

SM 140410 - Menscheninenfabrik
Resümee 2019 des Putzm.-Gründers Karl Schlecht
 (Deren Fortsetzung aus 2024 ff.-folgt hier)



- qualitativ ? - innovativ ? - leistungsbereit ? - flexibel ? - kompetent ? - Werte bewusst ? -

Q:\SM\SM-140410-Menscheninenfabrik\SM-140410--Menscheninenfabrik,240216stk.docx
 Q:\SM\SM-140410-Menscheninenfabrik-KS-Resumee 2024\SM-140410--Menscheninenfabrik.stk.docx
 Stand>151207stk>- >151214stk>190219stk>240108sdk>240115sk>240122stk-240216stk
 Siehe auch SM 05054 Menscheninenfabrik und AICHUM mit Downloads unter www.karl-schlecht.de
 C:\DATA\KS\PM-alle-extract\SD\SD-05054-PFS

Nicht fertig ! Noch weiter zu bearbeiten durch KS ab 240122- Resumee entfernt---fff !
 Dieser Text un SM 231028 soll in einer neuen Auflage des Büchleins „Im Leben gewinnen“ persönlich hinten angefügt werden. Auch Auszug aus Jahrbbericht 2023

Dr.hc. Prof. h.c. Dipl.-Ing. Karl Schlecht
Menschen müssen gewinnen
 mit biophiler Ethik, dem TRUSTETHOS. Gezeigt als leistungsfoerderndem
 Werkzeug guter Führung am Beispiel



„Einen Gedanken sollst du in deiner Sprache klar ausdrücken,
 eine Idee nur in deinem Leben“

Vorwort:

anaAnlass für dieses zunächst Ende 2015 von KS verfasstes Resümee ist sein neuer Lebensabschnitt. Der begann im Januar 2012 nach quasi Verkauf „meiner“ Firma Putzmeister (ihrer KS-Stiftungs-Anteile). Für klare Begriffe s. LD-160410-KSG-Glossar
 Dieser verspätete 2024 entworfene Resümee-Fortschrift soll den



„Cophy“ Sheet um GUT zu werden

Charaktermarker ...als personale Lernwelt für Vertrauensbildung im leistungs-orientierten Miteinander



5-Fragen-Probe: 1. Ist es wahr ? 2. Bin ich ehrlich - aufrichtig - offen ? 3. Ist es fair ? 4. Wird es Vertrauen und guten Willen fördern ? 5. Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen ?

PFLICHTEN → QUALITATIV	INNOVATIV	LEISTUNGSBEREIT	FLEXIBEL	KOMPETENT	WERTEBEWUSST
Definition, warum es dabei geht: 50 Vertrauen schaffen, erhalten und weiter aufbauen (Ein Denken und Handeln im Sinne anderer Menschen und Völkern, das zu gesteigerter Wirkung und zu wahrnehmbarem Wohl führt, Anerkennung bewirkt.	Die Fähigkeit und den Mut entwickeln, neue Gedanken zu entfallen, eigenständig Verbesserungen im Sinne des Leitbildes und der zu erkundenden Ziele zu schaffen.	Voller Einsatz eigener menschlicher Fähigkeiten und Mittel zeigen, um sich unseren Zielen zu stellen, sie vorbehaltlos und gemeinschaftlich anzupacken - auch über die eigene Zuständigkeit hinaus.	Die Fähigkeit und Bereitschaft, auf unterschiedliche Ereignisse mit angemessenem Verhalten schneller, effektiver und überzeugender als Andere reagieren zu können.	Anerkanntes Können als erprobtes Wissen im Führungs- und Fachbereich beweisen, verbunden mit praktischer Intelligenz, Vernunft und Kommunikations- und Kritikfähigkeit.	Tugenden und garzeitliche Gesundheit, UN-Menschenrechte und -Pflichten, Trustethos und das SO SEIN i.S. dieser Cophy praktizieren. Danach streben, die immateriellen Kernwerte zu pflegen und die materiellen Werte zu mehren. Sich freuen am Sinn dieses Tuns.
Aspekte, Anzeichen • freundlich • fruchtbar sein • integer handeln • selbstkritisch • lernbereit • verantwortungsbewusst • menschlich korrekt • sparsam • zielbewusst • pflichtbewusst • zuverlässig • diszipliniert • pünktlich • Ziel definieren • kritisch konstruktiv	• Verbesserungsmöglichkeiten erkennen • Mut zur Änderung • Probleme sehen • richtig entscheiden • nachhaltig arbeiten • von Anderen lernen • neue Ideen entwickeln • wissbegierig und neugierig • bogengelenkig • idealistisch • phantasiebegabt • sinnorientiert	• Herausforderungen • Initiative erkennen • aktiv • sich Herausforderungen stellen • Einsatz zeigen • Leistungsstärke • aktiv produktiv • selbstständig denkend umsetzen • Außergewöhnliches wollen • Mut beweisen • risikobereit • beharrlich mit Resilienz • über sich hinaus wachsen • anderen helfen • skizzieren	• willig sich auf geänderte Bedingungen einzustellen • frei sein • kundenorientiert • von selbst reagieren und agieren • variationsfähig • situationsgerecht • anpassungsfähig • kooperativ • erwartungsgemäß • schneller als Andere handeln • zuhören lernen	• von Kunden außerordentlich und innerhalb als Experte anerkannt sein • dankbar • professionell • Zweck definieren • machbares tun • partnerschaftlich sein • vertrauenswürdig sein • Erfahrungen dokumentieren • Optimales schaffen • bessere lösen • toleranter • Freundschaft pflegen	• ehrlich sein • achtsam • gewissenhaft • gewinnorientiert • vertrauenswürdig • kostenbewusst Nutzen schaffen • frohdich • Gesetze achten • traditionsbewusst • lokale Gebräuche achten • gesellschaftlich mitverantwortlich • authentisch • beharrlich • treu • Kernwerte leben • Vertrauen heiligend

Menschenpflichten gemäß UN: Gewaltlosigkeit Gerechtigkeit Wahrhaftigkeit Partnerschaftlichkeit der Geschlechter ökologische Verantwortung

Weg zum Erfolg Wissen → Analyse → Definieren → Überprüfen der Ziele → Lösungsmöglichkeiten → Bewerten → Entscheiden → Durchführen → Kontrolle → Menschlicher Gewinn?

Trustethos für Vertrauen im Leistungs-orientierten Business – 5-Fragen-Probe – Goldene Regel – Weltethos-Idee
Motto ... Mit Kompetenz und Innovation zu Qualität und Gewinnen im Dienst für Studierende und Führungskräfte
Credo ... Sich freuen beim **Dienen – Bessern – WERTE schaffen**

Kernwerte fürs Leben: Ehrlich vertrauen, getreu und friedlich sein, freundschaftlich, sich freuen und lieben können, ganzheitliche Gesundheit.
 Tugenden lernen: klug – gerecht – mutig – maßvoll // gehorsam – fleißig – gewissenhaft – demütig // Glaube – Hoffnung – Liebe // Bescheidenheit

Inhalt des über mich zuvor weitgehend von Dr Fritz geschriebenen Buches „Im Leben gewinnen“ ergänzen. Dies wurde früher anlässlich des 50-jährigen Firmenjubiläums auf Initiative von Dr Fritz initiiert und weitgehend verfasst. Auch heute noch zutreffend finde ich seine von mir gegebene Überschrift „**Im Leben gewinnen... Ein Student pumpt sich nach oben**“. Ich bin heute dankenswert mit über 91 Jahren immer noch täglich etwas aktiv. Jetzt als Stiftungs- Kuratoriums- Vorsitzender unternehmerischer und grundsätzlicher Mit-Gestalter meiner gemeinnützigen Karl Schlecht Stiftung (KSG) zur Sicherung unserer **Mission „Suchen und Fördern des „GUTEN schlechthin“** (SM 131001- „Das GUTE“).

