sich Herausfor-derungen stellen • Einsatz • Leistungswille • kontinuierlich • selbstständig • engagiert • denkend • umsetzen • erkennen • mehr als erwartet, außergewöhnlich • mutig anpacken • risikobereit • anderen helfen
Weg zum Erfolg	Information ➲ Analyse ➲ Definition ➲ Überprüfen des Ziels ➲ Lösungsmöglichkeite		
	… mit Kompetenz und Innovation zu Qualität und Ertrag		
Credo	**DIENEN – BESSERN – WERTE schaffen**		

Putzmeister

Flexibel	Kompetent	Wertebewusst
Fähigkeit und Bereitschaft, auf unterschiedliche Ereignisse mit geändertem Verhalten, schneller und überzeugender als andere reagieren zu können.	Anerkanntes Können im Führungs- und Fachbereich, bewiesen durch erprobtes PM-Wissen, gepaart mit praktischer Intelligenz.	Verinnerlichtes Bewusstsein und ganzheitliches Leben der Werte unserer PM-Philosphie. Achten und Mehren der geschaffenen materiellen und immateriellen Werte im Unternehmen.
• schneller als andere handeln • erwartungsgemäß • willig, sich auf geänderte Bedingungen einzustellen • frei sein • Machbares tun • agieren und reagieren • variationsfähig • situationsgerecht • anpassungsfähig	• von Kunden außerhalb und innerhalb des Unternehmens als Experte anerkannt sein • sachgerecht • zweckgebunden • Partner von Kunden • Vertrauen gewinnen • Erfahrungen dokumentieren • optimale Lösungen • bessere Ideen • Stellenwert am Markt	• werteorientiert Führen • ständig zielorientiertes Erkennen und Abwägen von Kosten und Belastungen im Vergleich zum angestrebten Nutzen • Achtung des Gewinns als Maßstab für richtiges, wertorientiertes Handeln • fairer Preis

en ➲ Bewerten ➲ Entscheiden ➲ Durchführen ➲ Kontrolle

Stand: 080405 KS · FN 0002 14d-a
www.putzmeister.de

Nunmehr wollen wir das ***sechste Geheimnis*** von neun des Putzmeister-Welterfolges offenbaren:

Dieses Geheimnis besteht darin, bei allem unternehmerischen Tun, bei allen Aktionen generell: ***Die Würde, den Wert und die Wahrheit zu achten***. Aufrichtigkeit, Zuverlässigkeit, Wahrhaftigkeit sind die Säulen der Glaubwürdigkeit und des Vertrauens. Vertrauen aber ist die Seele des Geschäfts. Deshalb sind die rotarischen 4 Fragen Bestandteil der Präambel jedes Vertrages bei Putzmeister und die so wichtige Vertrauensformel für den Alltag.

Wirtschaft und Ethik bedingen sich, für den, der tiefer sieht. Ohne Achtung keine Liebe. (I. Kant). Was aus Liebe getan wird, das geschieht jenseits von Gut und Böse. (F. Nietzsche).

Und nun wollen wir auch das ***siebte Geheimnis*** endlich lüften:
Dieses Geheimnis besteht in der Forderung, ***die Nähe zu wahren***! – Was bitte heißt das? Nur der, der ernsthaft und ehrlich bei der Sache ist, kommt weiter. Das aber bedeutet: „Hands-on"-Mentalität.
Die Nähe zu den Fakten, die Nähe zu den Kunden, die Nähe zu den Firmenangehörigen, die Nähe zu den Produkten zu wahren ist eine Grundvoraussetzung, um erfolgreich führen zu können. Als Techniker ging Karl Schlecht immer zuerst in die Werkstatt und dann ins Büro.

Für das richtige Denken gilt der Primat: „In der Praxis ist das Lernen zuhause". Auch für die Unternehmensorganisation, für den Vertrieb und für letztlich jeden Unternehmensbereich gilt dies.

4. Die Gebote erfolgreicher Führung (Führungsprinzipien)

A. Einen Hinweis vorweg. Im Jahre 1963 fand in London eine Ausstellung statt, in der die 424 einflussreichsten Bücher der abendländischen Welt vorgestellt wurden. Und hoch interessant, darunter war auch Carl von Clausewitz' Buch „Vom Kriege".

Der Katalog kommentiert „Vom Kriege" so: „Dieses Werk mit seinen tausend Seiten nimmt unter den militärischen Schriften aller Zeiten und Völker einen einzigartigen Platz ein. Obwohl in ihm die Erkenntnisse aus den Kriegen Napoleons, Friedrich des Großen und denen der Französischen Revolution verwendet wurden, ist es doch weniger ein Handbuch für Strategie und Taktik, als eine umfassende Untersuchung über die Grundprinzipien des Krieges bzw. des wirtschaftlichen Handelns."
Zweifellos geht es in diesem Buch um richtiges Management und Clausewitz entwickelt keine Lehre mit festen dogmatischen Regeln, sondern er bietet kluge Denkwege an, wie man sich in Zeiten der Unsicherheit strategischen Entscheidungen probabilistisch nähert. Nein, er postuliert keine einzige These, ohne sie im Licht ihrer Gegenthese zu testen. Clausewitz kannte den Gegensatz zwischen Theorie und Praxis und er postulierte den Primat der Praxis in den sozialen Beziehungen. Deshalb wies er der Theorie eine bescheidenere Rolle zu. Alle Theorie war ihm Dienerin der Praxis, die eben dynamisch und nicht statisch ist!

Um es mit Kant zu sagen: Wir können nicht *die* Philosophie, wohl aber *das* Philosophieren lehren! Will sagen: Der wirkliche Stratege klagt nicht über die Unsicherheit, nein er begrüßt sie als Quelle der Inspiration, als Chance und als kreative Herausforderung.

B. *Ein Spitzenplatz ist kein Rastplatz!* – Wer rastet, der rostet! – Und daher gilt:

- Be close to your products.
- Be close to your people.
- Be close to your customers.

Und hier noch einige Führungsprinzipien und Schlüsselindizes, die man beachten sollte, als Orientierung, nicht als Patentrezept, Masterplan oder als Erfolgsformel.

I. Strategisch

1. Grundfragen

- ➪ Was benötigt der Markt/Kunde?
- ➪ Wo sind wir stark/überlegen?
- ➪ Woran glauben wir?
- ➪ Was wollen wir?

2. Exakte Ziel-/Wegdefinition

- ➪ mit Plus-Minus-Rationale
- ➪ mit Alternativ-Plan (Strategie/Ausführung)
- ➪ man vermeide Fehlschlüsse: pars pro toto, post hoc, ergo propter hoc ...

3. Interdependenzen erkennen und anerkennen

- ➪ Langfristige Aspekte nicht unterschlagen

4. Würde, Wert und Wahrheit achten

- ➪ Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Qualität erhalten

5. Schlüsselgrößen des Unternehmens beachten

- ➪ Marktstellung, Innovationsleistung, Produktivität, Liquidität
- ➪ Attraktivität für Mitarbeiter und Gewinnsituation ...

II. Operativ

- ➪ Umsetzung abstrakter Strategien (Balanced Scorecard).
- ➪ So findet man heraus, ob man das, was man will, auch erreicht.
- ➪ Flache Hierarchien. Organisationsstruktur flexibel halten.
- ➪ Kostenmanagement sozial verträglich durchführen (Image).
- ➪ Gegenüber Mitarbeitern: Offenheit und Wahrhaftigkeit.
- ➪ Eine Streitkultur entwickeln und diese auch pflegen.
- ➪ Die Auswahl erstklassiger Führungskräfte ist wesentlich.
- ➪ Innovation, Investition und Integration sind ebenso wichtig.
- ➪ Zusammenhang von Geschwindigkeit und Timing erkennen.
- ➪ Der Markt ist der Richter über Ruhm, Reichtum und Ruin!
- ➪ Muss mich dem Markt stellen. Verkaufen beginnt mental.

III. Generell

Richtiges Führen heißt verkürzt gesagt: zufriedene Kunden haben und gute Gewinne machen sind eins!

Richtiges Führen heißt aber auch: das Genie bricht die Regel!

Richtiges Führen heißt aber vor allem: aufrichtig und zuverlässig und glaubwürdig bleiben!

III. Die Putzmeister Weltperspektive

1. Die Weltmarktstellung

Karl Schlecht zur Zukunftsperspektive: „Die Zukunft der Putzmeister Firmenfamilie wird am besten gesichert, wenn wir unseren bisher eingeschlagenen Weg konsequent weitergehen im Sinne unserer bewährten Unternehmensphilosophie und unter Wahrung unserer Prinzipien. Dabei wollen wir mit Blick auf die vielen aufstrebenden globalen Märkte uns vorrangig konzentrieren auf unser in sich wachsendes Kerngeschäft weltweit, nämlich auf die Rohrförderung von besonders schwierigen Medien und die damit direkt verwandten Aktivitäten.

Mit noch mehr Präsenz vor Ort und mit Innovationen in allem, was wir tun, sehen wir die beste Möglichkeit, unser traditionell gesundes Wachstum aus eigener Kraft bei solider Eigenkapitalausstattung von mindestens 40 % zu wahren – Soll ist 50 %. Dies bedeutet nach drei enormen Wachstumsjahren und Investitionen in neue Werke, dass zurzeit eher ein Konsolidierungsprozess stattfindet.

Weitere Expansionsschritte werden dabei durch die erwirtschafteten Eigenmittel begrenzt. Wachstum werden wir jedoch auch in Zukunft anstreben durch die ständige Weiterentwicklung unserer Firmenangehörigen. Denn aufgrund des Weltwettbewerbs aus Fernost, der schnell aufholt und Kostenvorteile hat, werden wir uns dem dortigen Tempo anpassen müssen. Daher werden effektiveres Arbeiten, ständiges Lernen und die kontinuierliche Weiterbildung künftig noch wichtiger werden. Mit unserer ausgebauten Firmenakademie und dem Human Resources Management sind die Weichen dafür gestellt.“ (2008)

2. Weltwirtschaft I (Chancen und Risiken)

Das 21. Jahrhundert wird nicht weniger dramatisch werden als das vergangene. Technologische, geopolitische und gesellschaftliche Umbrüche werden unser Leben verändern. Für uns Zeitgenossen, die wir in einer Zeitenwende leben und privat und geschäftlich uns darauf einstellen müssen, bestehen mindestens sechs/sieben existenzielle Herausforderungen für die Zukunft.

Dieses sind die Megatrends:

- Klimawandel (Warmzeit kommt)
- Globalisierung (USA/Europa/Asien)
- Techno-Revolution (Nano-, Bio-, Solartechnik)
- Demographie (Vergreisung, Verrentung – Übervölkerung)
- Dollarisierung (Weltwährung wer und wie?)
- Werte-Welt (Wirtschaft und Ethik)
- Aufstand der Armen (Terror, Kriege)
- Erstarken von China und Indien als hochleistungsfähige, schnell lernende Wettbewerber

Ich möchte hier, im Rahmen dieses Buches, vornehmlich mich mit der Globalisierung, mit ihren Chancen und Risiken beschäftigen und die Dollarisierung kurz streifen. Ausführlich ist das Dollar-Thema in meinem Buch „Global Player“ (München, 2006) behandelt, ebenso wie das Thema Wirtschaft und Ethik.

Das 21. Jahrhundert wird nicht mehr allein das Jahrhundert des weißen Mannes sein, auch nicht mehr das Jahrhundert der USA. Die großen Impulse für die Weltwirtschaft werden – so wie die Dinge liegen – aus China, Indien, Brasilien und Indonesien kommen und Russland wird der Rohstofflieferant der Zukunft sein. Generell gilt in diesem Welt-Wettbewerb um Wohlstand, um Macht und Reichtum: Wissen und Kapital werden die entscheidende Rolle spielen. Und mehr und mehr wird Information in den Händen von Vielen und nicht so sehr Geld in der Hand von Wenigen der Schlüssel zur Zukunft sein. Vergessen wir nie das schlagende Beispiel aus der Geschichte: Erst Gutenbergs Jahrtausenderfindung hatte dem einfachen Bürger den Zugang zum gedruckten Wort ermöglicht. Somit wurde Wissen multipliziert, vermehrt, auf eine breite Basis gestellt. Und eben dies war eine ganz wesentliche Vor-

aussetzung dafür, dass die Industrialisierung ihren Siegeszug in Europa begann. Man schätzt, dass allenfalls 5 bis 8% der Menschen das intellektuelle Potenzial für geistige und technologische Innovation haben. Das kreative Potenzial der Weltbevölkerung, das früher quasi brach lag, ist jetzt, dank Internet, Computer und Telekommunikation millionenfach multiplizierbar. Das aber heißt: Der Austausch von Wissen wird eine Explosion neuer Produkte und revolutionärer Verfahren mit sich bringen. Hierauf muss in einer Unternehmensführung stets geachtet werden, um keine unliebsamen kreativen Überraschungen seitens der Weltkonkurrenz zu erleben.

