

Resümee 2014

des Putzmeister Gründers Karl Schlecht
und Beitrag zum Jubiläums-Buch von Mark BINZ



Karl Schlecht
Stiftung

Q:\SM\SM-140410-Binz-Bibel-Menschinen\SM 140409-Menschfab-KS-Resumee-140610stk.docx
Stand140406bz> >140603 stk>140605stk>lrk>140610stk—140617stk
Siehe .a. SM 05054 Menschinenefabrik und Downloads in www.karl-schlecht.de

Prof. h.c. Dipl.-Ing. Karl Schlecht

Menschen müssen gewinnen

mit Ethik als Werkzeug guter Führung

am Beispiel

Putzmeister
MENSCHINENFABRIK

*„Der Mensch wirkt plötzlich ganz verwandelt,
wird er zuerst als Mensch behandelt.“*

Eugen Roth

Vorwort:

Diesen Beitrag schreibe ich für meinen rotarischen Freund M. Binz als Stifter-Unternehmer – nicht mehr als Chef eines sog. Familienunternehmens, was die von mir als Student 1958 gegründete Firma PUTZMEISTER-Werk eigentlich auch nie war. Denn zum einen ließ ich meine Kinder ihren eigenen Wege gehen und zum anderen war ich immer Allein-Inhaber bis zu meinem freien Entschluss 1998 alle Firmenanteile in „meine“ gemeinnützige Stiftung KSG einzubringen. Schrittweise verließ ich altershalber ab dem 65. Lebensjahr die operative Führung und schied mit 75 Jahren bewusst auch aus dem Aufsichtsrat der Putzmeister GmbH aus.

Über die Jahre wurde mir immer deutlicher, dass die Stiftung letztlich nicht das geeignete Vehikel war, um gute und nachhaltig richtige strategische Unternehmensentscheidungen zu treffen. Vor diesem Hintergrund wurde mir ein Verkauf der in der Stiftung liegenden Anteile immer klarer. Einem Verkauf stand zunächst die Weltwirtschaftskrise von 2007 entgegen, der Umsatz von Putzmeister stürzte binnen weniger Monate von einer Milliarde € auf weniger als die Hälfte. Dank einer guten Eigenkapitalausstattung und einem rigorosem Krisenmanagement erholte sich PM wieder sehr schnell. So dass Mitte 2010 der richtige Verkaufszeitpunkt für die 99% bei der gemeinnützigen Karl



Über die Jahre wurde mir immer deutlicher, dass die Stiftung letztlich nicht das geeignete Vehikel war, um gute und nachhaltig richtige strategische Unternehmensentscheidungen zu treffen. Vor diesem Hintergrund wurde mir ein Verkauf der in der Stiftung liegenden Anteile immer klarer. Einem Verkauf stand zunächst die Weltwirtschaftskrise von 2007 entgegen, der Umsatz von Putzmeister stürzte binnen weniger Monate von einer Milliarde € auf weniger als die Hälfte. Dank einer guten Eigenkapitalausstattung und einem rigorosem Krisenmanagement erholte sich PM wieder sehr schnell. So dass Mitte 2010 der richtige Verkaufszeitpunkt für die 99% bei der gemeinnützigen Karl

Schlecht Stiftung (KSG) liegenden GmbH-Anteile gekommen war. Die für die gemeinnützige Stiftung vorgeschriebene Ausschreibung des Unternehmensverkaufs führte letztlich zum Verkauf an die privat geführte SANY Heavy Industry Co. Ltd. aus China. Entscheidend für meine Wahl war zum einen ein **gleiches Wertbewusstsein** unter den Führungspersönlichkeiten und zum anderen dass die Verhandlungen auf Grundlage der von mir gelebten (rotarischen) 4 Fragenprobe stattfanden. Dieser von mir immer genutzte sogenannte Putzmeister- **Vertrauens-Kodex** fand sofort spontane Zustimmung auf chinesischer Seite. Vor diesem Hintergrund waren wir uns nach guter Vorbereitung und Begleitung von Morgan Stanley binnen 2 Stunden über den Verkauf einig; nach 2 Wochen war der Vertrag unterschrieben und einen Tag später der gute Kaufpreis auf dem KSG-Konto. Auf eine Due Diligence wurde verzichtet. Ein kleines Wunder dafür, was Vertrauen und beidseitiges Wertebewusstsein bewirkt. Dieser außergewöhnliche Merger zwischen PM und Sany ist inzwischen auch ein Fallbeispiel bei Harvard Universität geworden. Nach nun 2 Jahren besteht ganz im Sinne der 4 – inzwischen 5 - Fragenprobe eine freundschaftliche und für beide Seiten erfreuliche und weiter vertrauensvolle Zusammenarbeit. Putzmeister bleibt wie es war - auch nach der Krise mit neuem Management. Dies gilt trotz der Tatsache, dass der seitherige CEO und Sanierer nach guter Arbeit kürzlich von SANY entlassen wurde. Er hatte das vom SANY Chef in ihn gesetzte persönliche Vertrauen leider bereits nach kurzer Zeit verloren.