Nachdem ich inzwischen 2024 nach 25 Jahre **eigener Stiftungsleitung** über 91Jahre alt wurde, ist für die fruchtbaren KSG- Jahre ein weiteres Resumee fällig.

Es wird sich wenig unterscheiden bis auf die Weiterentwicklung der KSG-Mission zur „ganzheitlichen Gesundheit“ analog CoPhy Sheet 2024 ...“So sein lernen, um als Mensch GUT zu werden“. (SM 210319) s. KS-Website unten...

Mein Motto bleibt auch weiterhin „Immer lernend im Leben gewinnen“ – heute weiter als Förderer hauptsächlich junger Menschen auf deren Weg zu einer guten Führungskraft. Gut im Sinne Trustethisch, also spirituell, humanistisch und zu einem gelingenden Leben mit **perfekter Gesundheit**; dem in des COPPHY fixiertem „Menschinenfabrik Kernwert“. **Des „Zwecks unserer Existenz“ ZDE.**

Dieses Motto gründet auf Lektionen meines und anderer vorbildlichen Unternehmerlebens, deren Analyse und daraus gewonnenen Erkenntnissen, aber auch dem Lernen von GUTEN Anderen.

Hilfreich war für mich dabei, vieles zu lesen, vor allem **Erich Fromms** Charakterkunde und Lebenslehre hat mich stark geprägt.

In obigem Sinne bitte ich also die folgenden Ausführungen teils als Resümee und auch Ausblick zu verstehen, mit ihren allgemeinen oder auch grundsätzlichen Einsichten.

Meine unternehmerische Aufgabe ist es weiter in der KSG meine Lebenserfahrungen mit zahlreichen und größtenteils auf „Leadership Exzellenz“ zielenden Stiftungsprojekten an junge Menschen zu vermitteln, hoffend, dass diese früher reifen und besser werden als es mir möglich war.

Mit nun über 90 Jahren fühle ich mich noch als **Stifter-Unternehmer**, der vieles zu lernen und noch zu schaffen hat – nur eben nicht mehr als Chef seiner eigentlichen Maschinenfabrik wie PM, heute mit SANY.

Hier kurz rückblickend lebendig ist die Erinnerung an meine Diplomarbeit an der TH Stuttgart. (SM 91060--- PM 06076) Sie beschreibt die nach einem mich herausfordernden Traum meines Vaters dann von mir gebauten Mörtel- Verputzmaschinen. 1958 nach fehlgelaufener Lizenzvergabe baute ich sie in vereinfachter Bauart selbst beim Dorfschmied Schumacher in Bernhausen und der väterlichen Garage. Aus deren Markterfolg



entstand dann 1960 aus meinem selbst verdientem Geld die erste sogenannte „PUTZMEISTER-Werk Maschinenfabrik“ in Bernhausen. Dem folgte 1964 die Gründung einer Familie. Meine heranwachsenden Kinder lies ich ihre eigenen Wege gehen.

Bei dem immer aus eigener Kraft gewachsenen Unternehmen PM blieb ich stets Alleininhaber mit hohem Eigenkapital wie beschrieben im Kurzprospekt Leporello PM 261. Weil als Geschenk empfunden, das von vielen Menschen in einem guten, friedlichen Umfeld geschaffen wurde, spürte ich zunehmend, dass es eigentlich nicht mir allein gehören durfte. So reifte die 1998 gemeinsam mit meiner lieben Frau gefasste Erkenntnis, mit der KSG-Stiftung die Früchte „meines Lebenswerkes“ unserer Gemeinschaft quasi zurückzugeben.

Entgegen der Empfehlung meiner guten Ratgeber entschloss ich mich 1998, gleich alle Firmenanteile des inzwischen weltweit erfolgreichen Unternehmens Putzmeister in Stiftungen einzubringen. Nach lokalen Gesetzen war dieses Gebilde - etwa nach BOSCH Vorbild - eine 1% Vermögen und 90 % Stimmrecht haltende Karl Schlecht Familienstiftung (KSF). Dazu kam mit 99% Anteilen die mich, auch nach Verkauf der Firmenanteile, schließlich bis heute als Stifternvorstand aktiv „beschäftigende“ Karl Schlecht Gemeinnützige Stiftung (KSG).

Früh plante ich mein schrittweises Ausscheiden aus der operativen Führung bei PM ab dem 65. Lebensjahr. Mein Ziel war es, den Menschen bei PM und mir eine gute und harmonische Trennung von „meinem Kind“ zu ermöglichen. So wechselte ich 10 Jahre später im Jahr 2007 auch bewusst aus dem Aufsichtsrat der Putzmeister GmbH in die Geschäftsführung der Putzmeister GmbH, deren Geschäftsleitung den Weisungen des Gesellschafters verpflichtet ist. Dabei war ich beraten mit Lebenserfahrungen der Beiratsmitglieder der Putzmeister GmbH.

13 Jahre nach Stiftungsgründung und Durchleiden der Weltfinanzkrise im Jahr 2008, traf ich im Jahr 2011 die wohl begründete Entscheidung, alle PM-Anteile beider Stiftungen an einen für PM guten Partner zu veräußern. Trotz 50 verlustfreier Jahre und 10 Jahren Stiftungs- Erfahrung wurde mir in dieser Zeit immer deutlicher, dass eine Stiftung als alleiniger Gesellschafter letztlich für mein Unternehmen **nicht** die geeignete Plattform war, um für PM langfristig gute und richtige strategische Unternehmensentscheidungen zu treffen. Anstelle weiterer interner Diversifikation entschied ich, dass PM bei einem größeren und wie PM unzweifelhaft gesunden Unternehmen „Diversifikations-Partner“ werden könnte.

Einem von mir aus persönlich familiären Gründen beabsichtigten Verkauf der Putzmeister-Anteile stand zunächst die Weltwirtschaftskrise von 2007/2008 entgegen. Der Umsatz von PM stürzte hier binnen weniger Monate von einer Milliarde € (bei 12 % konsolidierter Umsatzrendite) auf weniger als die Hälfte ab. Dank immer guter Eigenkapitalausstattung und einem rigorosen Krisenmanagement erholte sich PM aber sehr schnell wieder. So traf ich Mitte 2011 die auch aus heutiger Sicht gute und auch rückwirkend richtige Entscheidung, alle bei den beiden Karl Schlecht Stiftungen (KSF + KSG) liegenden, -insbesondere die 99% PM-GmbH-Anteile der KSG - zu verkaufen.

Eine für gemeinnützige Stiftungen vorgeschriebene Ausschreibung des Unternehmensverkaufs führte letztlich zum quasi „Merger“ mit der **nicht**staatlichen SANY Heavy Industry Co. Ltd. aus China. Sie wurde, wie Putzmeister, aus kleinsten Anfängen als rein privates Unternehmen von Liang Wengen 1985 mit später 3 Partnern als Mehrheitsteilhaber gegründet.

2011 galt er aufgrund des Börsenwertes als der reichste Chinese und Marktführer in China.