Die zentrale wirtschaftliche Auseinandersetzung wird die zwischen China und den USA sein. China will die USA bis Mitte des 21. Jahrhunderts als führende wirtschaftliche und politische Macht verdrängen. China will auch die Hegemonie der westlichen Marken brechen. Wird diese Marktverschiebung nun friedlich vonstatten gehen oder nicht? Eine Frage, die dauernd im Raum schwebt, die aber niemand beantworten kann. Die USA, als amphibische Supermacht, wird einem Einflussverlust nicht tatenlos zusehen, das widerspräche ihrem Selbstverständnis als auserwählte Nation. Auch künftig werden die USA sich zur Hegemonie bekennen, uns die Welt nach ihren Leitbildern formen und Demokratie und offene Märkte durchsetzen wollen. Auch könnte dem Westen – neben seinem Willen zur Selbstbehauptung angesichts der chinesischen Gefahr – noch ein anderes zugute kommen. Nämlich sein Einfallsreichtum, sich technologisch zu verteidigen, und die Tatsache, dass die Chinesen, die durch den Welthandel nur gewinnen (win-win-Situation), sukzessive das Lohnniveau nach oben anpassen werden, wie es in den sechziger und siebziger Jahren in Japan zu beobachten war. Steigen die Einkommen, so bildet sich eine Mittelschicht, die politische Rechte und Mitsprache einfordert. Insofern könnte das System zunehmend demokratisch werden. Ja, der chinesische Vulgärkapitalismus könnte so über marktwirtschaftliche Mechanismen, die weltweit wirken, wundersam „gezähmt“ werden. Alle Menschen wollen am Wohlstand teilhaben und die Chance dazu bietet die Globalisierung. Auch in China sind die Zeichen des wachsenden Luxus unübersehbar. Und wo Luxus ist, wächst auch bei der Masse die Begierde danach, sodass die Zeit der chinesischen Billiglöhne (und der politischen Bevormundung) nicht ewig dauern wird.

Ich glaube, dass die liberale Demokratie letztlich der ideologische Endpunkt der Menschheit ist, ihre sozusagen sozio-ökonomische Zielgerade! Obs so sein wird, wir wissens nicht. Noch nicht.
Denn Globalisierung kann auch zu Rückschlägen führen. Zwei Entwicklungen könnten den Prozess aufhalten oder wieder rückgängig machen. Zum einen könnten, wie derzeit in Südamerika zu sehen, sozialpopulistische, anti-modernistische, anti-amerikanische Bewegungen die fortschreitende Integration in den Weltmarkt blockieren. Und zum anderen könnte der islamische Fundamentalismus mit seinem terroristischen Potenzial noch viel Unheil anrichten. Die Instabilität der arabischen Welt ist Europas eigentliche Bedrohung. Und solange in Arabien Staat und Religion nicht getrennt werden und die Feudalstrukturen so bleiben, bleibt für Europa diese ständige Bedrohung. Schließlich sind wir die reichen Ungläubigen, während in den islamischen Staaten die Armut immer bedrohlicher wird.

Überhaupt Europa. Dieser über viele Jahrhunderte fantastisch-produktive Kontinent droht im weltweiten Kraftfeld mehr und mehr marginalisiert zu werden. Und das in zweifacher Hinsicht. Da ist die Bevölkerung, die schrumpft, da ist die Vergreisungsgefahr, weil der Nachwuchs fehlt, und da ist die Reformmüdigkeit, der wehrhafte Wille, sein Leben zu ändern, angesichts der veränderten Lage. Und so könnte ein gelähmtes, ein selbstzufriedenes, ein sattes und seichtes Europa den Anschluss an die dynamischen vitalen Weltregionen verlieren, besser gesagt: verschlafen. Zum anderen ist da aber auch die Bedrohung, die Gefahr, dass dieses Europa zum Magnet vieler Millionen junger Menschen aus Afrika und aus dem Nahen Osten wird, die dort keine Lebensperspektive mehr finden. So müssen die Europäer höllisch aufpassen, dass sie nicht die Kontrolle über diesen ungebetenen Zustrom an Flüchtlingen verlieren.
Das Entstehen von gefährlichen Parallelgesellschaften wäre dann zwangsläufig und soziale Unruhe und politische Instabilität wären die Folge davon. Am Ende wäre Europa gar der Kontinent, der wegen mangelnder Führungsstärke verfallen könnte und der durch die Globalisierung scheitert. Darum ist es Lebenspflicht, stets wachsam zu bleiben und die Szene aufmerksam gründlich zu beobachten, zu analysieren und zu handeln, bevor es zu spät für uns ist. Gefälligkeits-Demokratien überleben nicht!

So viel zur Frage: Wer verliert, wer gewinnt bei der Globalisierung? Generell lässt sich sagen: Die Globalisierung bedeutet derzeit eine Win-Win-Situation für China und Indien. Sie nützt dort den Armen und den Reichen ganz zweifellos!
In den USA und in Europa sieht das Bild durchwachsen aus. Die hochspezialisierten Experten mit ihren qualitätsstarken Produkten profitieren volkswirtschaftlich, indes die untere Hälfte der Bevölkerung verliert an Wohlstand. Für den Westen ist somit eine Win-and-Lose-Situation entstanden. Und wir müssen aufpassen, dass wir nicht die völligen Verlierer werden, wenn wir nicht den Mut haben, täglich der Herausforderung zu trotzen, täglich uns dem gnadenlosen "survival of the fittest" zu stellen, auf privater, auf betriebswirtschaftlicher und auf gesellschaftlicher Ebene mit neuen Ideen, mit verbesserten Produkten und mit Erkenntnis und Elan vital!

Auf betriebswirtschaftlicher Ebene müssen konkret diese Fragen beantwortet werden:

- Welche Märkte sollen wir eigentlich bedienen?
- Mit welchen Produkten vornehmlich?
- Zu welchen Preisen bitte schön?
- Mit welcher Qualität?
- Mit welcher Vertriebs-, Produktions-Mannschaft?
- Wie steht es mit der Finanzkraft des Unternehmens?
- Brauchen wir neue Finanzierungsformen?
- Welche Konsequenzen gelten für das Personalwesen?
- Welche steuerlichen, haftungsrechtlichen, bilanziellen Konsequenzen ergeben sich?

Nach diesem kurz skizzierten Überblick möchte ich ebenfalls in aller Kürze noch auf das *Herzstück der Globalisierung* eingehen und ebenso auf das der *Dollarisierung*.

Keine Frage, aus beiden Megatrends erwachsen uns, wenn wir sie klug und weise für uns nutzen, ungeheure Chancen, aber ebenso entstehen für uns – wenn wir träge und satt uns verhalten, überheblich und selbstgerecht – lebensbedrohliche Gefahren. Nie zuvor in der Geschichte der Menschheit ist der Wohlstand der Welt so schnell, so atemberaubend schnell, gewachsen.

Aber es gilt auch dies: Nie zuvor war dieser Wohlstand so ungleich verteilt! Diese Disparitäten sind die größte Gefahr für den Weltfrieden. Man muss mit Sorge beobachten, wie in der ganzen Welt die Ungleichheit wächst und wie im Gegenzug das Unbehagen zunimmt, dass so viele Menschen vom Reichtum rigoros ausgeschlossen sind.

Wen wunderts? Ohne politisches Korrektiv schafft der Markt, der Welt-Markt also, kein Gleichgewicht, sondern immer nur eine sich vergrößernde Ungleichheit. Wir sollten uns dessen bewusst sein: *Der Markt besitzt kein Hirn und auch kein Herz!* Denn siehe, Globalisierung und Dollarisierung folgen ihren eigenen Renditegesetzen. Ein guter Unternehmensführer sollte das wissen, ein Spitzenpolitiker ebenso.
Die Globalisierung ist die räumliche Ausdehnung der kapitalistischen Wirtschaft über die ganze Welt. Globalisierung ist die Ideologie der freien Märkte. Ich will hier in aller Kürze skizzieren, welche Kräfte sie lenken, welche sie dominieren.

Halten wir generell fest: die *Globalisierung der Wirtschaft* ist durch folgende fünf/sechs Faktoren definiert und geprägt:

- eine drastische Erhöhung des Warenaustausches
- eine noch nie erreichte Mobilität von Kapital mit Renditerennen
- eine neue Unternehmensphilosophie ist weltweit im Entstehen
- eine Durchsetzung des marktwirtschaftlichen Prinzips ist Fakt
- eine deflationäre Tendenz durch Verlagerungsalternativen
- eine inflationäre Tendenz der Agrarprodukte ist ebenso Fakt

Wir müssen wissen, es herrscht ein gnadenlos globaler Wettbewerb um:

- die höchste Produktivität/Rendite
- die beste Infrastrukur/Standort
- die beste Forschung/Ausbildung

denn jedes Unternehmen, jedes Land, jeder Wirschaftsblock sucht im Weltmarkt quasi *den* entscheidenden Wettbewerbsvorteil zu erringen und ihn möglichst lange zu halten.

Die *Dollarisierung*, der zweite sozio-ökonomische Megatrend, dem wir uns privat und geschäftlich stellen müssen, sie wollen wir ebenfalls kurz gerafft und gestrafft darstellen. Der Dollar ist die Welt-Leit- und

Reserve-Währung seit dem Ende des 2. Weltkrieges. Er ist der Eckstein des Weltwährungs- und Finanzsystems.
Dies vorausgeschickt, kommen wir nun zu den *Gefahren* der Globalisierung. Diese sind weniger realwirtschaftlich als gravierend geldwirtschaftlich vorhanden. Die Realwirtschaft ist durch beherzte Reformmaßnahmen auf Kurs zu bringen. Die Geldwirtschaft indes kaum. Und genau dort lauert ein ganz immenses Gefahrenpotenzial. Man muss nämlich wissen, dass es bis dato eigentlich kein stabiles Welt-Währungs- und Finanzsystem gibt, das den Namen tatsächlich auch verdienen würde. Eher ist es ein Durchwursteln, was wir seit dem 15. August 1971 haben. Damals wurde unter Richard Nixon die Goldkonvertibilität, die Bindung des US-Dollars ans Gold, aufgegeben und die Epoche des Papierdollars begann. Mithin begann auch die gefährliche Instabilität des internationalen Zahlungssystems im atemberaubenden Schuldenschub. Wie nun ist die Situation eigentlich heute (2007/2008)?

1. Die Dollar-Dominanz ist evident. 55% bis 65% der Weltwährungsreserven lauten auf Dollar. Er ist *die* Welt-Leit- und Reservewährung. Wie aber ist der realwirtschaftliche Hintergrund zu deuten? Fragwürdig, brüchig und labil! Zwar haben die Amerikaner hohe Wachstumsraten, die allerdings fallen, sie haben zudem aber auch eine hohe Netto-Außenverschuldung, hohe Leistungsbilanzdefizite, hohe Haushaltsdefizite. Das heißt sie leben seit Jahren weit über ihre Verhältnisse, alles, alles bedrohliche Dinge, die die realwirtschaftliche Stabilität durch finanzwirtschaftliche Instabilität gefährden. (siehe auch mein Buch: Global Player, 2006)

2. Die Casinomentalität der Weltkapital- und Finanzmärkte ist bedrohlich gewachsen. Der Abbau von Kapitalverkehrskontrollen führte dazu, dass die Weltspekulation nahezu keinen Kontrollen mehr unterliegt und sich die Welt zu einem globalen Casino entwickelte. Die Finanzwelt hat sich von der Warenwelt extrem schon abgekoppelt. Die Finanzwelt kann durchaus zum Totengräber der Freiheit werden, sollte sich die Murphy-Regel bewahrheiten. (Was immer schiefgehen kann, geht schief!) Und Soros, der Großspekulant, meint denn auch dazu: „Wenn ein Mann – (gemeint ist er) – ein Wechselkurssystem zerstören kann, dann ist mit dem System etwas nicht mehr in Ordnung!“
Auch Warren Buffet (77), die amerikanische Investmentlegende und derzeit der reichste Mann der Welt (2008), bezeichnet den ausufern-

den Derivatenhandel der Finanzindustrie als „Massenvernichtungswaffe“. „Es kann doch nicht sein, dass Hunderttausende Jobs vernichtet werden, dass ganze Industriezweige in der Realwirtschaft aufgrund solcher Finanzwetten zugrunde gehen, obwohl sie eigentlich kerngesund sind“. (Spiegel Nr. 22/2008, Seite 92 ff) Und auch Bundespräsident und Finanzfachmann Horst Köhler bezeichnet die Welt-Finanzmärkte mittlerweile als „Monster“!