Im Rückblick schildere ich also nachstehend für Putzmeister eher einen Idealzustand, wie er von mir mit der damaligen Führung bis 2007 erarbeitet wurde. Diesen Idealzustand konnte ich in meiner Zeit als Aufsichtsratsvorsitzender vor der Krise nur teilweise realisieren. Ob dieser Zustand künftig wieder lebendig wird, liegt in den Händen der neuen PM-Führung. Klar muss ja jedem sein, dass ein Ideal – wie ich es im sog. „Putzmeister World Book“ (*PWB) 2006 beschrieben und angestrebt wird– nie ganz Wirklichkeit wird, aber ständige Herausforderung bleibt.

In diesem Sinne bitte ich also die nachfolgenden Ausführungen zu verstehen. Inhaltlich werden sie Aufgabe der Institute und Lehrstühle sein, die ich in meiner neuen Rolle als Stifter-Unternehmer durch die heute mit nahezu 400 Mio. Euros vermögende KSG Stiftung initiiere und segensreich fördern lassen darf und kann.

Karl Schlecht

Entscheidender Wirkfaktor im Business:

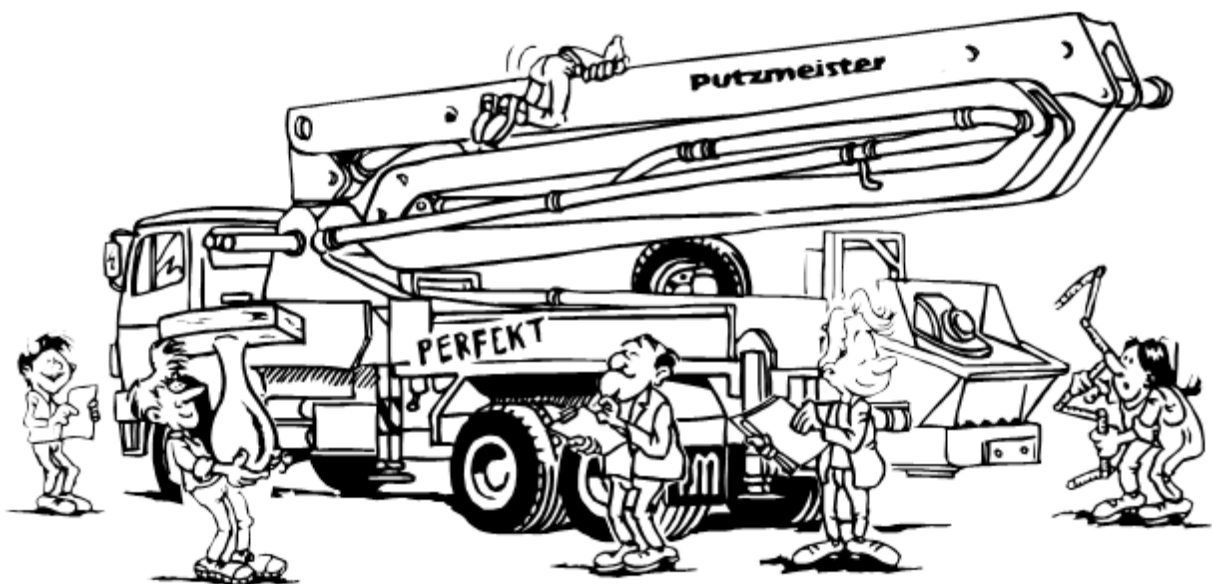
Der Mensch !