SANY war - und blieb bis heute trotz der 2015/2017 andauernden Baumaschinen-Absatzkrise - der größte chinesische Baumaschinenhersteller mit großem Programm und modern organisierten und ausgestatteten modernen Werken, geplant von japanischen Experten.

Ohne dass wir es in Deutschland erfuhren wurde Sany in China ab 2000 auch mit Betonpumpen Marktführer. Dies nachdem sie ihre Technik vom damaligen China-Marktführer Putzmeister (seit 1979 dort im Markt mit einem 1995 nahe Shanghai eigenen Werk) – der chinesischen Tradition folgend konsequent eben vom Besten kopierten und lokalen Verhältnissen anpassten. Seit 1979 hatte Putzmeister dort im Markt über Hongkong zu verkaufen begonnen, zunächst mit einem Lizenzabkommen in Shengyang und dann mit einem 1995 nahe Shanghai liegendem eigenem Werk ohne chinesischen Teilhaber, also 100%ig Putzmeister-Eigentum.

So wurde also SANY mit seinem auch von uns sinnvoll kopierten Wertekatalog unser härtester Wettbewerber in China, überholte uns und verdiente sehr gut. Für Auslandsengagements hatte Sany 2011 eine „gefüllte Kriegskasse“ in Honkong und inzwischen auch nach chinesischem Muster ein Werk in Deutschland gebaut. Sany hatte sich in den Jahren zuvor immer wieder ohne Erfolg um PM bemüht um sich auch außerhalb Chinas besser zu positionieren.

Entscheidend für das erstaunliche Zusammengehen mit diesem Partner war mein Erkennen des tatsächlich **gleichen Wertebewusstseins** bei dortigen Führungspersönlichkeiten und deren hohe Wertschätzung von Putzmeisters Unternehmenskultur und Marktführerschaft ausserhalb Chinas. Dazu kam, dass die persönlichen Verhandlungen von Beginn an einvernehmlich auf Grundlage der bei uns gelebten vertrauensbildenden 5-Fragen-Probe (*) harmonisch und effektiv verliefen.

Vor diesem Hintergrund waren wir uns beide nach guter Vorbereitung und Begleitung durch Morgan Stanley einig. Für Liang Wengen war Putzmeister immer Vorbild und mustergültig, er erwähnte immer wieder, er sähe sich als „student“ bis hin zur gelben Firmenfarbe.

Bei den gut vorbereiteten Verhandlungen in Kronberg im Taunus wurden wir dann aufgrund der beidseits versprochenen 5-Fragenprobe binnen 2 Stunden über den Verkauf einig; nach 2 Wochen war der vom Regierungspräsidium genehmigte Vertrag unterschrieben, einen Tag später die 100 Mio. Euro Anzahlung und 2 Wochen danach der volle Kaufpreis auf dem KSG-Konto gutgeschrieben.



Auf eine Due Diligence wurde angesichts des vereinbarten Vertrauens Kodexes verzichtet. Die PM Führung blieb unverändert im Sinne der beidseits gewünschten Kontinuität.

In der Öffentlichkeit damals noch kritisch gesehen wurde meine Entscheidung für China bald positiv begriffen. Der Vorgang wurde zum Beispiel für die globale Kooperation und internationale Investition, welche Putzmeister Jahre zuvor auf der Welt wie auch in China vollzog und was Putzmeister zum Weltmarktführer machte. So wurde der Merger Putzmeister/Sany bald positiv begriffen. Es wurde ein Beispiel für gute und konsequente Kooperation von Marktführern im digitalen Zeitalter. Der Merger beruht auf dem alten menschlichen Werten, die Konfuzius „Goldene Regel“ und den daraus abgeleiteten spirituellen Humanismus. Die Wertschätzung für diese alte chinesischen Kultur ist auch zum Ausdruck gekommen durch die Förderung der Weltethos-Idee in Tübingen. Deren Leitgedanke ist die in China geborene „Goldene Regel“.

Auch im Rückblick gilt diese chinesisch-deutsche Transaktion allgemein als ein kleines Wunder und ein großes Beispiel dafür, was beidseits klare Interessen, spontanes Vertrauen und gleiches Wertebewusstsein bewirken können.

Dieser außergewöhnliche Merger zwischen PM und Sany ist inzwischen nicht nur ein Fallbeispiel in Lehrveranstaltungen der Harvard Universität sondern wird auch in der deutschen Wirtschaft von klugen Politikern als Vorbild gesehen für inzwischen wertgeschätzte gute deutsch-chinesische Unternehmenskooperation. Auch wir bei Putzmeister hatten ja früher im In- und Ausland Wettbewerber übernommen- warum nicht fairerweise jetzt analog strebsam und ehrgeizig die Chinesen? Umgekehrt hatte die deutsche Industrie wegen ungünstigem Dollarkurs die US-Werkzeugmaschinenindustrie mit guter Technik und günstigen lokalen Preisen kaputt gemacht. Ähnlich war es bei der Autoindustrie. Die bessere deutsche Technik und günstigere Kosten bei Lieferungen außerhalb Europa haben auch in den USA die Autoindustrie in die Knie gezwungen.

Nach nun 7 Jahren besteht 2019 ganz im Sinne der 5-Fragen-Probe (seitdem erweitert durch „Bin ich **ehrlich**, aufrichtig, offen?“) eine freundschaftliche und für beide Seiten erfreulich vertrauensvolle Zusammenarbeit. Putzmeister bleibt wie es war – auch nach der Krise mit rein deutschem Management.

Im Rückblick 2019 schildere ich nachstehend für Putzmeister teils eher einen Idealzustand, wie er von mir als Aufsichtsratsvorsitzendem mit der damaligen Führung bis 2007 erarbeitet, definiert und im sogenannten „Putzmeister World Book“ (*PWB) 2006 beschrieben ist.

Dieses auf PM Tradition bauende strategische Corporate Concept konnte dann in meiner verbleibenden Zeit als Aufsichtsratsvorsitzender und danach als GmbH - Gesellschafter der PM Holding nur noch teilweise realisiert werden.

Ob die sehr langfristig zu sehende, im PWB beschriebene Unternehmenskultur künftig lebendig werden kann, liegt in den Händen der künftigen PM-Führung. Klar muss ja jedem sein, dass ein Ideal guter Führung – wie damals gemeinsam angestrebt – nie ganz Wirklichkeit wird, aber **ständige Herausforderung** bleibt.

Inhaltlich ist es jetzt die Aufgabe meiner Stiftung KSG dieses PWB- Ideal guter ethisch gewinnender Führung zu lehren und zu realisieren mit Fokus auf biophil (menschenliebend) erfolgsorientierte „Leadership Exzellenz“ im Business, insbesondere für Ingenieure. Ich sehe dies als Beitrag für unsere Gesellschaft - der ich so viel verdanke - und auch in Verantwortung für die PM Firmenangehörigen, welche unser KSG Vermögen von heute ca. 450 Mio. Euro quasi mit geschaffenen haben.



Weil Putzmeister in und mit China viel gewinnen konnte, einerseits durch Verkauf und lokaler Produktion unserer Betonpumpen, andererseits später durch eine glückliche Zusammenführung von Putzmeister mit Sany als zwei Weltmarktführern wurde dann bei meinem 80. Geburtstag gefeiert.

Dem zugrunde lag ein Geschenk des SANY-Hauptigners Liang Wengen von 1 Mio. Euro für die Gründung eines Weltethos-Institutes an der staatlichen Universität BEIDA in Beijing. Dies sollte ein Parallelinstitut sein zu dem von mir in 2011 initiierten Weltethos-Institut in Tübingen sein. Dessen Zweck ist Vertrauensbildung unter den Menschen im Business auf Basis der Urethik, wie sie in der Weltethos-Idee erklärt ist.