3. Weltwirtschaft II (Maß und Mitte halten)

Nach den im Vorkapitel behandelten Themen der *Globalisierung* und der *Dollarisierung* mit den jeweiligen Chancen und Gefahren gibt es eigentlich für die Führung eines Unternehmens in diesem Umfeld nur einen Rat: ***Geh den mittleren Weg!***

Am Anfang steht die Vision! Gewiss! Alsdann muss man definieren, was von dieser Vision in welcher Zeit zu erreichen ist. Und das Zweite ist, dieses Teilziel dann auch konsequent und energisch zu erreichen, es durchzusetzen. Mut und Kühnheit sind also das eine, Nüchternheit und Zielstrebigkeit, eiserne Selbstdisziplin das andere psychologische Potenzial eines erfolgreichen Unternehmers/Managers. Denn Welt-Wachstum und Welt-Marktführerschaft sind die letzten langfristigen Ziele eines visionären Unternehmensführers. Aber, und das ist entscheidend für die Glaubwürdigkeit des Führungspersonals, die Akzeptanz des visionären Ziels durch die Mitarbeiter ist nur dann gegeben, wenn der Zieloptimismus sich auf eine nüchterne Analyse gründet. Man muss solch eine Vision belegen können. Nur irgendeine ferne „Fata Morgana" als Vision zu präsentieren ist lächerlich. Ja, man muss als gute Führungskraft erst alle Hindernisse und alle Mittel prüfen, die Konkurrenz, den Markt, die Finanzierung, die Möglichkeiten der Mitarbeiter, das Management in seiner Belastbarkeit, die weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen ... und und und. Nur wer das beherzigt und geprüft hat, der kann glaubwürdige und ehrgeizige Visionen verkünden (andernfalls sollte er sie still für sich behalten).

Als Negativ-Beispiel sei hier *Carl Friedrich Wilhelm Borgward (1890–1963)* genannt. Sein Name steht für die Blüte und für das Ende der deutschen Wirtschaftswunderjahre. Er steht auch für wunderschöne Autos und für einen atemberaubenden Unternehmenserfolg.
Warum aber ging Borgward, der innovativste Autoingenieur damals – warum ging er dennoch 1961 pleite? Hatte er zu größenwahnsinnige Visionen, konnte er Maß und Mitte nicht halten? Warum kam nach diesem grandiosen Aufstieg so abrupt der Niedergang, das restlose Scheitern und der anschließende Tod? Warum das alles, nach so viel Glück?

Bei Borgward – ja so kreativ war er – wurden die ersten drei wirklich neuen Autos der Nachkriegszeit entwickelt. Und Mitte der fünfziger Jah-

re stieg die Firma zum drittgrößten Autohersteller der Bundesrepublik Deutschland auf. Borgward exportierte damals mehr Personenwagen nach Übersee als Daimler-Benz. Ein außergewöhnliches Auto, das war damals ein: Borgward!

Carl Friedrich Borgward wurde am 10. November 1890 als Sohn eines Kohlehändlers in Hamburg-Altona geboren. Er hatte noch zwölf Geschwister und das Geld war rar in der Familie. Den Erfolg musste er sich zäh und zielstrebig, ideenreich und kühn, beharrlich-hartnäckig erkämpfen. Mehr als eine Schlosserlehre und vier/fünf Semester an der Maschinenbauschule war nicht drin bei Vaters Budget. Nach dem verheerenden 1. Weltkrieg riskierte Borgward – unternehmungslustig wie er war – den Sprung in die Selbständigkeit. 1924 brachte er seinen „Blitzkarren" in Kleinserie auf den Markt. Ein Dreirad mit 2 PS und einer Ladefläche für 5 Zentner Fracht. Ideal für Gemüsehändler, Handwerker und Kleinkrämer. Sein erstes Auto baute Borgward dann 1934 mit dem Hansa 1100. Nach dem Krieg brachte er 1950 den Lloyd LP 300 heraus, einen Zweitakter mit 10 PS, fünfundsiebzig km/h und einem Verkaufspreis, der die Konkurrenz in Wolfsburg erblassen ließ. 350.000 Stück wurden von diesem Auto verkauft. 1954 schob Borgward die elegant-sportliche Isabella nach. Davon verkaufte er 200 000 Exemplare, denn Borgward war auch ein Marketing-Meister. Das Isabella-Coupé (1957) war damals eine Klasse für sich. Es hatte einfach Rasse.
Querdenker und Charakterköpfe fuhren es: Axel Springer, Felix Wankel, Paul Newman, Marcello Mastroianni ... und und und. Im Jahre 1957 stieg Borgward zu Bremens größtem Arbeitgeber und Steuerzahler auf. Gut 20.000 Arbeiter und Angestellte standen bei ihm nun in Lohn und Brot. Borgward war oben!

Aber Carl Borgward ist Carl Borgward und nicht Karl Schlecht!
Während der Tüftler Karl Schlecht bei allem Welterfolg bodenständig blieb, hob der Tüftler Carl Borgward mit zunehmendem Welterfolg vom Boden ab. Der Reihe nach wollen wir den Niedergang kurz skizzieren, um einige Lehren daraus zu ziehen.

Zunächst dies: Im Innersten seiner Seele waren dem Konstrukteur Borgward die Gewinne, die seine Autos ihm einbrachten, eigentlich gleichgültig. Er wollte letztlich nur eines: Autos entwerfen und das immer kühner, immer passionierter, immer unkonventioneller und auch

schöner. Indes die vorhandenen Autos auch verbessern, sie gewinnbringend verkaufen, die Produktzersplitterung vermeiden, den Markt misstrauisch beobachten, Messen besuchen, Händler besuchen, Mitarbeiter- und Kundengespräche führen, Bilanzen lesen, einen schlagfertigen Vertrieb aufbauen ... all das war nicht seine Sache, all das fand er „sterbenslangweilig"!

Das kühl kalkulierende Verhalten eines Kaufmannes, das „erst wägen, dann wagen", das ging ihm völlig ab. Ihm fehlte ein energischer Organisator, der sein Imperium mit straffer Hand hätte führen können – aber das wollte er nicht. Mehrmals schlug er ein Kaufangebot von Chrysler aus. Über 200 Mio. Mark hätte er erlösen können. Nein, er wollte die Mehrheit und die Entscheidungsgewalt in seiner Firma unbedingt behalten! Doch mit der wirtschaftlichen Abkühlung in Jahr 1960 (seinem 70. Geburtstag) brachen plötzlich auch die Verkaufszahlen ein, der Geldstrom begann zu versiegen und auf dem Bremer Werksgelände standen unversehens Tausende Neuwagen auf Halde. Auch zog die Konkurrenz mit stark verbesserten Modellen nach und setzte so Borgward heftig zu. 1960 machte er einen Millionenverlust und ca. 15.000 Fahrzeuge blieben unverkauft. Vom Bremer Senat wollte er einen kurzfristigen Überbrückungskredit, besser, eine Kreditbürgschaft, bis zum Frühjahr 1961, dem Beginn der neuen Autosaison. Dies wurde ihm verweigert, weil die Bremer Politiker wohl mit der Sache überfordert waren (und weil die Autokonkurrenz im Hintergrund bös mitmischte). Und so kam, was kommen musste. Borgwards Firma wurde insolvent. Der eingesetzte Sanierer ruinierte das Unternehmen vollends und so wurde am 11. September 1961 das Konkursverfahren eröffnet. Der Untergang Borgwards war nun Fakt, die Firma bankrott. Und zwei Jahre später, am 23. Juli 1963, starb Carl Borgward, zweiundsiebzigjährig an gebrochenem Herzen. Den Zerfall seines Auto-Imperiums konnte er nicht mehr verkraften.

Was hat Carl Borgward falsch gemacht? Wie konnte es geschehen, dass solch ein stolzes Unternehmen so abrupt bankrott ging? Eben deshalb, weil bei Borgward der Zeichenstift den Rechenstift dominierte und weil Borgward nicht straff, sondern lasch führte und er sich hoffnungslos verzettelte. Seine Expansion war ebenfalls zu extrem, finanzielle Sicherheitsreserven wurden keine aufgebaut, die Qualität der Produkte wurde nicht konsequent verbessert, die Kontrollen waren vage,

Kundennähe wurde später zu wenig praktiziert ... und so traf Borgward die erste wirtschaftliche Abkühlung nach dem Wiederaufbau mit voller Wucht bis hin zum Untergang! Borgward war damals das kreativste Automobilunternehmen Deutschlands, wurde aber wirtschaftlich nicht gut geführt, weil Maß und Mitte, weil Klugheit und Besonnenheit, weil Umsicht, Vorsicht und Weitsicht in Carl Borgwards Führungsstil fehlten. Leider. Er war der Mann, der immer „Vollgas fuhr", und das kann tödlich sein, wenn die ökonomischen Rahmenbedingungen sich plötzlich verschlechtern und man darauf nicht vorbereitet ist. Hilfe von anderen zu erwarten, wenn man eh schon taumelt, ist eine verhängnisvolle Illusion. Überdies war er auch zu selbstherrlich und zu selbstgerecht in seinem Führungsanspruch. Er konnte und wollte Kritik nicht hören. Er konnte überhaupt eines schlecht: Zuhören! Das alles zeigt das Beispiel des Carl Borgward, des tragischen, des dramatischen Falls, eines genialen Erfinder-Unternehmers, der zu sehr Künstler und Konstrukteur war und zu wenig Kaufmann mit kritischem Kostenbewusstsein, zu wenig Führungskraft und auch zu wenig Führungsvorbild.

Karl Schlecht hat all diese Fehler nicht gemacht. Er hat seine Putzmeister-Gruppe in all den vielfältigen Herausforderungen über Jahrzehnte wohlüberlegt und sicher auch teilweise instinktiv richtig geführt, sein Unternehmen nachhaltig zu Wachstum, Glanz und zu Größe gebracht und stets auch Risikovorsorge betrieben.

Indes, bei kritischer Betrachtung zeigt uns das Beispiel des Carl Borgward noch ein Weiteres: – dass ein Unternehmen mit einer glorreichen Vergangenheit nicht unbedingt die Zukunft souverän meistert. Attenzione! Erfolg ist zwar kein Zufall – aber er ist dennoch flüchtig.
Man muss stets auf der Hut sein, wachsam und wehrbereit, um dem Schicksal von Niedergang und Tod geschäftlich zu entrinnen. Denn da gibt es eine für uns Menschen unverfügbare Kategorie, die nennen wir: *Fügung-Schicksal-Glück-Zufall!* Sie begleitet uns stets unsichtbar im Leben. Ja, der Erfolgreiche braucht Fortune, wie Friedrich der Große sagte. Und von Louis Pasteur stammt der treffende Ausspruch: „Der Zufall begünstigt nur den vorbereiteten Geist!" So ist es.

Um es aber noch einmal zu sagen: – das goldene Unternehmen, das immerfort nur Bestleistungen produziert, das gibt es nicht. Selbst bei den besten Unternehmen, die schon lange bestehen, gibt es stets ein

Auf und Ab, kaum eine langfristig starke Performance. Ganz zu schweigen vom totalen Niedergang vieler „Perlen“ von einst.

Der McKinsey-Direktor Richard Forster und seine Beraterin Sarah Kaplan untersuchten die Langlebigkeit amerikanischer Top-Unternehmen des Standard und Poor Indexes 500 des Jahres 1957. Kaum 40 Jahre später waren wie viel von 500 noch am Markt? Wie viel gehörten noch zur alten Garde, waren noch unabhängig und eigenständig? Bitte? Ja, ganze 74!!! Die übrigen 426 (!) waren weg, verschwunden, verdrängt, aufgekauft, pleite! Und noch eins. Von den 74 übrig gebliebenen waren nur 12 dauernd besser in der Performance als der Index. Die übrigen haben so recht und schlecht überlebt, mehr schlecht als recht! Sorry! Das sollte uns nachdenklich und bei allem Erfolg demütig machen. Es sollte uns aber auch dazu anspornen, mit Ideen und mit Tatkraft, den Wettbewerb täglich siegreich bestehen zu wollen: durch Innovation, durch neue Waren, durch neue Produkte, durch neue Dienstleistungen, neue Herstellungsverfahren ... und und und!

Josef Alois Schumpeter (1883–1950) hat hierzu in seinem berühmten Buch „Kapitalismus, Sozialismus, Demokratie“ dies gesagt:

„Der grundlegende Impuls, der die kapitalistische Methode in Gang setzt und in Bewegung hält, stammt von den neuen Käufern und Produkten, den neuen Märkten und den Formen der industriellen Organisation, die von den Unternehmen geschaffen wurden. Erst vor dem Hintergrund dieses Prozesses und der durch ihn geschaffenen Situation tritt die wahre Bedeutung jeder einzelnen Geschäftsstrategie zutage. Wir müssen sie im Hinblick auf ihre Rolle im ewigen Sturm der kreativen Zerstörung wahrnehmen, anders wird sie sich uns niemals erschließen!“

Wirtschaft ist also ein Schlachtfeld der schöpferischen Zerstörung, wie Schumpeter richtig erkannte. Um auf diesem Schlachtfeld dauerhaft durchgängig sich behaupten zu können, bedarf es eines enormen Einsatzes. Der Weg zur Weltspitze ist beschwerlich, die Spitze zu halten ist noch schwerer, denn Erfolg zieht Nachahmer magnetisch an. Und die absolute Erfolgsformel gibt es nicht! Es gibt Grundsätze, die beachtet werden sollten: Visionen verfolgen, gute Ideen, den Werten treu bleiben, Mitarbeiter motivieren, Kundennähe suchen, Gewinne machen,

Ehrgeiz und Energie, Mut und Disziplin haben und dann brauchts noch das Unausdeutbare: Fortune! Ohne Fortune kein nachhaltiger Erfolg!
Ja, eine Mischung aus kluger Strategie, aus überlegener Ausführung und aus einem Schuss Glück ist sicherlich die Grundvoraussetzung für jeden Erfolg in Zeiten des Umbruchs und der Unsicherheit, in denen wir heute leben. Kluge Unternehmen wägen ihre Möglichkeiten ab und setzen alles daran, ihre Erfolgsalternativen zu erhöhen. Aber auch dann bleibt die Zukunft ungewiss und die klügsten Unternehmensführer wissen dies und deshalb sind ihnen Arroganz und Ignoranz, sind ihnen Selbstherrlichkeit, Selbstgerechtigkeit und Selbstzufriedenheit völlig fremd!