Die Aufgaben des Managements scheinen in diesem Jahrhundert für viele dieselben zu sein wie im vergangenen – jedenfalls vordergründig: Der Fokus liegt angeblich auf dem Gewinn. **Nein!** – Gewinn ist nur das Resultat richtiger Entscheidungen. Das eigentliche Ziel ist Vertrauen der Kunden und so im Wettbewerb zu gewinnen! Es geht hier darum, mit gelebter Ethik richtig aktiv zu handeln und die Arbeitsfreude und Arbeitsproduktivität zu erhöhen, die Effektivität

und Effizienz des Unternehmens mit besseren Menschen zu steigern und damit auch Wachstum und Wohlstand für die Gesellschaft zu schaffen.

Eine sozialetisch wertvolle und gesellschaftlich erwünschte Zusatzwirkung ist die Sicherung guter Beschäftigung. Hier ist es wichtig, Ursache und Wirkung nicht zu verwechseln: Arbeitsplätze werden geschaffen, damit ein Unternehmen seinen Zweck erfüllen und seinen Kunden und der Gesellschaft mit immer besseren Produkten dienen kann. Je besser dies im gegebenen Marktumfeld gelingt, desto mehr Menschen finden produktive Anstellung, werden besser ausgebildet und empfinden Sinn in ihrer Arbeit. Und je besser dies alles gelingt, desto mehr wachsen Umsatz und Gewinn – aber eben auch Löhne und Lohnnebenleistungen sowie Steuern für das Gemeinwesen.

Da Menschen, die eine produktive und als sinnvoll empfundene Beschäftigung haben, sich in ihrer Arbeit weiter entwickeln und als Persönlichkeit wachsen können, durch gute Bezahlung auch im privaten Bereich mehr Wahlmöglichkeiten haben, kommt Unternehmen eine viel bedeutendere Funktion zu, also lediglich „Arbeitgeber“ zu sein. Man könnte sagen, Putzmeister war eigentlich eine **Menschenfabrik**, nicht nur eine **Maschinenfabrik**.



PUTZMEISTER= Die Dinge auf meisterhafte Weise immer besser und schöner machen.

Menschen zu formen und auszubilden ist im harten globalen Wettbewerb viel wichtiger geworden als früher. Der Konkurrenzdruck ist stärker geworden, die Innovationsfähigkeit dringlicher und die Anpassungsgeschwindigkeit an neue Gegebenheiten höher, auch die Herausforderungen in Politik, Gesellschaft und

Wirtschaft sind grösser geworden. Aber als Marktführer soll man selbst immer der härteste Wettbewerber sein – als selbst immer besser sein wollen.

Wir stehen im heutigen globalen Wettbewerb jeden Tag dazu neu vor der Frage: Wie ermöglicht man arbeitenden Menschen, die Weiterentwicklung von Fachwissen **und** Gewissen bzw. Verantwortungsbewusstsein? Mindset und Heartset. Lebenslanges Lernen- lernen, jeden Arbeitsgang zum Lernerlebnis machen sind wesentliche Pfeiler für nachhaltigen und guten Ertrag. Im optimalen Fall gelingt es, dass Menschen ihre Arbeit wertschätzen. Und wer als Meister über sich selbst lieben lernte was er tut empfindet die Arbeit nicht als unerfreuliche Last und Bürde. Wer diese Kunst des Liebens lernte hat die nicht versiegende Energiequelle fürs tägliche Schaffen.

Aber schon Galileo Galilei sagte:

„Man kann niemand etwas lehren; man kann nur helfen, es in sich selbst zu finden.“ Wie schafft er in sich selbst diesen Fundus?

Die Putzmeister Story

Nachdem die in der Garage vom Studenten Karl Schlecht mit einer auch als Diplomarbeit deklarierten und für seinen Vater gebauten Mörtel- Verputzmaschine gegründete Firma nach Jahren ihres Bestehens als Hersteller von Betonpumpen zum unumstrittenen Weltmarktführer aufgestiegen war, zwang die effektive Führung des größer gewordenen Unternehmen zu einem fundamentalen Kulturwandel. 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 lernen, wie es und was in den Augen der Kunden - und deren Kunden - richtig und gut ist.

Die dann 1980 entwickelte sogenannte Unternehmensphilosophie 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, Werte bewusst

--- und dazu das Motto

„Sich freuen beim Dienen, Bessern Werte schaffen“

Damit war auch ein Katalysator für Selbstbewusstsein gefunden, der die Unternehmensführung leichter und effektiver machte.