Dem folgte kurzzeitig später aus gleichem Anlass, nämlich Vertrauensbildung zwischen Deutschland und China die Gründung des sogenannten China-Centers in der Universität inTübingen. Dort laufen Forschungsarbeiten, um auch dieselbe menschlich gewinnende vertrauensfördernde Wirkung der uralten chinesischen Weisheiten, angefangen mit der Goldenen Regel, in gut geführten, vor allem Familienunternehmen in Beijing und Umgebung. Dabei ist erstaunlich, wie ähnlich oder gar gleichartig gute Firmen organisiert und geführt werden, eben auf Basis der menschlichen Grundsätze und Weisheiten - wie sie in China seit Jahrtausenden lebendig waren und jetzt wieder in den Menschen wirken.

Was wir seit 1998 – und besonders seit 2012 – bei der KSG bewirken konnten und planen, ist detailliert und offen beschrieben auf unseren Websites www.karl-schlecht.de

und www.karlschlechtstiftung.de
Karl Schlecht

Entscheidender Wirkfaktor im Business:

Der Mensch !

Es erscheint banal, aber Aufgaben der Führung und des Managements scheinen in diesem weiter um „Aufklärung“ ringenden Jahrhundert für viele eher noch wichtiger

zu sein als früher. Wir alle – unten und oben, aber vor allem OBEN- brauchen den **ganzen** Menschen. Nicht nur seine Hand, nicht nur sein Denken, sondern auch sein Herz.

Der Fokus unternehmerischen Handelns liegt für viele vorrangig auf der Erzielung von Gewinn. **Nein!** – Monetärer Gewinn ist nur das Resultat richtiger Entscheidungen. Richtig und ganzheitlich verstanden ist **ein menschlich bereicherndes Wirken** der echte Gewinn und damit unser eigentlicher „Lebenssinn“. Nur gute Menschen formen eine gute Unternehmenskultur und Vertrauen beim Kunden. Das entscheidende Business-Ziel ist es, damit nachhaltig im Wettbewerb erfolgreich zu sein, denn **der Kunde** entscheidet über Erfolg – nicht der Unternehmer, wie manche meinen. Er - wie alle Firmenangehörigen - dient ihm nur!

Es geht hier für alle darum, mit gelebter Ethik – der Lehre von biophilem (menschenfreundlichen) wertorientierten Leben - aktiv zu entscheiden und zu handeln, im Kleinen wie im Großen. Das hilft beim täglichen **Kampf um Kundenvertrauen**, im Miteinander und um die Arbeitsfreude und Arbeitsproduktivität zu erhöhen.

Wir wissen, dass mit diesem gelebten Wissen und einen sich damit zum Besseren entwickelnden Menschen die Effektivität und Effizienz des Unternehmens steigt und so letztlich auch Wachstum und Wohlstand für die Gesellschaft entstehen. Es ist ein immer währendes hartes Stück Arbeit und ein Ringen um richtiges Entscheiden, dem Kriterium guten Leaderships.

Arbeitsplätze zu schaffen und gute Beschäftigung nachhaltig zu sichern ist eine sozialetisch wertvolle und gesellschaftlich erwünschte **Zusatzwirkung**, aber **nicht** vorrangiges Ziel.

Hier ist es für Sozialethiker und Gewerkschaftler wichtig, Ursache und Wirkung nicht zu verwechseln: Arbeitsplätze werden geschaffen, wenn ein Unternehmen seinen Zweck erfüllt. **Um diesen Zweck erfüllen zu können, braucht jede Firma sich immer weiter entwickelnde und damit nach persönlicher Besserung strebende Firmenangehörige, die durch immer bessere Produkte zum Gewinn beitragen und damit ihren Kunden, ihrer Firma und auch dem Gemeinwohl dienen.** Je besser dies im gegebenen Marktumfeld gelingt, desto mehr Menschen finden produktive Anstellung, werden im eigenen Interesse besser ausgebildet und empfinden dann auch Sinn in ihrer Arbeit. Und je besser dies alles gelingt, desto mehr wachsen auf dem Weg zu Meisterschaft unser

Umsatz und **Gewinn** (nicht umgekehrt) – aber im Arbeitsmarkt eben auch Löhne und Lohnnebenleistungen für guten Lebensunterhalt - und ebenso wichtig - **Steuern für unser hier gutes Gemeinwesen.**

Da jene Menschen, die eine produktive und als sinnvoll empfundene Beschäftigung haben, sich in und an ihrer Arbeit weiter entwickeln, sich bilden und als Persönlichkeit wachsen können, durch gute Bezahlung auch im privaten Bereich mehr Wahlmöglichkeiten haben, kommt Unternehmen heute eine viel bedeutendere Funktion zu, als lediglich „Arbeitgeber“ zu sein.

Unternehmen **müssen Menschen schulen und bilden.**

Ich möchte daher **anmerken**: Putzmeister war mehr als nur eine Maschinenfabrik, man konnte es gut auch eine **„Menschinenfabrik“** nennen.

Was eigentlich heißt denn PUTZMEISTER?

*Die Dinge auf **meisterhafte** Weise immer **besser und schöner machen**. Dies soll geschehen nach unserem Motto „Sich FREUEN beim Dienen Bessern Werte schaffen“.*

Menschen zu formen und auszubilden ist im harten globalen Wettbewerb viel wichtiger geworden als früher und eine wunderbare und immer wieder neue, **nie endende Aufgabe**. Der Wettbewerb um Kundenvertrauen ist dringender geworden, die Innovationsfähigkeit noch dringlicher und die Anpassungsgeschwindigkeit an neue Gegebenheiten höher. Auch die Herausforderungen in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft sind gewachsen. Als Marktführer muss man **sich selbst** immer der härteste „Wettbewerber“ sein – also selbst immer besser werden und zudem erreichen, dass **alle** das wollen.

Steffi Graf hat in Wimbledon gewonnen - sagte aber, sie habe noch nicht ihr bestes Tennis gespielt.

So gesehen wollen wir **gewinnen ohne mit „Siegen“ andere „niederzumachen“**. Wir selbst können immer noch besser werden wenn wir erkennen WIE – und dann kann der Mitbewerber lernen und seine Chance suchen. Wir brauchen ihn!

Wir stehen im heutigen globalen Wettbewerb jeden Tag neu vor der Frage: „Wie ermöglicht man es arbeitenden Menschen, ganzheitlich ihr Fachwissen **und**

Gewissen bzw. Verantwortungsbewusstsein zu mehr und zu stärken?“ **Mindset und Heartset**. Wie verinnerlichen wir diszipliniert „Lebenslanges **Lernen** lernen“ – wie es religiös verankert ist im Judentum—und wie es offenbar auch in China mehr strebsamen Menschen zu eigen ist.