Ich plädiere in dieser Zeitenwende der Umwälzung der Märkte, dem Veitstanz des Geldes, dem raschen Aufstieg und Zusammenbruch von Unternehmen, der willkürlichen Freisetzung von Arbeitskräften, für einen *Weg des Maßes* und *der Mitte*, das heißt der Mittelweg der Vernunft garantiert uns am ehesten den dauerhaften Erfolg, allerdings mit der Einschränkung, dass man nicht „everybody's darling“ sein darf denn sonst ist man schnell „everybody's depp“!

Und noch eins: Das Genie bricht die Regel und das Genie darf das auch. *Kreativität ist der Alpha-Schlüssel zu fast allem. Und Kreativität braucht den Regelbruch.* Nur, dies zu erkennen, die Regel zu brechen, es zu wagen und damit erfolgreich zu führen, das kann nicht gelehrt werden, das hat man intus oder auch nicht! Man lese hierzu Clausewitz' Buch. Ein hervorragendes Buch. Es gibt keine bessere Abhandlung über die Kunst der Strategie, über Erkenntnisse und Entscheidungen in unsicheren Zeiten. In keiner anderen Arbeit werden die Funktionen von Unsicherheit, Zufall, Glück, Friktion, Risiko, der Unterschied zwischen Zweck und Ziel so umfassend und klar beschrieben wie in diesem Klassiker „Vom Kriege“!

Und hier nun wollen wir das ***achte Geheimnis*** des Putzmeister Welterfolges lüften:

Es ist dies die ständige Aufgabe, ***seine Vision zu verwirklichen***.
Es ist dies der ständige Vorsatz, ***niemals aufzugeben***.
Es ist dies die ständige Bereitschaft, ***immer besser zu werden***.
Es ist dies das ständige Bemühen, ***gerecht zu handeln***.
Es ist dies die ständige Mahnung, im Erfolg ***Demut zu zeigen***.

Und nunmehr wollen wir auch das ***neunte Geheimnis***, das letzte, offenbaren:

Dieses Geheimnis besteht in der Tatsache, dass es für uns Menschen eine unverfügbare Kategorie gibt, die uns stets unsichtbar begleitet und uns beeinflusst. Wir nennen das: ***Fügung-Schicksal-Glück-Zufall***! Diese Meta-Kategorie ermöglicht unseren Erfolg zuweilen erst, sie kann ihn gar verstärken, aber – sie kann uns auch vernichten, unseren Erfolg und uns selbst! Der Mensch, ausgeliefert den Mächten des Schicksals.

So wurde *Karl Schlecht* von einer unsichtbaren Hand glücklich geführt, nicht in die Wissenschaft, in Forschung und Lehre, zu gehen, wie er ursprünglich wollte, sondern als innovativer Ingenieur sich selbständig zu machen, beeinflusst durch seinen Vater, der in diesem Fall „die Chance gab". Das war der erste Schritt zum späteren Welterfolg! Weitere Glückskomponenten: Ideenreichtum, wachsende, boomende Märkte, gute staatliche Rahmenbedingungen, Top-Mitarbeiter, geistig-körperliche Vitalität ... !

So wurde *Carl Borgward* letztlich vernichtet, weil die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sich plötzlich verschlechterten und er keine ausreichenden finanziellen Reserven für diesen Krisenfall aufgebaut hatte. Wurde bei ihm zu hoch gepokert? Hat er seine realen Möglichkeiten überschätzt? Technischer Genius allein genügt eben nicht zum nachhaltigen Erfolg. So war das Unheil nicht mehr aufzuhalten! Er verlor für immer! Weitere Schicksalskomponenten: Krieg, Tod, Krankheit, übermächtige Konkurrenz, schrumpfende, kollabierende Märkte ...!

4. Die neun Geheimnisse des Putzmeister Welterfolges

Wir wollen hier noch einmal die *neun Geheimnisse* des Putzmeister-Erfolges zusammengefasst präsentieren. All diese *notwendigen und hinreichenden Bedingungen* mussten so erfüllt sein, um den Weg von Putzmeister zu gehen. Und all diese Bedingungen müssen auch erfüllt sein, um generell erfolgreich zu werden, als Unternehmen, welches auf den Weltmärkten sich zu behaupten hat. Aber zudem muss man wissen, dass es *die* Erfolgsformel niemals geben wird, so wenig wie *den* Masterplan dazu. All das sind nur Annäherungen an ein grandioses Abenteuer, welches *„Im Leben gewinnen“* heißt!

1. Geheimnis: die Innovations-Strategie

Erfolg braucht Kreativ-Willen, braucht Ziel, braucht Zähigkeit und Zeit. Will sagen: Die Geschäftsleitung bei Putzmeister unter Karl Schlecht reagierte immer unverzüglich auf all die vielfältigen Herausforderungen des Marktes. Und zwar bezeichnenderweise immer im doppelten Sinn! Einerseits wurden neue Produkte aufgenommen. Beispiel: Autobetonpumpe 1967 – andererseits wurden diese Produkte sofort technischen Innovationen unterworfen und sie wurden perfektioniert, neben den bereits bestehenden von Karl Schlecht konstruierten Mischmaschinen. Solch eine versierte Doppelstrategie im Produktangebot ist das erste Geheimnis des Putzmeister-Welterfolges. Diese Innovations-Strategie stärkte systematisch und nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit der Putzmeister-Unternehmensgruppe bis heute und sie erhöhte ständig den Qualitätsstandard und machte so die Gruppe zum Global Player!

2. Geheimnis: der Vorrang von Qualität und Service

Putzmeister ist deshalb weltweit führend mit all seinen Produkten, weil Qualität und Service bei Putzmeister tagtäglich zwingend eingefordert werden, durch ständige Evaluation! Dies ist eine ganz wesentliche Voraussetzung, um das Unternehmen auf den Weltmärkten dauerhaft und durchgängig leistungsstark und stets wettbewerbsfit zu halten!

3. Geheimnis: die Export-Entscheidung

Es ist eine kluge Entscheidung gewesen, früh schon mit allen Putzmeister-Produkten in den Export zu gehen. Dadurch wurde bewusst rechtzeitig begonnen, sich dem Welt-Wettbewerb zu stellen und sich ein Welt-Qualitätsimage aufzubauen, es wurden ebenfalls wichtige Pro-

duktions- und Vertriebserfahrungen gewonnen und man konnte durch diese Maßnahmen konjunkturelle Schwankungen über den Export besser ausgleichen. Ein strategischer Vorteil, der dem Unternehmen mehr Stabilität und Stetigkeit, mehr Sicherheit auf seinem Wachstumspfad zur Weltmarktdurchdringung verlieh und der das Unternehmen als Global Player mittelfristig souverän etablierte. Putzmeister ist so ein erfolgreiches und ein schnell wachsendes Weltunternehmen geworden!

4. Geheimnis: das profitable Wachstum

Es ist dies die Tatsache, dass die Putzmeister-Geschäftsleitung unter Karl Schlecht stets den finanzpolitischen Grundsatz befolgte: – ja, der Mittelpunkt all unserer Aktivitäten ist *profitables Wachstum* – niemals Wachstum um jeden Preis! Das heißt dreifach dies: jede unternehmerische Entscheidung ist unter dem Gesichtspunkt der Chance/Risiko-Abwägung zu betrachten. Jede unternehmerische Entscheidung ist unter der Wirtschaftlichkeitsprämisse zu fällen. Und jede unternehmerische Entscheidung muss kurz-/mittelfristig Gewinn erwirtschaften, andernfalls ist sie zu revidieren.
Hierzu gehört auch, dass – zwingend aus Wachstumsgründen – die erwirtschafteten Gewinne möglichst re-investiert werden, um so das Unternehmen permanent zu stärken, es wettbewerbsfit zu machen gegenüber den Konkurrenten und gegenüber gesamtwirtschaftlichen (noch anonymen) Herausforderungen und Gefahren. Denn: unverhofft kommt oft! Wie eine Volksweisheit weiß! Und gegen dieses Unverhoffte gilt es, gewappnet zu sein.

5. Geheimnis: Karl Schlecht selbst

Karl Schlecht hat 50 Jahre lang mit Kompetenz, Charisma und Charakter – mit Reife, mit Vertrauenswürdigkeit sein Unternehmen umsichtig geführt, hat die Mitarbeiter begeistert, die Führungskräfte mitgerissen und sie davon überzeugt, dass Putzmeister den Weg zur Weltelite schaffen kann. Und das ist nun Fakt. Karl Schlechts Persönlichkeit, die mit Einsatz, Ehrgeiz und mit eisernem Willen ihre Vision, allen Rückschlägen zum Trotz, konsequent und diszipliniert durchsetzte, bestätigt wieder einmal Moltkes Ausspruch absolut und eindrucksvoll: „Glück hat auf die Dauer nur der Tüchtige!“ Glück hat auch der, der immer lernbereit, lernwillig und wissbegierig und wissensdurstig ist und der kämpfen kann und bei Niederlagen nicht gleich den *Mut* verliert.

Oder sagen wir es etwas poetischer mit Balthasar Gracian, 1647: „Vorausdenken auf viele, viele Tage. Die größte Vorsicht ist es, dass man der Sorge und Überlegung besondere Stunden widmet. Für einen Behutsamen gibt es keine Unfälle und für einen Aufmerksamen keine echten Gefahren ... Durch die wiederholte und gereifte Überlegung komme man überall dem äußersten Missgeschick zuvor!“ Schöner kann man die intellektuelle Arbeit, das Denken, nicht beschreiben! Überlegen macht überlegen.

Karl Schlecht war immer schon *Fuchs und Igel* zugleich. Fuchs in dem Sinne, dass er mit Spürsinn und Intelligenz stets seine Chancen misstrauisch-prüfend witterte und sie konsequent und klug auch wahrnahm. Igel in dem Sinne, dass er dann beharrlich, gewissenhaft-gründlich und zuverlässig-zäh seine Ziele verfolgte und davon nicht abließ. Ja, diese optimale Fuchs-Igel/Igel-Fuchs-Kombination ist es, die einen echten, ehrlichen, einen guten Unternehmensführer auszeichnet und sie ist der erste Garant für dauerhaften Erfolg zuhause und weltweit.

6. Geheimnis: Würde, Werte und Wahrheit achten

Dieses Geheimnis besteht darin, bei allem unternehmerischen Tun, bei allen Aktionen: die Würde, Werte und die Wahrhaftigkeit zu achten. Aufrichtigkeit und Zuverlässigkeit, Wahrhaftigkeit sind die Säulen der Glaubwürdigkeit und des Vertrauens. Vertrauen aber ist die Seele des Geschäfts! Wirtschaft und Ethik bedingen sich, für den, der tiefer sieht! Ohne Achtung keine Liebe. (Kant). Was aus Liebe getan wird, das geschieht immer jenseits von Gut und Böse. (Nietzsche) Ja, die Besonnenheit gilt als die Mutter aller Tugenden (Ehrfurcht haben).

7. Geheimnis: die Nähe wahren – „hands on“

Dieses Geheimnis besteht in der Forderung, die Nähe zu wahren! Was heißt das? Nur der, der ernsthaft und ehrlich bei der Sache ist, kommt weiter. Das aber heißt: die Nähe zu den Fakten, die Nähe zu den Kunden, die Nähe zu den Mitarbeitern, die Nähe zu den Produkten zu wahren ist eine Grundvoraussetzung, um erfolgreich führen zu können. Es gilt der Primat der Praxis für richtiges Denken. Auch für die Unternehmensorganisation, für den Vertrieb und für letztlich jeden Unternehmensbereich.

8. Geheimnis: niemals aufgeben

Es ist dies die ständige Aufgabe, seine Vision zu verwirklichen.
Es ist dies der ständige Vorsatz, niemals aufzugeben.
Es ist dies der ständige Wille, immer besser zu werden.
Es ist dies das ständige Bemühen, gerecht zu handeln.
Es ist dies die ständige Mahnung, im Erfolg Demut zu zeigen!