Die darauf gewachsene Selbstverantwortung und das Vertrauen unter den Firmenangehörigen verhalf im globalen Wettbewerb zu 50 gewinnbringenden Jahre trotz allem Auf und Ab und hartem Ringen immer besser zu sein.

Vertrauen als Fundament

Erfolg gegen den Trend hat nur ein Unternehmen, für das Menschen begeistert alle ihre Fähigkeiten zum Einsatz bringen. Es sind die Mitarbeiter, die den Kunden begeistern, die für ihn maßgeschneiderte Problemlösungen ertüfeln, die ihn freundlich, aufrichtig und gut bedienen und die ihm ihre Achtung und ganze Zuwendung spüren lassen. Es sind die Menschen im Unternehmen, die dafür sorgen, dass ein Kunde das gemeinschaftliche Werk dieser Menschen, ihr Unternehmen nämlich, „top in mind“ hat. „Sie sind dann keine passiven „Angestellten“ mehr, sondern eher „Firmenangehörige“, nämlich wichtige Triebkräfte des gesamten Unternehmens.

Die Menschen sind dann nicht Mittel zum Zweck, sondern Herz des Ganzen. Zu schön, um wahr zu sein? Eine romantische Idealvorstellung? Im Sport ist derartiges Engagement selbstverständlich, bei dem jeder Einzelne über sich selbst hinauswachsen kann. Warum nicht auch im für uns alle viel wichtigeren Erwerbsleben? Jeder kann auf seine Art Weltmeister sein.

Es geht um den **Katalysator** Vertrauen für hohe Effektivität: Vertrauen der Kunden zu ihrer Firma und ihren Menschen, so dass der Kunde dann das innere auf Vertrauen ruhende gute Teamwork des Unternehmens im täglichen Umgang miteinander spürt.

Wertetransfer WIE?

Es dauert Jahre, bis ein oben gemeinsam erarbeiteter Wertekatalog in allen Ebenen der Firma durchdringt und verstanden wird. Eigentlich gelingt dies nur, wenn die Führungskraft und der Mitarbeiter die Ereignisse im Tagesgeschehen auf das relevante Stichwort im überall präsenten Wertekatalog hin überprüft. So wird er lebendig und verkommt nicht wie üblich auf Hochglanzpapier oder an der Wand. Aber gerade in dieser „Narration“ versagen viele Führungskräfte.

Durchaus hilfreich ist es, wenn der Wertekatalog und die Erklärung für die einzelnen Begriffe im Aufzug oder am Schreibtisch ihren Platz finden. Nur dann hat man immer die entsprechenden Stichworte parat, wenn es darum geht, einen Vorfall darauf zu beziehen und Werte bewusst zu machen.

Für besseres Alltagsverständnis haben wir die 6 Werte nicht nur genauer beschrieben -sondern auch den sogenannten „CoPhy Sheet“ entwickelt.

Corporate philosophy

„To be seen as“ - The basis of our conduct „CoPhi“



Karl Schlecht Stiftung

Values	Qualitative	Innovative	Prepared	Flexible	Competent	Value Conscious
Definition, Essence of the value	That thinking and acting which leads to benefits and higher values, yields recognition, creates trust. Loyalty, integrity and respect to local laws, official standards, customs, etiquettes and manners.	The ability, the constant strive and readiness to develop new thoughts and, by personal initiative, create improvement within the framework of the company's fundamentals and goals.	Full engagement of one's own abilities, to face our goals and new challenges, to address them jointly and without reservations – even beyond one's own realm of responsibilities.	The ability and readiness to react to varying situations and changes in conditions quicker and more convincing than others.	Acknowledged competence in leadership and one's own profession, proven through demonstrated PM know-how, paired with practical intelligence.	Inmost awareness of, and in every respect living, in accordance with the UN-human rights and values of this CoPhy-sheet. Respecting and proliferating the existing material and immaterial values in our company.
Aspects, Indications, recognized by	<ul style="list-style-type: none"> Conscientious Dependable Disciplined Punctual Self-critical Fair Responsible Immaculate, human Truthful Sociable Ethical oriented Achievement oriented Inner beauty Profitability aimed entrepreneurial manner Consider costs as an investment Act with integrity 	<ul style="list-style-type: none"> Courage to question existing criteria Uncover problems and respond to them Produce lasting answers Learn from others Cultivate new ideas and solutions Market problem solving ideas and continue refining them 	<ul style="list-style-type: none"> Eagerly confront challenges Willing to be of service Willing to perform Continuous Independent Committed Thinking Making it happen Recognizing More than expected, unique Starting a task determined Prepare to take risks Help others 	<ul style="list-style-type: none"> Act quicker than others Function as expected Willing, adjust to changed conditions Be free Achieve what can be achieved Act and react Be versatile Rise to the occasion Be adaptable 	<ul style="list-style-type: none"> Be accepted by customers outside and inside the company as an expert Professional Adept and proficient Equal partner to customers Attain trust Document experiences Ideal solutions Better ideas Recognized market position 	<ul style="list-style-type: none"> Value focused leadership Consistently goal oriented Recognizing and evaluating costs and expenditures in view of the benefits desired Respect profit as the measuring stick for correct and value oriented acting Fair pricing
Path to Success	Information → Analysis → Definition → Checking Goals → Solution Potentials → Evaluation → Decision → Implementation → Control					
Credo	... With Competence and Innovation to Quality and Reward Enjoy to SERVE – IMPROVE – Create VALUES					
<p>This „Putzmeister-World“ is our origin</p>						