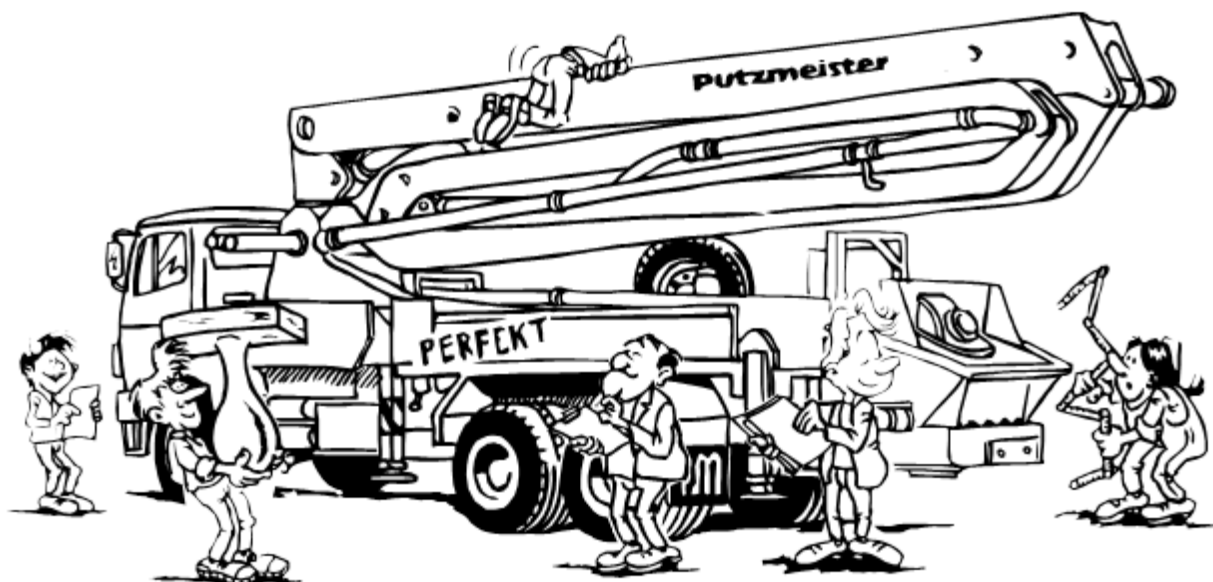
Ein wesentliche Pfeiler für nachhaltigen und guten Ertrag ist es, jeden Arbeitsgang leidenschaftlich – nicht nur diszipliniert- durch gute Führung zu einem Erfahrung und Wissen schaffenden Lernerlebnis zu machen- und damit für sich zu gewinnen.

Wir erleben in guten Firmen, dass Menschen ihre Arbeit wertschätzen. Und wer in Meisterschaft über sich selbst hinauswächst und das lieben lernt, was er tut, der empfindet die Arbeit nicht als unerfreuliche Last und Bürde. Wer diese Kunst des Liebens lernt, hat eine nicht versiegende Energiequelle für das tägliche aktive und produktive Schaffen. Geschenkt bekommt man sie nicht!

Aber schon Galileo Galilei sagte:

„Man kann niemanden etwas lehren; man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu finden.“

Wie aber schafft „er“ in sich selbst diesen Fundus, um Vieles in sich zu finden?



Immer wieder LERNEN lernen! Auch und vor allem aus der Analyse eigener Fehler und Probleme.

Die Putzmeister-Story

Nachdem die in der Garage vom Studenten Karl Schlecht gegründete Firma - mit einer auch als Diplomarbeit deklarierten und für seinen Vater gebauten Mörtel-Verputzmaschine- nach Jahren ihres Bestehens als Hersteller von Betonpumpen zum **Weltmarktführer** aufgestiegen war, zwang die dafür effektive Führung des größer gewordenen Unternehmens zu einem fundamental anderen Denkansatz (Paradigmenwechsel) mit der Folge eines Kulturwandels. Im inzwischen weltweit mit Tochterfirmen gewachsenen Unternehmen „**machte man es nicht mehr so, wie der Chef es will**“. Den kannte man ja nicht mehr. Jeder sollte jetzt **selbst** - aktiv- sehen und lernen, wie und was in den Augen eigener Kunden – und deren Kunden – richtig, gut oder besser ist. Jeder hatte jetzt seine Chefrolle.

Die 1980 entwickelte sogenannte Unternehmensphilosophie, mit eigenem entwickeltem Wertekatalog, brachte ein Umdenken für die inzwischen mit Fremdmanagement besetzte Führung.

Im Team und mit Beraterhilfe entstand der neu entwickelte Wertekatalog

qualitativ, innovativ, leistungsbereit, flexibel, kompetent, wertebewusst

--- und als „Katalysator“ dazu das sinnstiftende Motto:

„Sich freuen beim **Dienen, Bessern, Werte schaffen**“.

Damit war auch ein Katalysator für das Selbstbewusstsein der Firmenangehörigen gefunden, was im Ganzen die Unternehmensführung (Governance) leichter und effektiver machte.

Die von innen gewachsene Selbstverantwortung und das wertebasierte Vertrauen unter den Firmenangehörigen verhalf im globalen Wettbewerb nachhaltig zu insgesamt 50 gewinnbringenden Jahren – trotz allem Auf und Ab und hartem Ringen im Wettbewerb, immer besser zu sein, auch gegen sich selbst.

Große Fehler ?

Übernehmen „kranker“ oder bankrotter Firmen (Beispiel Thomsen, WIBAU) mit fehlerhafter Führung, mangelnden Werten und enttäuschten Kunden. Dies war ein harter Lernprozess mit Grenzgängen, hat aber auch bescheiden gemacht und die Toleranz gegenüber fremden Fehlern erhöht.

Trotzdem: Das daraus forcierte immerwährende Lernen aus eigenen und fremden Fehlern mit ehrlich nur 3 – 5 % eigener Innovation machte uns zum technisch und wirtschaftlich kerngesunden Marktführer.

Vertrauen als Fundament

Erfolg gegen den Trend hat nur das Unternehmen, für das seine Menschen begeistert alle ihre Fähigkeiten- Hand und Kopf - zum Einsatz bringen. Es sind die gewissenhaften Firmenangehörigen, die Kunden gewinnen, die für ihr Unternehmen Problemlösungen ertüfeln, damit es im Wettbewerb um Kundenvertrauen gewinnen kann. Es sind die Menschen, welche den Kunden intern und extern freundlich, aufrichtig und gut bedienen und für sich und ihre Produkte Wertschätzung und volle Zuwendung gewinnen. Es sind die Menschen im Unternehmen, die dafür sorgen, dass Kunden ihr Unternehmen bevorzugen, also „top in mind“ haben. Die so mit Werteorientierung und daraus wachsender guter Unternehmenskultur schaffenden Mitarbeiter sind dann **„Firmenangehörige“**, gefestigt im vertrauensbildenden Werten und aktiv produktive Triebkräfte in ihrem eigenen „Zuhause“.

Die Menschen sind dann nicht Mittel zum Zweck, sondern die Unternehmens- Mitte, leben im Idealfall wertorientiert und sind das eigentliche Herz des Ganzen. Ihre Firma ist auch ihre Lebensschule.

Zu schön, um wahr zu sein? Eine romantische Idealvorstellung?

Im Sport und in Vereinen ist derartiges Engagement der Mitglieder selbstverständlich, bei dem jeder Einzelne im Team auch über sich selbst hinauswachsen kann.

Warum sollte das nicht auch im für uns alle meist kalten Erwerbsleben der Fall sein? Dass dies keine Illusion ist beweisen einige gute Firmen – wie derzeit BOSCH, Kärcher und in seinen guten Zeiten auch Putzmeister.

Jeder Einzelne kann hier auf seine Art Weltmeister werden.

Es geht um **Vertrauen** als Katalysator für hohe Effektivität: Vertrauen der Firmenangehörigen untereinander, zum Vorgesetzten zu ihrer Unternehmensführung. Ergebnis ist dass der Kunde dann das auf Vertrauen beruhende, gute Teamwork der Firma im täglichen Umgang miteinander spürt. Das stärkt sein Vertrauen und bindet. Mit jedem Kauf gewinnt er quasi als Gratisbeigabe auch etwas für seine Unternehmenskultur.