9. Geheimnis: das Unverfügbare, Unausdeutbare

Dieses Geheimnis besteht in der Tatsache, dass es für uns Menschen eine unverfügbare Kategorie gibt, die uns stets unsichtbar begleitet und uns beeinflusst. Wir nennen das: *Fügung-Schicksal-Glück-Zufall!* Diese Meta-Kategorie ermöglicht unseren Erfolg zuweilen erst, sie kann ihn gar verstärken, aber – sie kann uns auch vernichten, unseren Erfolg und uns selbst! Der Mensch, ausgeliefert den Mächten des Schicksals.

So wurde *Karl Schlecht* von einer unsichtbaren Hand glücklich geführt, nicht in die Wissenschaft, in Forschung und Lehre, zu gehen, wie er ursprünglich wollte, sondern als innovativer Ingenieur sich selbständig zu machen, Idee und Chance seines Vaters, der in diesem Fall „Schicksal spielte“. Das war der erste Schritt zum Welterfolg. Weitere Glückskomponenten ... wachsende, boomende Märkte ... Top-Mitarbeiter ... körperlich-geistige Vitalität ... gute Rahmenbedingungen ...!

So wurde *Carl Borgward* letztlich vernichtet, weil die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sich plötzlich verschlechterten und er keine ausreichenden finanziellen Reserven für diesen Krisenfall aufgebaut hatte. Wurde bei ihm zu hoch gepokert? Hat er seine realen Möglichkeiten überschätzt? Technischer Genius allein genügt eben nicht zum nachhaltigen Erfolg. So war das Unheil nicht mehr aufzuhalten! Er verlor für immer! Weitere Schicksalskomponenten: Krieg, Tod, Krankheit, übermächtige Konkurrenz, schrumpfende, kollabierende Märkte ...!

Putzmeister-Fertigungsstätte für Unterbauten in Althengstett/Calw

Putzmeister-Fertigungsstätte für Betonmaste in Gründau/Frankfurt

Putzmeister Kundenzentren

Putzmeister Niederlassung in Berlin

Putzmeister Großbritannien und Irland in Chesterfield seit 1971

Putzmeister Italien in San Clemente

Putzmeister Frankreich in Melun

Putzmeister Moskau

Putzmeister Ibérica in Madrid

Putzmeister Türkei in Cerkezköy

Putzmeister Indien in Goa

Putzmeister Amerika in Racine/USA

Putzmeister Japan in Togane

Putzmeister China in Songjang/Shanghai

Putzmeister Südafrika in Johannesburg

Nachwort

Allweil gilt: Wie kann dies besser gemacht werden!? (Georg Christoph Lichtenberg)

Gewiss, wir stehen, wo immer wir sind, wo immer wir arbeiten, in der dauernden Pflicht, über unser Tun uns Rechenschaft abzulegen.

Wir stehen in der Pflicht, ein persönliches Gerechtigkeitsempfinden zu entwickeln, ein Empfinden für transzendente Verantwortung, für archetypische Weisheit, für Moral und Anstand, für Mut, Maß und Mitgefühl. Und hierzu, so meine ich, kann uns im 21. Jahrhundert das 18. Jahrhundert mit den Genies der Aufklärung, kann uns vor allem Immanuel Kant spirituellen Rat und Richtung geben.

Für jenes Jahrhundert hat Isaiah Berlin (1956) die gültige philosophische Summe gezogen, indem er schrieb:

„Die intellektuelle Kraft, Ehrlichkeit, Klarheit, Courage und die selbstlose Wahrheitsliebe der begabtesten Denker des 18. Jahrhunderts sind bis heute ohne Parallele. Ihr Zeitalter ist eine der besten und eine der hoffnungsvollsten Epochen im Leben der Menschheit!“

So ist es. Das Vermächtnis der Aufklärung wollen wir als kostbaren intellektuellen Schatz und als wertvollen Auftrag hegen und pflegen.

Und so schließen wir die Biografie Karl Schlechts mit einem Großen der damaligen Zeit, mit Goethe, der ebenfalls der Aufklärung verpflichtet war. Schließen wir mit seinem Faust II, Vers 11 573 ff:

„Ja, diesem Sinne bin ich ganz ergeben,
das ist der Weisheit letzter Schluss:
nur der verdient sich Freiheit wie das Leben,
der täglich sie erobern muss!“

Ja, die Freiheit ist unser höchstes Gut! Sie wird es stets bleiben!
Unternehmerische Freiheit erst recht und *die* gilt es zu erkämpfen und zu behaupten. Immer muss Freiheit täglich im Lebenskampf erlitten und erstritten werden: gegen die Arroganz und Ignoranz, gegen die Menschenpest der Dummheit und Überheblichkeit, gegen Faulheit und Bequemlichkeit, gegen Feigheit und Fanatismus, gegen Irrationalismus und Illusionismus ...! Freiheit und Verantwortung bedingen sich!

Wir sollten uns der Gefahren und Gefährdungen für die Freiheit stets kreativ-bewusst sein und wachsam und wehrbereit bleiben als freie, als mündige Bürger, die um Ehre, Weisheit und um Liebe ringen.

Letztes Lebensglück ist es, immer unterwegs zu sein für ein Höheres! Auf dass der Tod uns lebend trifft, vital, und nicht das Leben uns tot, fatal. In diesem Sinne also:

Vivere militare est!

Leben ist Kampf! (vor allem mit sich selbst)!

Quod erat demonstrandum ... was zu beweisen war
... mit diesem Versuch einer Biografie! ...Finis!

Dr. Paul Fritz

IV. Tabellarische Zeitleiste

1. Die Persönlichkeit Karl Schlecht

a) Biografische Daten

Geboren am 28. Oktober 1932 in Filderstadt bei Stuttgart.

Progymnasium im Schloss Hohenheim bis zur Mittleren Reife. Wilhelmsoberschule Stuttgart, Abitur 1952.

Ingenieurstudium an der Technischen Universität in Stuttgart.

In zweiter Ehe verheiratet mit Brigitte geb. Veit. Zwei Töchter und drei Söhne, die ihre Berufsentscheidung frei von Putzmeister Belangen selbst trafen.

Seine Diplomarbeit beschrieb die erste 1957 von ihm selbst gebaute Verputzmaschine für das väterliche Gipsergeschäft. Noch während des Studiums erfolgte die Lizenzvergabe an eine Freiburger Maschinenfabrik und 1958 dann die Gründung des eigenen Unternehmens, das 1961 in „Putzmeister Werk“ umbenannt wurde.

Binnen weniger Jahre entwickelte sich Putzmeister zum Vorreiter bei der Entwicklung zukunftsweisender Verputzsysteme. Bis heute hat sich der Putzmeister Konzern weltweit zu einem der führenden Hersteller von Betonpumpen mit 22 Gesellschaften etabliert.
Nach 47 verlustfreien Jahren erwirtschafteten 3700 Firmenangehörige im Jahr 2007 einen konsolidierten Umsatz von ca. 1 Mrd. €. Voraussetzungen für dieses solide Wachstum wurden wegbereitend durch maßgebliche und zukunftsorientierte Entscheidungen geschaffen, die vom Firmengründer Karl Schlecht zum jeweils richtigen Zeitpunkt getroffen wurden.

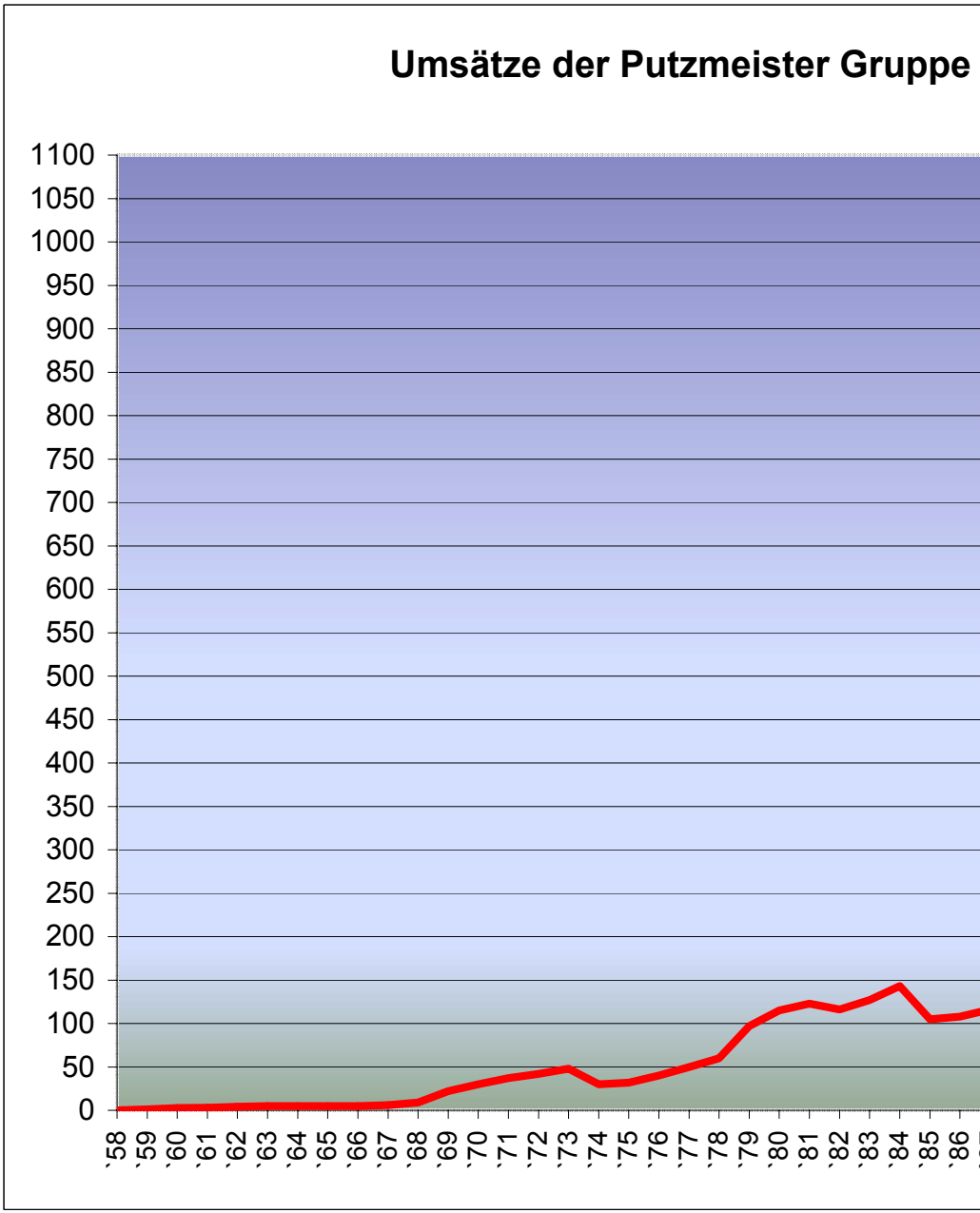
Hierzu gehört zum Jahreswechsel 1996/1997 die Umgründung des Putzmeister Werks in eine Aktiengesellschaft mit Karl Schlecht als Vorstandsvorsitzendem.

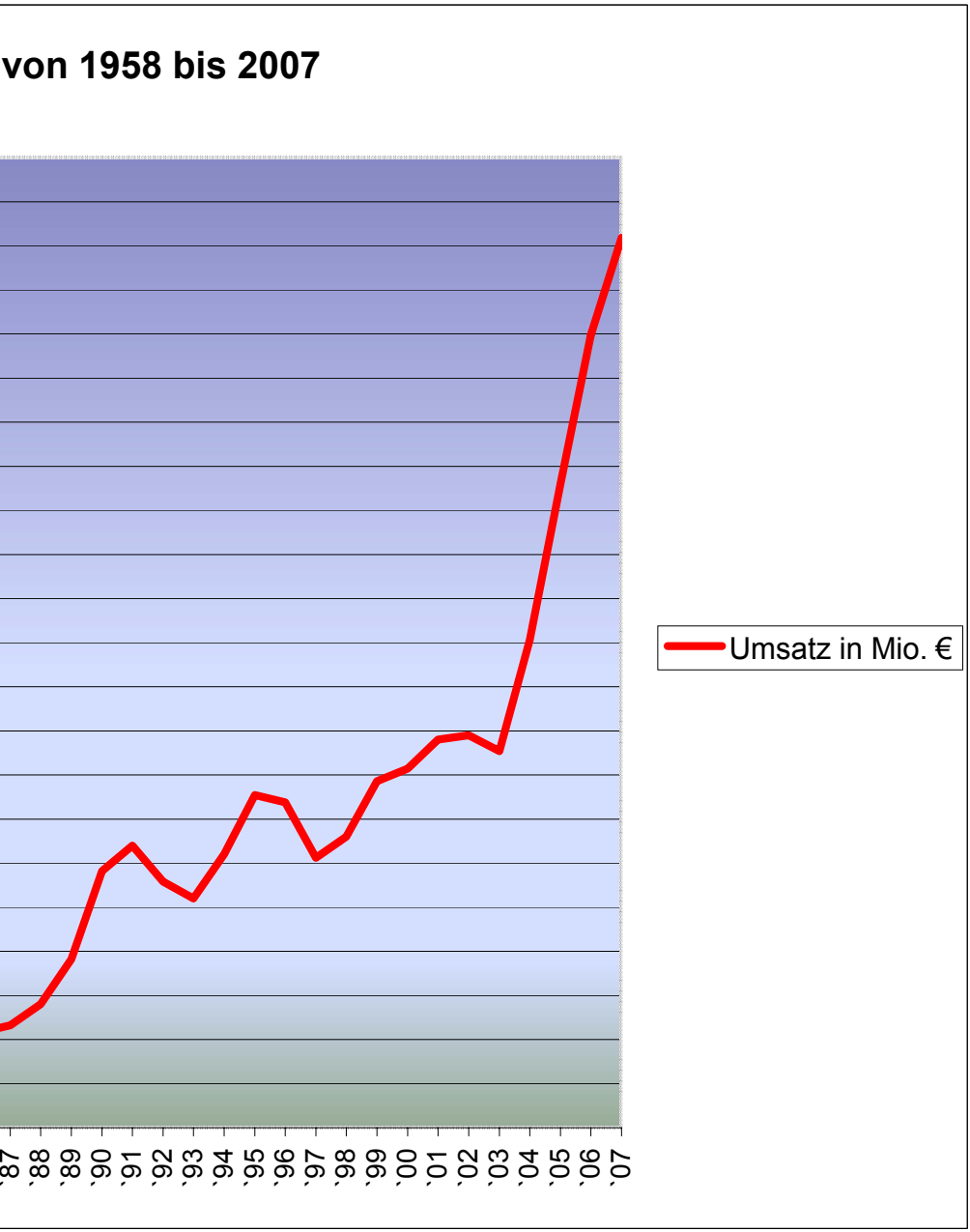
Nach Gründung der Putzmeister Holding GmbH und den darüberliegenden Stiftungen (Karl Schlecht Gemeinnützige Stiftung KSG und Karl Schlecht Familienstiftung KSF) im Januar 1998 wird die Sicherung des Unternehmens und dessen Kontinuität durch ein von der Gründerfamilie unabhängiges Management gesichert und die Rechtsform GmbH wieder durchgehend gewählt. Schließlich gab es nur noch einen Gesellschafter: Die Karl Schlecht Stiftung (KSG).

Weiter wurde im Jahr 2000 die Windwin GmbH & Co KG gegründet, die eigene Windkraftanlagen betreibt. 2001 folgte dann die Gründung der WINTUS GmbH für technisch kommerzielle Unternehmungen im Windbereich einschließlich gewerblicher Nutzung der Forschungsergebnisse des Lehrstuhles Windenergie.

Als Anerkennung seiner unternehmerischen Leistungen wurde Karl Schlecht am 19. Juni 2002 die Würde als Ehrensenator der Universität Hohenheim vom Präsidenten der Universität, Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Macharzina, verliehen. Am 4. April 2007 folgte der Karlsruher Innovationspreis des Institutes für Technologie und Management im Baubetrieb der Elite-Universität Karlsruhe und der Professorentitel der renommierten Tongji-Universität in Shanghai.

Karl Schlecht ist von 1998 bis zum Frühjahr 2008 Aufsichtsratsvorsitzender der Putzmeister AG. Im Frühjahr 2008 erfolgt dann die Rückwandlung der Putzmeister AG in die Putzmeister Concrete Pumps GmbH. Der Aufsichtsratsvorsitz geht über an seinen Stiefsohn Herrn Dr. Ralf von Baer. Karl Schlecht ist ab diesem Zeitpunkt Aufsichtsratsvorsitzender der Dachorganisation Putzmeister Holding GmbH


Umsätze der Putzmeister Gruppe
1100
1050
1000
950
900
850
800
750
700
650
600
550
500
450
400
350
300
250
200
150
100
50
0
'58
'59
'60
'61
'62
'63
'64
'65
'66
'67
'68
'69
'70
'71
'72
'73
'74
'75
'76
'77
'78
'79
'80
'81
'82
'83
'84
'85
'86


von 1958 bis 2007
Umsatz in Mio. €
'87
'88
'89
'90
'91
'92
'93
'94
'95
'96
'97
'98
'99
'00
'01
'02
'03
'04
'05
'06
'07

3. Das Firmenjubiläum: 50 Jahre Putzmeister

Jubiläumsrede von Herrn Ministerpräsident a.D. Erwin Teufel am Festabend des 30. Mai 2008 anlässlich des Internationalen Meetings von Putzmeister

Verehrter Firmengründer und Aufsichtsratsvorsitzender Karl Schlecht, verehrte Frau Brigitte Schlecht – Vorstand der Karl Schlecht Stiftungen, verehrter Dr. v. Baer, verehrter Dr. Tressin, verehrte Kunden, Partner und Gäste der Putzmeister Unternehmensgruppe, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Putzmeister,

am Anfang stand Karl Schlecht, ein Mann mit einer Geschäftsidee, ein Mann mit Mut und Weitblick, ein Mann mit einer qualifizierten Ausbildung, der Diplom-Ingenieur des Maschinenbaus der renommierten Technischen Universität Stuttgart. Ein Mann vom Bau mit Praxisbezug aus dem elterlichen Handwerksbetrieb, ein Werksstudent, ein Mann, der Speis angemacht und auf den Bau geschleppt hat. Ein Mann, dem keiner mehr etwas vormachte.

Deshalb steht Karl Schlecht nicht nur am Anfang von Putzmeister vor 50 Jahren, sondern er steht heute im Mittelpunkt der Feier 50 Jahre Putzmeister.

Wir alle gratulieren zuerst Ihnen, lieber Herr Schlecht.
Wir danken Ihnen für Ihr Lebenswerk und für sichere Arbeitsplätze.
Wir danken Ihnen für Ihre Visionen und für ihre Realisierung.

Als mich Herr Schlecht eingeladen hat – und mich gebeten hat auf dieser Feier kurz zu sprechen – da hat er nur eine Bitte geäußert: „Reden Sie nicht über mich und überhäufen Sie mich nicht mit Lob.“ Die Bitte ist zwar ehrenwert, aber ich kann sie nicht erfüllen.
Wie soll man bei diesem 50-jährigen Firmenjubiläum sprechen, ohne über Karl Schlecht zu sprechen?
Ohne ihn wären wir heute nicht beisammen und ohne Karl Schlecht gäbe es Putzmeister nicht.
Ohne seine Erfindungen, ohne seine Geschäftsidee gäbe es Putzmeister nicht. Ohne sein Risikobewusstsein, ohne seinen unternehmerischen Wagemut gäbe es Putzmeister nicht.

Karl Schlecht gehört zu den großen Unternehmensgründern unseres Landes. Er gehört zu den Tüftlern und Erfindern, die dieses Land groß gemacht haben. Eines seiner großen Erfolgsrezepte heißt Kundennähe. Er kennt die Probleme und Bedürfnisse und den großen Wandel und die Technologisierung und die Ergänzung der menschlichen Arbeitskraft auf dem Bau.

Er hat angepasste Produkte entwickelt und zur technischen Reife gebracht und hat den Betonbau revolutioniert. Er hat das Mauern und das Gipsen revolutioniert und rationalisiert.
Die Arbeit auf dem Bau war nicht nur eine schwere Arbeit. Sie war eine Schinderei und sie hat die Gesundheit vieler Männer auf dem Bau ruiniert.

Putzmeister hat den Transport, das Heben und Tragen schwerer Lasten auf dem Bau revolutioniert. Dies alles in einer Generation. Maschinen von Putzmeister wurden immer leistungsfähiger und auch perfekter. Die Entwicklung wird in der Sonderausgabe der Putzmeister Post zu diesem Firmenjubiläum hervorragend und für jedermann verständlich geschildert.

Die Diplomarbeit „Konstruktion und Bau einer Druckluft-getriebenen Membranpumpe zur Mörtelförderung“ hat er eins zu eins umgesetzt.
Der Förderdruck wurde immer mehr gesteigert. Dieselantrieb und Kolbenpumpe waren die nächsten Innovationen, Verputzmaschine und Estrich-Fördermaschinen kamen hinzu.

Das Marketing ist so gut wie das Produkt. Heute ist Putzmeister mit seinen Produkten in aller Welt Weltmarktführer mit hohem Anteil.

Die Geschichte von Putzmeister ist eine einzige Erfolgsgeschichte. Putzmeister will hoch hinaus und baut mit die höchsten Türme der Welt.
Putzmeister hat hervorragende Firmenangehörige. Die Auswahl war Herrn Schlecht ein besonderes Anliegen. Er geht voran und bringt, was er von anderen verlangt zuerst selbst.

Die Motivation seiner Mitarbeiter ist ein weiterer Grund für seinen Unternehmenserfolg. Karl Schlecht pflegt eine ganz besondere Unternehmenskultur.
Er spricht über sie, er legt sie in Arbeitsverträgen nieder, aber er lebt sie

Brigitte und Karl Schlecht beim 50-jährigen Jubiläum am 1. Juni 2008

Die PUMI-Familie

vor allem vor und gibt ein gutes Beispiel. Karl Schlecht ist nicht schlecht, sondern gut und immer besser.

Zwei seiner guten Eigenschaften und seiner guten Taten möchte ich noch nennen. Ein besonders wichtiges Anliegen ist Karl Schlecht, dass sein Beispiel der Unternehmensgründung vor 50 Jahren Schule macht. Auch heute in der jetzigen Generation. Nichts ist wichtiger. Deshalb hat Karl Schlecht zwei Lehrstühle an der Universität unseres Landes gegründet und er bezahlt sie. Sie sollen Theorie und Praxis der Unternehmensgründung an junge studierende Unternehmensgründer vermitteln und den Willen zur Selbständigkeit fördern.

Das Zweite: Karl Schlecht hat einen beachtlichen Teil seines Vermögens gestiftet und in die Karl Schlecht Stiftung eingebracht. Sie wird von seiner verehrten Frau Brigitte Schlecht mustergültig gestaltet und verwaltet.

Stifter: Bürgersinn, Gemeinsinn, Gewissen für das Ganze (Spranger).
Ihm ist es ein Anliegen, dass Unternehmer den Menschen verpflichtet sind, dem Gemeinwohl verpflichtet und ethischen Werten verpflichtet sind. Ihm ist das Anliegen des großen Tübinger Gelehrten und Theologen Hans Küng sehr wichtig. Er unterstützt die Stiftung Weltethos und ermöglicht, dass herausragende Persönlichkeiten unserer Welt nach Tübingen kommen.

Was das Beste an Karl Schlecht ist: Er ist zwar in ganz jungen Jahren ins Geschäft eingestiegen, aber er ist nicht in jungen Jahren ausgestiegen, um sich ein schönes Leben zu machen und zu genießen, was er erarbeitet hat.

Er hat vorzügliche Geschäftsführer und Mitarbeiter, aber er ist noch jeden Tag aktiv. Er hat einen wachen Geist und sprüht vor Ideen. Er hat eine große Lebenserfahrung, kann argumentieren und kann andere mitreißen.
Er setzt nach wie vor Ziele und was er sich in den Kopf gesetzt hat, das setzt er auch durch.

Ich sage ihm hohe Anerkennung für seine Lebensleistung. Ich danke allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für Ihren großen Beitrag zum

Erfolg von Putzmeister.

Ich grüße alle Kunden und Partner.

Mit Ihnen allen sage ich:

„Karl Schlecht ist ein großer Baden-Württemberger, der Arbeitsplätze und Ausbildungsplätze geschaffen hat und schafft. Er sieht über den Kirchturm und über seinen Betrieb hinaus und macht sich verdient für die Gemeinschaft und für das Gemeinwohl.“
Wir brauchen ihn noch lange.

Ich wünsche ihm und seiner Frau Gottes Segen und allen, die für Putzmeister stehen und arbeiten, viel Erfolg für die Zukunft.

Anleihe bei Theodor Heuss:

„Oh gäb’s no meeh so Kerle wie den Schlecht.“

Sie, sehr geehrter Herr Schlecht, haben sich um unser Land verdient gemacht.

Prof. Hans Küng, Karl Schlecht und Dr. Erwin Teufel beim Festabend am 31. Mai 2008

91

Jubiläumsrede von Herrn Karl Schlecht am Festabend des 30. Mai 2008 anlässlich des Internationalen Meetings von Putzmeister

Grüß Gott, liebe Freunde von Putzmeister

Heute habe ich als Gründer die Ehre und das Privileg, 50 Jahre Kontinuität von Putzmeister zu repräsentieren.
Mit meiner Frau Brigitte freue ich mich hier bei uns Ihr Gastgeber zu sein. Wir senden auch unsere besten Grüße an all die vielen Freunde, die aus persönlichen Gründen nicht kommen konnten.

Aus einem besonders wichtigen Grund sind diese Jubiläums-Tage für mich als Firmengründer ein glückliches und großartiges Ereignis ...

Um „**Dank**“ zu bezeugen!

Meine aufrichtige Danksagung meint zugleich hohe Wertschätzung für Ihre vielen Beiträge zu dem, was wir und unsere Firmenangehörigen aus der ganzen Welt Ihnen hier in Aichtal zeigen dürfen.
Dank auch für das viele, was wir in vielen Ländern für Sie und uns schaffen konnten.