Wertetransfer WIE?

Es dauert Jahre, bis ein gemeinsam erarbeiteter Wertekatalog alle Ebenen der Firma durchdringt und verstanden wird. Eine humane **Firma** ist ein durch Werte gefestigtes Unternehmen. Eigentlich gelingt dies nur, wenn die Führungskraft und ihre Mitarbeiter die Ereignisse **im Tagesgeschehen** auf das relevante Stichwort hin erkennt und überprüft, im überall präsenten Wertekatalog – sogar auf seinem Mousepad am PC. So ist dieser präsent, wird zu relevantem Tagesgeschehen erwähnt, dann bildhaft verankert und verkommt nicht wie üblich in der Schublade. Aber gerade in dieser „Narration“ versagen viele Führungskräfte.

Durchaus hilfreich ist es, wenn Wertekatalog oder die Fünf Fragenprobe als Alltagsethik Formel im Aufzug oder auf dem Smartphone ihren Platz finden. Nur dann hat man immer die entsprechenden Stichworte spontan präsent, wenn es darum geht, eine Situation auf dortige Werte zu beziehen und damit Werte praktisch bewusst zu machen.

Für ein besseres Alltagsverständnis haben wir die 6 PM-Werte nicht nur im sogenannten Leitbild genauer beschrieben, sondern auch im sogenannten „**CoPhi Sheet**“ in ihren Ausprägungen wörtlich detailliert erklärt.

(Hier die deutsche aktuelle Cophy Version einfügen)

Darin sind die jedem Wert zugeordneten Verhaltensbegriffe tabellarisch für jeden verständlich aufgelistet. Der CoPhi Sheet ist gegenwärtig im Aufzug lesbar und auch als Pad für die PC-Maus am Arbeitsplatz. So ist er leicht und narrativ (= mit Alltagsbeispielen verbunden und erklärt) bewusst gemacht mit Bezug auf das Alltagsgeschehen.

Dieser immer neue und **nie endende Prozess der Bewusstseinsbildung** gilt für alle Berufswelten und Branchen. Immer wieder! Das Ziel ist die **gelebte Überzeugung**, dass Menschen dies verinnerlichen. Dass sie dazu für sich und andere **willens** und imstande sind. Und dass sie auch **lieben, was sie tun**, dass man Gutes spürt, erkennt und auch anerkennt, damit Menschen **wertgeschätzt** werden und **sich selber** auch wertschätzen lernen.

Wenn sie **jeden Arbeitsgang als Lernerlebnis** bewusst nutzen und daran wachsen, werden Menschen selbstmotiviert wie Spitzensportler, die auch aus Niederlagen lernen und so über sich hinaus wachsen, ganz wie Paracelsus (*) schrieb.

*„Wer nichts weiß, liebt nichts.
Wer nichts tun kann, versteht nichts.
Wer nichts versteht, ist nichts wert.
Wer aber versteht, der liebt, bemerkt und sieht auch.
Je mehr Erkenntnis, desto größer ist die Liebe“.*

(*) Vorwort zum weltbekanntesten Buch von Erich Fromm mit dem Titel „Die Kunst des Liebens“

Wer seine Arbeit nur liebt, weil er sie braucht, „muss“ schaffen.

Der Gute braucht seine Arbeit, weil er sie liebt. Er „arbeitet“ nicht, ist aktiver, kreativer, produktiver und freut sich.

In dieser **Kunst des Liebens** Meister zu werden, ist für jeden die größte und nie endende Lebensaufgabe - aber auch die größte Sehnsucht aller Menschen.

Warum nicht die berufliche Heimat dafür nutzen?



Die gute Firma zur Bildungs-Stätte fürs Leben machen.

In Gegensatz zu modernen, automatisch laufenden Maschinen funktioniert der Mensch im Business mit „Software“, mit den inneren Werten, die seine Fachkompetenz adeln. Sie sind im Wesen der Persönlichkeit des Menschen, also im Charakter, verankert und werden in guten Firmen aufgeweckt und gelebt. Gute Charaktereigenschaften basierend auf tugendhafter Werteorientierung setzen Bildung voraus! Gepaart mit dem Erwerb und der Pflege von Fachkompetenz wächst Vertrauen. LERNEN lernen wird zur Leidenschaft! Wird in der Technik nach der Erkenntnis **„to engineer is human“** die Substanz nach unserem humanistischen Geist gestaltet, so qualifizieren sich nicht nur „Mindset“ sondern auch „Heartset“ für die Freude am Schaffen. Das kann aus Ingenieuren

ganzheitliche „Perfektionisten“ machen ... die immer wieder über sich hinauswachsen.

2500 Jahre alte Goldene Regel für Menschen im Miteinander

Das angeborene Gute im Menschen wird in gutem Umfeld von Kind an geweckt und gestärkt mit den Grundwerten und Geboten unserer Weltreligionen. Sie gelten für uns Menschen quasi als **Bedienungsanleitung fürs Leben**. Dazu zählen die 10 Gebote der Juden und Christen. Richtig erklärt, verstanden und gelebt genügen sie eigentlich für ein anständiges Berufsleben.

Alle sind abgeleitet von der 2500 Jahre alten Goldenen Regel des Konfuzius’:

„Tue anderen nicht, was du nicht willst, dass sie dir tun.“

Diese leicht verständliche Goldene Regel ist auch ein Wegweiser dafür, was bei unserem täglichen Denken, Entscheiden und Handeln richtig“ und fair ist (5-Fragenprobe).

Damit sind wir mitten im Schaffen der KSG Stiftung – unserem Beitrag für eine gute und friedliche Gesellschaft **in Deutschland** – und was wir der Gesellschaft in Dank schulden. Was tun wir?

Die weltweit bekannte, aber nicht immer gelebte Goldene Regel des Konfuzius können Menschen nur im Miteinander begreifen und verinnerlichen. Zusätzlich zur Familie und zum Freundeskreis sollte dafür heutzutage auch das Unternehmen **Lernstätte guten menschlichen Miteinanders**.

Sehr anschaulich hat das vor einigen Jahren eine Gruppe von Schülern in der weniger wirksicheren **positiven** christlichen Auslegung versinnbildlicht, als sie gemeinsam aus ihren Körpern die Buchstaben des „gut“ formulierten



Lehrsatzes formten. (In negativer Ausdeutung kann er auch als Anstiftung zur Korruption verstanden werden)

Kurzfassung aus unserem Notizblock einfügen:

Diese hier sinnbildlich dargestellte ur-menschliche goldene Regel für HUMANITÄT ist auch Kern der sogenannten „**Weltethos- Idee**“. Sie wurde seit 1990 wieder bewusst gemacht durch den Tübinger Theologen Hans Küng. Dies zu kennen, begreifen und verwirklichen zu helfen ist unsere Aufgabe im globalen Markt und im Wettbewerb um gute Kunden. Die allen Religionen als zentrale Botschaft für gelingendes Leben gemeinsame sogenannte Weltethos-Idee eint somit Menschen im täglichen Miteinander angesichts der sie oft-von Jugend an - trennenden kirchlich - religiösen Traditionen. Mit dem von mir 1998 in meine „Karl Schlecht Gemeinnützige Stiftung KSG“ eingebrachten vollen Putzmeister-Vermögen wurde die KSG seither der größte Förderer der SWT. Zweck dessen war es, die **vertrauensbildenden** menschlichen Elemente der Weltethos-Idee zur Festigung der Unternehmenskultur für die global multikulturell vernetzten Putzmeister-Firmenangehörigen wirksam zu machen. Weil aber die SWT seither vor allem auf die allgemeine Gesellschaft und Schulbildung fokussiert wurde und nicht, wie gehofft, in das Firmenleben einbezogen werden konnte, haben wir bis 2003 diese KSG-SWT-Förderung zunächst den Weltethos-Reden in Tübingen zugeordnet.