Dieses Jubiläum soll unsere Überzeugung festigen, dass Sie und wir alle zusammen eine Putzmeister-Familie sind. Es soll die Werte bewusst machen und festigen, welche uns zusammenhalten, Werte, die uns gemeinsam auch für Ihre Kunden stark machen.
Wir wissen, dass dies tagtäglich neu erarbeitet und gelebt werden muss.

Vielen Dank für Ihr Vertrauen, das Sie uns darauf fußend über so viele Jahre schenkten. Vertrauen hilft uns, um Ihnen partnerschaftlich zu dienen und so von Ihnen wirkungsvoller zu lernen.

Ganz besonderen Dank möchte ich den treuen Kunden sagen, die über viele Jahre ausschließlich Putzmeister kauften. Wir wissen, dass das nicht nur mit dem Produkt zu tun hat, sondern auch mit guter Unternehmenskultur.

Sie soll jede Maschine ausstrahlen und uns liebenswert machen, damit echte Freundschaft unsere Geschäftsbeziehung adelt. Dieses Ideal muss für uns ständige Herausforderung sein, um alles gemeinsam immer besser zu machen.

Wir haben 50 Jahre gewartet, um uns in Dankbarkeit mit Ihnen heute über all das zu freuen, was uns in harter Arbeit geschenkt wurde – denn „Geteilte Freude ist doppelte Freude“. So wollen wir heute Abend unsere Freude als eigentliche Essenz des Lebens tausendfach mit Ihnen teilen und mehren.

Sehr erfreut bin ich auch, dass einige hohe Beamte und demokratische Vertreter unseres Landes heute bei uns sind. Wir sind froh, wenn sie in Putzmeister die Frucht ihrer Bemühungen sehen im Kampf für eine bessere Welt. In guter Partnerschaft mit ihnen bemühen wir uns sehr, allen unseren Firmenangehörigen außer gutem Verdienst auch Möglichkeiten zu geben für persönliches Wachstum und Bildung, um an herausfordernden Aufgaben ihre Persönlichkeit zu entwickeln. Diese Art von Gewinn ist unser Beitrag für die Gesellschaft neben der Tatsache, dass ich vor 10 Jahren alle Anteile in eine gemeinnützige Stiftung einbrachte.

Aus unserem Schaffen haben sich regelmäßige Steuerzahlungen über 50 gewinnbringende Jahre ergeben. Allein letztes Jahr brachten unsere Geschäfte Beiträge für die öffentliche Hand von 70 Mio. €.

Auch unseren Gemeinden sind wir großen Dank schuldig. Damit meine ich unser Aichtal, unser Land, den deutschen Staat. Dieser Dank gilt auch unseren Politikern für ihre globalen Bemühungen um den Frieden, um freien Handel mit offenen Grenzen als gute internationale Rahmenbedingungen für unsere traditionellen und weltweiten Geschäftsaktivitäten.

Meine Dankbarkeit richte ich ganz besonders an die Landesregierung von Baden-Württemberg. Deshalb erfolgte in hoher Wertschätzung meine persönliche Einladung an unseren ehemaligen Ministerpräsidenten Dr. Erwin Teufel, den ich hier mit seiner Frau herzlich willkommen heiße.

Er ist seit kurzem Mitglied des Kuratoriums der Karl Schlecht Gemeinnützigen Stiftung (KSG), der ich vor 10 Jahren 99% der Putzmeister-Anteile übertrug und er wird anschließend eine Rede halten.

Nachdem ich 1964 lernte, dass lokale Schwankungen im Land durch Auslandsverkauf kompensiert werden müssen, bauten wir Händlernetze und Verkaufsniederlassungen im Ausland für unsere Markenprodukte auf – und begannen schon im Jahr 1973 mit Produktionsstätten im fernen Brasilien und Südafrika, denen viele Länder folgten. Kein Wunder, dass Putzmeister heute weltweit gut etabliert ist und gesundes Wachstum mit bislang sicheren Arbeitsbedingungen bietet.

Es war ein langer und harter Weg mit großen Opfern. Wir haben immer ein bisschen schneller entschieden, härter gearbeitet und bessere Ideen als andere gehabt.

Wenn ich hier in Ihre Augen schaue, erinnere ich mich auch an viele Höhepunkte auf unserem langen Weg in der Firmengeschichte. Die wichtigsten Kunden in Europa und in der ganzen Welt erkannten, dass Putzmeister innovative Produkte verkauft, die ihnen Nutzen bringen. Sie erkannten, dass wir uns ihrem Erfolg und Vertrauen verpflichtet fühlen und wir haben ihre Anerkennung erworben – aber auch partnerschaftliche Verantwortung für uns, bewiesen durch wiederholte Aufträge. Dies machte uns zum derzeit bedeutendsten Hersteller von Autobetonpumpen und Mörtelmaschinen.

Es begann 1958 mit meinem ersten Kunden. Darf ich diesen Abend herzlich Herrn Neubrand vom nahe gelegenen Göppingen willkommen heißen. Er erhielt die erste von mir produzierte Maschine als Besitzer der nach meinem Studium gegründeten KS Maschinenbau. Es war die aus meiner Diplomarbeit entstandene inzwischen auf den Baustellen meines Vaters erprobte Putzmeister 1. Sie begründete unseren späteren Erfolg. Für Herrn Neubrands Mut, von mir als Anfänger die Maschine zu kaufen, empfinde ich auch heute noch eine hohe Wertschätzung. Das gilt gleichermaßen den vielen Tausenden von Kunden, die uns über 50 Jahre immer wieder aufs Neue ihr Vertrauen schenkten.
Wir von Putzmeister schulden ihnen viel – nicht nur im Bereich der Mörtel- und Betonpumpen, sondern auch in zahlreichen anderen Marktfeldern, wo wir uns diversifizieren.

Ich möchte auch meine Dankbarkeit ausdrücken für die vielen zahlreichen Partner und Freunde von Putzmeister, die ihr Bestes leisteten für Putzmeister als treue Lieferanten und Vertreter in der ganzen Welt.

Über allem gilt aber meine Dankbarkeit und Wertschätzung unseren fast 4000 Firmenangehörigen – auch jenen, die nicht mehr unter uns weilen.

Sie sehen also: Putzmeister ist nicht *mein* Werk, sondern in hohem Grade das Ihrige. Ich bin heute nicht stolz darauf, wie viele meinen, sondern freue mich ganz einfach.
Die Putzmeister-Zukunft bedeutet Fortführung unseres bewährten Wegs, der in unserem Wertekatalog dokumentiert ist. Dies verpflichtet unsere Firmenangehörigen sich zu bilden, um sie als wertvoll zu erkennen, verstehen und kultivieren zu helfen mit täglichem Lernen. Nur daraus wächst Selbstmotivation und Freude am Schaffen, um aus eigenem Antrieb härter zu arbeiten als andere und danach zu streben, besser zu sein als der Gegenspieler beim Wettbewerb.

Heute haben wir die besten Technologien und globale Organisation mit weiteren Potenzialen für verbesserte Technologien als jemals zuvor und wir haben eine gute Basis, die vielen neuen Märkte weiter zu bearbeiten. Der zunehmend härtere Wettbewerb aus Fernost zwingt uns dazu. Er wird sich weiter verstärken und auch bei uns die Welt verändern.
Bei diesem Kampf können wir nur gemeinsam mit Ihnen als unseren Kunden und Partnern erfolgreich sein. Deshalb meine wiederholte Botschaft: Bitte fordern Sie uns täglich zu neuen Leistungen heraus, sodass wir besser werden können und immer wieder über uns hinauswachsen.

Liebe Freunde – dass ich heute nach 50 Geschäftsjahren und im Alter von 75 Jahren bei guter Gesundheit bei Ihnen sein kann, macht mich reich. Dieses Gottesgeschenk ist ein Segen, für den ich nicht genug danken kann.

Die tägliche und neue Begeisterung für das, was ich tue, und die Freude zu sehen, was unsere Firmenangehörigen erreichen, ist ein Schatz, der auch im Herzen meiner lieben Frau seinen Ursprung hat.

Sich täglich zuhause und in die Arbeit neu verlieben zu können ist der höchste Wert im Leben. Und das zu lieben, was wir tun, verdoppelt sich, wenn wir es weiterschenken, so wie ich es auch heute versuche.

Aber lieben zu können ist eine Kunst. Wie eine empfindliche Pflanze braucht sie Disziplin und Pflege.

Diese Pflege ist vor allem das Werk der Gärtnerin meines Lebens, meiner Frau Brigitte.

Ich habe die Hoffnung, dass ihre Saat und Fürsorge wahrnehmbar bleibt für den Geist, der bei Putzmeister herrscht. Den vorzuleben bleibt meine Aufgabe. Ich bin dann erfolgreich, wenn Sie das heute und irgendwie durch Sie auch Ihre Kunden spüren.

Nachdem ich nun zwei Generationen Kontinuität bei Putzmeister geschafft habe, bitte ich auch weiterhin um Ihre guten Wünsche und Hilfe.

Dann – so glaube ich – wird diese Saat Putzmeister auch in Zukunft blühen lassen, nachdem sie seither allen von uns reiche Ernte brachte.

Als glücklicher Gründer unserer Firma ist dies ein Versuch, Ihre Herzen für uns zu gewinnen, damit Putzmeister auch in Zukunft bei Ihrer Wahl ganz oben steht.

Dann habe ich zum Sinn und Zweck dieser Jubiläumsfeier einen Beitrag geleistet im Sinne unseres Mottos

Dienen, Bessern, Werte schaffen.

Karl Schlecht

V. Anhang

1. Interview mit Ministerpräsident a.D. Dr. Erwin Teufel (2009)

1. Frage: Herr Dr. Teufel, Sie sind Herrn Dipl-Ing. Schlecht freundschaftlich verbunden. Die Putzmeistergruppe hat sich unter Herrn Schlechts Führung innerhalb von 50 Jahren Weltgeltung verschafft. Was meinen Sie, an welchen ethischen Werten sollte ein Wirtschaftsführer sich orientieren, um erfolgreich zu sein? Und noch eins: Ist Mut im Leben wichtig?

Antwort: Zuerst muss er fachlich gut sein. Dann braucht er ein gutes, wettbewerbsfähiges Produkt und einen verlässlichen Kundendienst. Ein Wirtschaftsführer muss sich an den Besten seiner Branche orientieren oder selbst, wie die Firma Putzmeister, Weltmarktführer sein. Das alles erreicht man nur durch Innovationskraft, durch hervorragende Mitarbeiter und eine ebenso effiziente wie menschliche Führung. Ein Wirtschaftsführer braucht Kompetenz, Charakter und Mut.

2. Frage: Die Wirtschaft ist unser Schicksal, wie Walter Rathenau es eindringlich formulierte. Oder ist es die Politik, wie Napoleon meinte?

Antwort: Beide haben recht; der Staat ist für verlässliche Rahmenbedingungen, für wirtschaftliches Handeln verantwortlich und für Notmaßnahmen beim Zusammenbruch von Märkten, wie wir das gerade erfahren. Die Wirtschaft ist unser Schicksal. Negativ haben wir das in den Dreißigerjahren des letzten Jahrhunderts erfahren. Ohne Weltwirtschaftskrise, Inflation und 7 Millionen Arbeitslose wäre Hitler nicht an die Macht gekommen. Positiv: Ohne Ludwig Erhard und die soziale Marktwirtschaft wäre der Wiederaufbau nach dem Zweiten Weltkrieg und die Stabilisierung der jungen Demokratie in Deutschland nicht so gut gelungen.

3. Frage: Was meinen Sie ist fehlgelaufen, dass es zu dieser schweren Welt-Finanzkrise kommen konnte, die im Gefolge Millionen von Arbeitslosen produziert und unser Gesellschaftssystem schwächt?

Antwort: Durch Verantwortungslosigkeit vieler Beteiligter des internationalen Investmentbanksystems. Durch das Eingehen von Risiken, bei hohen Sonderzahlungen ohne jedes persönliche Risiko bei Fehlentwicklungen und Ausfällen von Krediten.

4. Frage: Bildung ist der Zauberschlüssel unserer Zukunft. Aber die richtige Erziehung ist es auch. Wie sehen Sie die Zusammenhänge? Wohin steuert unsere Ego-Gesellschaft? Haben wir die falsche Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung mittlerweile?

Antwort: Wir brauchen Wissen, Bildung und Erziehung. Wissen erwirbt man durch lebenslanges Lernen in der Schule, im Betrieb, im Studium, durch eigene Initiative, Bildung erwirbt man in der Schule, im Studium und im lebenslangen, intellektuellen Streben. Erziehung erfolgt im Elternhaus, in der die ganze Persönlichkeitsentwicklung stattfindet.

5. Frage: Nietzsche formulierte einst: „Gott ist tot".
Und Erich Kästner meint: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!" Brauchen wir den Glauben an Gott, um Gutes zu tun, im Kleinen wie im Großen? Was brauchen wir ideell eigentlich, Ihrer Meinung nach, um zu überleben, weltweit?

Antwort: Alle Menschen müssen sich mitmenschlich und solidarisch verhalten. Weltweit brauchen wir einen Grundkonsens, der alle verbindet. Wir finden den in der „Goldenen Regel", die es in allen großen Weltreligionen gibt. „Alles, was ihr wollt, das euch die Leute tun, das tut auch ihnen." Oder: „Was du nicht willst, das man dir tu, das füg auch keinem andern zu."

2. Interview mit Prof. Hans Küng (29. April 2009)

1. Frage: Herr Professor Küng, Sie sind Herrn Dipl.-Ing. Schlecht freundschaftlich verbunden. Seit wann kennen Sie sich und wie gestaltet sich Ihre Zusammenarbeit, Ihre Beziehung?

Antwort: Herrn Karl Schlecht kenne ich seit 1998. Damals sandte er mir ein Fax, in welchem er schrieb:
„...nachdem wir bei Putzmeister global tätig sind, hat das Thema Weltethos für uns eine erfolgswirksame Bedeutung. Viele Elemente daraus finden sich schon in unseren Firmenbroschüren und in unserer Unternehmensphilosophie."
Und hieraus ergab es sich dann, dass Karl Schlecht die materielle Unterstützung meiner Stiftung Weltethos mir anbot. Seitdem sponsert er die Weltethos-Reden, wofür ich ihm dankbar bin.

2. Frage: Wie würden Sie das Engagement von Herrn Schlecht bewerten? Welchen Intentionen entspringt sein Sponsoring?

Antwort: Mein Freund Karl Schlecht ist eine reflektierende und weitsichtige Persönlichkeit, die sich immer schon umfassende Gedanken über die Frage von Ethik und Unternehmensführung gemacht hat. So meint er, dass es mehr als notwendig sei, kreative Wege zur nachhaltigen Vermittlung von Werten zu suchen. Auch liegt ihm, aufgrund der multikulturellen Personalstruktur heutiger Unternehmen, der interreligiöse Aspekt besonders am Herzen.

3. Frage: Herr Professor Küng, welchen Zweck verfolgen Sie mit der Stiftung Weltethos?

Antwort: Weltethos, das ist die Vision eines globalen Bewusstseinswandels im Ethos: Menschen – ob weltweit, national oder lokal – sind für ein friedliches Zusammenleben auf gemeinsame elementare ethische Werte, Maßstäbe und Haltungen angewiesen. Solche Werte finden sich in allen großen religiösen und philosophischen Traditionen der Menschheit. Sie müssen nicht neu erfunden, wohl aber den Menschen neu bewusst gemacht, sie müssen gelebt und weitergegeben werden.

Dafür braucht es:

1. *Dialog der Religionen und Kulturen, besonders das Wissen um Gemeinsamkeiten im Ethos.*
2. *Kulturübergreifende Werteerziehung. Schon Kinder müssen heute lernen, dass friedliches Zusammenleben auf allen Ebenen vom Einhalten elementarer Regeln abhängt. Keine Gesellschaft kann ohne ein verbindendes Wertefundament funktionieren.*
3. *Ethische und interkulturelle Kompetenz in Wirtschaftsunternehmen. Akteure im internationalen Wettbewerb sind mehr denn je auf kulturübergreifende Normen angewiesen.*
4. *In Recht und Ethos verankerte internationale Politik: statt militärischer Konfrontation Verständigung, Kooperation, Integration.*

„Kein Friede zwischen den Nationen ohne Friede zwischen den Religionen" – dieser Satz bildet die Leitidee meiner Arbeit.

4. Frage: Inwiefern können uns ethische Werte im Zusammenleben helfen? Können sie überhaupt uns helfen? Sind sie notwendig? Sind sie unabdingbar für ein Gelingen der globalen Zukunft der Menschheit?

Antwort: Kann man sich ein Ballspiel vorstellen, bei dem alle Spieler einfach drauflosrennen und wahllos auf den Ball dreschen, ohne zu wissen, wie sie das Spiel aufbauen sollen und welche Mittel erlaubt oder nicht erlaubt sind? Damit ein faires Spiel zustande kommt und auch Freude macht, sind Regeln nötig. Solche Regeln braucht man überall, wo Menschen zusammenleben und gemeinsam bestimmte Ziele erreichen wollen. Schon eine Schulklasse kann nur gedeihen, wenn zwischen den Schülerinnen und Schülern Fairness herrscht, wenn man einander vertrauen kann und keine Angst vor Diebstahl, Erpressung, Diskriminierung und Gewalt haben muss — und wenn man sich von der Lehrperson gerecht behandelt fühlt. Dazu sind Umgangsregeln nötig, die von allen am Schulleben Beteiligten anerkannt werden. In einem Wirtschaftsbetrieb ist Gewinn wichtig, aber damit das Unternehmen floriert, bedarf es auch einer Vertrauensbasis zwischen Arbeitgebern und Belegschaft, zwischen den Arbeitnehmern untereinander und zwischen Kunden und der Firma. Ehrlichkeit im Geschäftsgebaren, in Buchhaltung und Bilanzen ist wesentlich, ebenso wie Verlässlichkeit und gegenseitige Wertschätzung. Dazu sind Geschäfts- und Arbeitsregeln erforderlich, hinter denen alle Mitarbeiter stehen.

Jedes Gemeinwesen kann nur bestehen, wenn eine Rechtsordnung bejaht wird, wenn Differenzen ohne Gewalt ausgetragen werden, wenn die Mitglieder vertrauensvoll miteinander umgehen, die Träger eines Amtes dieses gerecht und ehrlich ausüben und immer wieder ein Ausgleich zwischen den Interessen der Einzelnen und dem Gemeinwohl gefunden wird. Zum Zusammenhalt eines Gemeinwesens ist deshalb ein Konsens über einige grundsätzliche Regeln des Zusammenlebens unumgänglich.
Zwischen Völkern, Nationen und Staaten gibt es immer wieder unterschiedliche Interessen, Prioritäten und Rivalitäten. Aber ein gerechter Interessenausgleich und ein dauerhafter Frieden kann nur erreicht werden, wenn die Beziehungen nicht von Gewalt geprägt sind, wenn Dialog und Kooperation an die Stelle von Aggression und Konfrontation treten. Auch Politik und Diplomatie, im Kleinen wie im Großen, brauchen Verhaltensregeln.
Seit es menschliche Gemeinschaften gibt, wurden Vorstellungen entwickelt von einem gedeihlichen Zusammenleben und einem guten Leben des einzelnen Menschen. In allen Kulturen wurden ethische Standards für das Verhalten entwickelt – ein elementares Ethos. Vor allem Religionen und Philosophien haben diese Maßstäbe konkretisiert und systematisiert. In unserer heutigen pluralistischen Welt kann aber keine einzelne Religion, Philosophie oder Ideologie allein ein solches Ethos der ganzen Gesellschaft auferlegen. Und doch, es ist möglich und wichtig, die Gemeinsamkeiten im Ethos der verschiedenen Religionen und Philosophien zu entdecken und ins Bewusstsein zu rufen:

- *dem Einzelnen zur persönlichen Orientierung,*
- *der Gesellschaft als Voraussetzung für ihren Zusammenhalt,*
- *den Nationen und Religionsgemeinschaften als Basis für Verständigung, Zusammenarbeit und Frieden.*

Auf der Grundlage dieser gemeinsamen ethischen Standards oder Maßstäbe, kurz „Weltethos“ genannt, können Menschen aller Kulturen und Nationen zusammenleben und zusammenarbeiten für eine friedlichere und gerechtere Welt.

5. Frage: Jeder Mensch hat Rechte und Pflichten als „zoon politicon“. Die Rechte sind heute in jedermanns Munde. Welches aber sind nun die Pflichten? Und überdies, was würden Sie als die Urmutter aller Tugenden bezeichnen?

Antwort: Nun, es gilt 4 ethische Imperative zu beachten, welche eigentlich unter allen gut gesinnten Menschen akzeptiert sind.
Das ist:
1. Du sollst nicht morden/totschlagen.
2. Du sollst nicht stehlen/bestechen.
3. Du sollst nicht lügen/täuschen.
4. Du sollst deine Sexualität nicht missbrauchen.
Und was die Urmutter aller Tugenden betrifft – wie Sie so schön formulieren – so möchte ich meinen, ist dies die Furcht vor Gott, die Ehrfurcht vor dem Leben!

6. Frage: Was denken Sie, muss vornehmlich getan werden, um Toleranz, Empathie und die Friedensliebe im Menschen weltweit zu fördern?

Antwort: Da müssen wir in der Praxis, im Alltagsgeschäft, von oben und von unten zugleich am sittlichen Ideal arbeiten. Von oben heißt – institutionell: lokal, national, international. Von unten heißt – individuell: Familie, Schule, Universität ...

7. Frage: Kant formulierte einst, vor über 200 Jahren: Zwei Dinge erfüllen das Gemüt ... Der gestirnte Himmel über mir ... und das moralische Gesetz in mir ... Wie stehen Sie heute in 2009 dazu? Ist Kant noch relevant?

Antwort: Kant ist ein Weltweiser. Kant ist überzeitlich.
Seine Maxime aus der Methaphysik der Sitten: „Handle so, dass du die Menschheit sowohl in deiner Person, als auch in der Person eines jeden anderen jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst!“ – diese Kant‘sche Maxime ist die humanistische Forderung: Jeder Mensch soll menschlich behandelt werden! Das aber heißt, jeder Mensch – ohne Unterschied von Alter, Geschlecht, Rasse, Hautfarbe, körperlicher und geistiger Fähigkeit, Sprache, Religion, politischer Anschauung, nationaler und sozialer Herkunft – jeder Mensch besitzt eine unveräußerliche und unantastbare Würde. Alle, der Einzelne wie auch der Staat, sind deshalb aufgerufen und verpflichtet, diese Würde zu achten und ihren wirksamen Schutz zu garantieren!

Herr Professor Küng, ich danke Ihnen für dieses Gespräch.
Dr. Paul Fritz

3. Literaturhinweise

Apolte, T	Wohlstand durch Globalisierung, 2006
Bauer, J.	Prinzip Menschlichkeit, 2008
Binswanger, H. C.	Die Wachstumsspirale, 2006
Clausewitz, C.	Vom Kriege (19. Auflage 1991)
Clausewitz, C	Strategie denken (Boston Group)
Drucker, P. F.	Management, 1973
Erhard, L.	Wohlstand für alle, 1957
Frankl, V.	Trotzdem ja zum Leben sagen, 1945
Fritz, P.	Global Player, 2006
Galbraith, J.K.	Die Ökonomie des unschuldigen Betrugs, 2007
Großkopf, W.	Unsere 50er Jahre, 2007
Grunenberg, N.	Die Wundertäter, 2007
Henkel, H. O.	Der Kampf um die Mitte, 2007
Küng, H.	Projekt Weltethos, 1990
Lay, R.	Die neue Redlichkeit, 2006
Malik, F.	Unternehmenspolitik, 2008
Maucher, H.	Management Brevier, 2007
Mierzejewski, A	Ludwig Erhard, 2006
Mohn, R.	Menschlichkeit gewinnt, 2001
Münz, R.	Wie schnell wächst die Zahl der Menschen, 2007
Peters, B.	Führungsstil, 2008
Piper, J.	Über die Tugenden, 2004
Platthaus, A.	Alfred Herrhausen – Eine deutsche Karriere, 2006
Schlecht, K.	Ora et labora, 1997
Schmidt, H.	Außer Dienst, 2008
Schumann/Grefe	Der globale Countdown, 2008
Schumpeter, J.	Kapitalismus, Sozialismus, Demokratie, 1952
Simon, H.	Hidden Champions, 2007
Steingart, G	Weltkrieg um Wohlstand, 2007
Stiglitz, J.	Die Schatten der Globalisierung, 2004

Ich will unter keinen Umständen ein Allerweltsmensch sein.
Ich habe ein Recht darauf, aus dem Rahmen zu fallen, wenn ich es kann.
Ich wünsche mir Chancen, nicht Sicherheiten.
Ich will kein ausgehaltener Bürger sein,
gedemütigt und abgestumpft, weil der Staat für mich sorgt.
Ich will dem Risiko begegnen, mich nach etwas sehnen und es verwirklichen,
Schiffbruch erleiden und Erfolge haben.
Ich lehne es ab, mir den eigenen Antrieb mit einem Trinkgeld abkaufen zu lassen.
Lieber will ich den Schwierigkeiten des Lebens entgegentreten,
als ein gesichertes Dasein führen;
lieber die gespannte Erregung des eigenen Erfolges,
statt die dumpfe Ruhe Utopiens.
Ich will weder meine Freiheit gegen Wohltaten hergeben,
noch meine Menschenwürde gegen milde Gaben.
Ich habe gelernt, selbst für mich zu denken und zu handeln,
der Welt gerade ins Gesicht zu sehen und zu bekennen,
dies ist mein Werk.
Das alles ist gemeint, wenn wir sagen:
„Ich bin ein freier Mensch".

Albert Schweitzer