In der von Hans Küng früher geleiteten „**Stiftung Weltethos Tübingen**“ (SWT) entstand aus den gleichen ethischen Grundforderungen aller Religionen mit dieser

Prinzipien des Lebens (Weltethos-Idee)

Goldene Regel - Ethik

Was du nicht willst, das man Dir tu, das für auch keinem anderen zu

Wurzelsünden (global) Stolz - Neid - Zorn - Geiz - Wollust - Völlerei - Trägheit (religiös, sittlich)

Maximen elementarer Menschlichkeit:

nicht töten, nicht lügen, nicht stehlen, nicht Unzucht treiben, Eltern achten, Kinder lieben

Unternehmerische Prinzipien gründend auf Initiative und Intelligenz =

The „SEXY SIX“: Kompetenz - Kommunikationsfähigkeit
Verantwortungs-Bewusstsein - Mut - Kreativität - Gewinn-Bewusstsein (Gewinn ist Lebens--Sinn)

Vertrauenskodex als FÜNF-Fragenprobe: (auch Fairness-Regel)

Ist es wahr, bin ich aufrichtig?

Bin ich ehrlich - aufrichtig - offen?

Ist es fair für alle Beteiligten?

Wird es Vertrauen und guten Willen fördern?

Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?

Um sich auf der Welt zu behaupten ...

... braucht der Mensch dazuhin dreierlei Gaben:

- **Durchsetzungskraft** haben und **wehrtüchtig** sein
- Ein **Ordnungsgewissen** besitzen
- **Kontaktfähig** sein und die Fähigkeit haben, Liebe zu geben und zu empfangen

Gut ist das Göttliche, d.h. dessen Gebote und Lebensprinzipien achten.

Immer besser sein auf der Suche nach dem **GUTEN schlechthin**

Wir alle sind immer nur unterwegs -

Wie weit noch vom Ziel?

Weltethos-Idee ein gemeinsames Regelwerk für ein geglücktes Leben der Menschen.

„Weltethos“ im Business – praktisch, nicht abgehoben akademisch...

Um die seit 1998 bestehende Business-Zielsetzung wirksamer zu erreichen, entwickelte ich dann 2011 die Idee eines **Wirtschaft-Weltethos-Institutes an der Universität Tübingen (WEIT)**. Dessen Gründung wurde nur möglich, nachdem ich der UNI dessen nachhaltige Finanzierung mit einer Million Euro pro Jahr auf Dauer zusagte und dafür - **vor** dem Merger mit SANY - der KSG entsprechende ertragreiche private Vermögenswerte übertrug.

Am WEIT geht es um Forschung und **Lehre** zur wissenschaftlichen Fundierung einer Weltethos-Orientierung für **die ethische Qualifizierung der Menschenführung im Business**. Die zentralen Aufgabenbereiche des Instituts liegen zunächst in der **Erforschung** gelebter Business-Ethik **in guten Firmen**. Darauf bauen soll die praxisorientierte Qualifizierung der UNI-Lehre. Dies soll gepaart sein mit Engagement, Dialog und beispielgebenden Vorträgen von und mit Führungskräften in und aus der Wirtschaft. Stifterseitig daraus erwünscht ist auch interkulturelles Verstehen und Wertschätzen der Menschen in global aktiven Firmen.

Erich Fromm Institut

Befruchtet werden soll das WEIT in seiner Erforschung der Charakterkunde bei Führungskräften und dafür angewandten Psychoanalyse im Sinne der KSG-Mission auch durch das global einzigartige Erich Fromm Institut. Es wurde von Karl Schlecht als Projekt der KSG initiiert und direkt neben den WEIT-Räumen neu gestaltet. Dort eingerichtet ist seit Mitte 2014 das von Herrn Dr. Funk seit Jahrzehnten gesammelte und gepflegte komplette Erich Fromm Archiv. Diese operative Einheit wird getragen von der durch die KSG ermöglichte Erich Fromm Stiftung Tübingen. Ergänzend dazu entsteht mit KSG-Mitteln dazu 2015 eine Erich Fromm Professur an der IPU Berlin (International Psychoanalytic University). Dort hat Herr Dr. Funk seit 2014 einen Lehrauftrag.

Charakterkunde und ETHIK

Auf das Wesen der Persönlichkeit in der Führung zielt das der Charakterkunde gewidmeten, Leadership Excellence Institute an der Zeppelin Universität (LEIZ). Dies ist auch die Weiterentwicklung meiner Idee, welche 1999 meiner Initiative zum Stiftungslehrstuhl Entrepreneurship an der UNI Hohenheim (SEH) zugrunde lag.

Hier und bei weiteren inzwischen von der KSG gestifteten Hochschulinstituten und -Lehrstühlen erfahren junge Menschen, wie ihnen die bei PM gewachsene erfolgreiche „Ethik im Business“ beruflich helfen und sie weiterführen kann.

Wir verstehen hier unter **ETHIK die Normen und biophilen Werte, welche dem Menschen zur Verwirklichung seines Selbst und seiner Möglichkeiten verhelfen.**

Es geht bei solchen Streben nicht nur darum, wie wir sein, also uns selbst sehen wollen. Wesentlich ist zu begreifen und uns so gut sein, wie wir in den Augen des Nächsten - beim Kunden – erscheinen wollen, also wie uns der Kunde (unser Nächster!) und vertrauensbildend sieht. Nur das zählt und schafft gute Partnerschaft.

Die Philosophie (Liebe zur Wahrheit mit Ideal Weisheit) hilft uns im Vergleich zum Wertekatalog zu erkennen, wie wir sind – oder sein wollen, wie wir denken und – religiös gedeutet - was wir glauben.

Die Unternehmenskultur – oder **Moral** in der Firma – zeigt, wie wir uns **tatsächlich** benehmen und handeln.

Wenn dies alles ehrlich und gut gemeint verstanden und verinnerlicht wird, gibt es uns Orientierung für Selbsterkenntnis und hilft, Vertrauen zu begründen. Dafür muss sich jeder in guter Unternehmenskultur geachtet, angenommen und in seiner Firma für sich menschlich gewinnen, wohl fühlen, sonst kann er niemals gut sein und – im Sinne guten **Entrepreneurships** – immer wieder über sich hinaus wachsen und andere gewinnen.

Ein Traum?

Der Idealzustand ist nie Realität, aber ständige Herausforderung!

FIRMA = Schule fürs Leben

Eine gute Firma kann – und muss wohl heute für viele – auch Fortsetzung oder Ersatz einer Kinderstube und Schule sein.

Business ist die effektive Vertrauensschule.

Das als Führungsaufgabe zu begreifen und Menschen zu fördern ist entscheidend. Nur dann wird ein Unternehmen zu einer guten und wertgeschätzten Firma, die auch mit „fair trade“ im globalen Wettbewerb vertrauensbildend gewinnen kann.

Wichtig dabei ist - und hier spreche ich aus eigener Erfahrung - dass auch Ingenieure immer wieder **als Menschen** über sich hinaus wachsen. Ein Weg zu idealem Lernen und dorthin, Neues zu schaffen, ist es, mit den in der Physik gelehrt göttlichen Gesetzen im Zuge der „Wahrheits-Suche“ Problemlösungen wissenschaftlich und leidenschaftlich zu finden und Probleme als meist **menschlich verursacht** zu erkennen.. Es ist der so wichtige Weg zu Innovation, die im globalen Wettbewerb heute noch mehr als früher für Deutschland entscheidend ist.

Es ist meine feste Überzeugung: Ein gutes Unternehmen ALS INSTITUTION formt nur sekundär gute Maschinen und Leistungen. Primäre Voraussetzung dafür ist es jedoch, **gute Menschen zu gewinnen, zu fördern und zu fordern!** Die mit Werten „gefestigte Firma“ muss und kann überall Sorge tragen, dass jeder fachlich **und menschlich** für sich gewinnt und zugleich für die Firma und für unsere Gemeinschaft wertvoller wird.

Gewinn ist Resultat aus Fachkompetenz, hoher Leistung und richtigen Führungsentscheidungen. Gewinn erbringt Steuern, auf die eine gute staatliche Gemeinschaft angewiesen ist, und ermöglicht auch gute Verdienste.

Gewinne zu erzielen ist also **eine ethische** Verpflichtung.

Das **innere werteorientierte Wachstum** muss mit dem äußeren Schritt halten – und umgekehrt. Im Kern baut also selbst eine hochtechnisierte Fabrik nicht allein Maschinen. In Wahrheit formt und fördert sie Menschen. Und gute Menschen sind auch gute Bürger.

(Stiftungs)-Unternehmer – Fremdwort

Geld für Stiftungen gab es bei uns früher fast nie. Man brauchte die Gewinne dringend für die Finanzierung des Wachstums und die Stärkung des Eigenkapitals, für Vertrauensbildung bei Stakeholdern und für Krisenvorsorge.

Seit Gründung meiner gemeinnützigen Stiftung KSG 1998 wurden bis 2012 praktisch an den Eigentümer (KS) keine Dividenden bezahlt. Ausgeschüttet wurde

an die KSG nur der gesetzlich vorgeschriebene Mindestbetrag von 160.000.- € p.a.- also weniger als ein Manager-Verdienst.

Nur dank der so erhaltenen traditionell **guten Eigenkapitalbasis** konnte PM die Krise 2009/10 überstehen. Ich empfand in der Krise die Rolle der Gewerkschaften in Kooperation mit dem Betriebsrat als äußerst problematisch – auf keinen Fall hilfreich. Dazu ein Beispiel von vielen: Um 30 % der Belegschaft „abbauen“ zu können (denn es bestand keine Aussicht darauf, dass der Markt in absehbarer Zeit das frühere Niveau wieder erlangte) erzwangen die Gewerkschaften auch aufgrund des **gesetzlichen Kündigungsschutzes** und der Rechtsprechung riesige Abfindungen. Jeder bekam 6 Monatsgehälter und pro Jahr Zugehörigkeit ein Monatsgehalt. Einer langjährigen guten Sachbearbeiterin der EDV mussten so beispielsweise 350.000 € aus der versteuerten Substanz bezahlt werden. **Und das in der schlimmsten Krise**, in der riesig aufgelaufene Lagerbestände, plötzliche enorme Bankschulden, erhöhte Zinsen und viele Maschinenrücknahmen verkräftet werden mussten. Die Leute waren teils mehr als ein Jahr auf 100 % Kurzarbeit – aber verlangten noch 6 Wochen bezahlten Urlaub!

In meinen Augen war das ein über-sozialer „Raubzug“ der Gewerkschaften, der Gerichtsbarkeit und auch des Betriebsrates. Denen konnte das Unternehmensschicksal egal sein. Nach der Pleite geht es ja immer irgendwie weiter...

Dieser Prozess veränderte auch meine Sicht der Dinge und mein früher hohes Maß an Goodwill. Ich verwarf daher auch den – vom Betriebsrat aufgebrachten – Gedanken einer Beteiligung der Belegschaft am späteren Verkaufserlös der 99% KSG-Firmenanteile. Das ging ja auch ohnehin nicht weil alles der Stiftung gehörte. Weder ich noch meine Familie hat bis heute einen Euro vom PM-Verkauf oder dem Eigentümer Wechsel ausbezahlt bekommen. Auch nicht aus dem 1 % KSF-Anteil.

Neue Welt für die KSG- Zukunft

Nachdem die KSG aus dem „SANY-Merger“ ca. 370 Mio. € frei verfügbar hatte, standen ihr statt seither jährlich nur ca. 800 000.- € jetzt der zehnfache Betrag für Stiftungszwecke p.a. zur Verfügung. Das wurde für mich, aber auch für meine Frau und meine Tochter Katrin – als dem beim SANY-Merger neu hinzu gekommenen KSG-Vorstand – eine völlig andere, hoch interessante und erfreuliche – unternehmerische Herausforderung, nun völlig losgelöst von

„meinem Kind“ Putzmeister. Vieles und Aktuelles dazu steht auf meiner Website www.karl-schlecht.de.¹

Was ich im Führungsbereich bei PM lernte, aber nun nicht mehr selbst realisieren und weiterentwickeln konnte, ist jetzt Ausgangsbasis und Lehrstoff für junge Menschen, durch die vielen - auch innovativen - Stiftungsprojekte. Bis Mitte 2014 wurden neben bester Förderung zehn UNI-Lehrstühle geschaffen oder neue Institute eingerichtet.

Fazit

Ich freue mich, jetzt weiter als freier Unternehmer segensreich und auch mit nun über 83 Jahren täglich für „meine“ Stiftung aktiv sein zu dürfen und viele neue Ideen – auch bei Dritten – als Beitrag für unsere Gesellschaft verwirklichen zu helfen. Mein Weg, **als Unternehmensgründer zur rechten Zeit das gesamte Firmenvermögen in eine gemeinnützige Stiftung eingebracht zu haben**, war eine meiner besten Entscheidungen im Leben. Dass zuvor für Familie und Kinder vorgesorgt wurde, ist selbstverständlich. Diesen radikalen Eigentumsverzicht mit Blick auf gesellschaftliche Gerechtigkeit und Verantwortung für unser Land kann ich jedem empfehlen, der im Pensions-Alter aus seinem Lebenswerk heraus weiter Gutes bewirken und unserer Zukunft – vor allem der Bildung unserer Jugend – nachhaltig dienen will. Das befriedigt mehr als sein Leben in LUXUS zu vergeuden, hilft, sich aktiv (nicht passiv) freuen zu können und gesund zu bleiben, und ermöglicht, viel Segensreiches bewirken zu können auf der lebenslangen Suche und beim Fördern des „**Guten schlechthin**“.

Um dies im täglichen Miteinander zu pflegen ist die 5-Fragen-Probe hilfreich als praktisches „ETHIK-Werkzeug“ für unser tägliches Denken und Handeln mit dem Ziel des GUTEN schlechthin.

Sie dient bei uns nicht nur als Präambel in Verträgen, sondern findet sich wie hier auch als Balken auf unseren Regeldokumenten und als Aufkleber für jedes Smartphone.

Ist es wahr? Bin ich ehrlich? Ist es fair? Fördert es Freundschaft . Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?

¹ <http://www.karl-schlecht.de/news/archiv/archiv-2012/>