Darin sind die jedem Wert zugeordneten Verhaltensbegriffe tabellarisch für jeden leicht verständlich aufgelistet – im Aufzug lesbar und auch als Pad für die PC-Maus am Arbeitsplatz. So Narrativ bewusst gemacht mit Geschehen im Alltag.

Dieser immer neue und **nie endende Prozess der Bewusstseinsbildung** gilt für alle Berufswelten und Branchen. Das Ziel ist die **gelebte Überzeugung**, dass Menschen für sich und andere zu leisten willens und imstande sind, dass sie **lieben was sie tun**, dass sie **wertgeschätzt** werden und **sich selber** auch wertschätzen lernen. Wenn sie **jeden Arbeitsgang als Lernerlebnis** nutzen 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“.*

Wer seine Arbeit nur liebt, weil er sie braucht,
„muss“ schaffen. Aber der Gute **braucht seine
Arbeit, weil er sie liebt.**

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 als Schule fürs Leben.

In Gegensatz zu modern automatisch laufenden Maschinen funktioniert der Mensch im Business mit „Software“, mit den inneren Werten. Sie sind in der Persönlichkeit der Menschen, als im Charakter verankert und werden in guten Firmen aufgeweckt. Gute Charaktereigenschaften basierend auf tugendhafter Werteorientierung. Gepaart mit dem Erwerb und der Pflege von Fachkompetenz wächst Vertrauen. 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 Freude am Schaffen. Das kann aus Ingenieuren **ganzheitliche Perfektionisten** machen.

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 verstanden und gelebt genügen sie eigentlich für 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.“

Die leicht verständliche Goldene Regel ist auch ein Wegweiser dafür, was „richtig“ und fair ist bei unserem täglichen denken, entscheiden und handeln.

Diese weltweit bewusste aber nicht immer gelebte goldene Regel können Menschen nur im Miteinander begreifen und verinnerlichen. Zusätzlich zur Familie und zum Freundeskreis sollte heutzutage auch ein gutes Unternehmen Lernstätte gutes menschliches Miteinander sein.

Sehr anschaulich hat das vor einigen Jahren eine Gruppe von Schülern in der positiven christlichen Auslegung versinnbildlicht, als sie gemeinsam aus ihren Körpern die Buchstaben des Lehrsatzes formten.

Diese ur-menschliche goldene Regel für HUMANITÄT ist auch Kern der sogenannten „Weltethos- Idee“. Sie wurde seit 1990 neu bewusst gemacht durch den Theologen Hans Küng um das trennende der Weltreligionen zu begreifen und überwinden zu helfen.



In der von ihm früher geleiteten „Stiftung Weltethos Tübingen“ SWT entstand aus den gleichen ethischen Grundforderungen aller Religionen mit dieser Weltethos Idee ein gemeinsames Regelwerk für ein geglücktes Leben der Menschen.

Mit dem von mir 1998 in meine „Karl Schlecht Gemeinnützige Stiftung KSG“ eingebrachten vollen Putzmeister Vermögen ist die KSG seither der größte Förderer der SWT geworden. 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 diese KSG-SWT-Förderung zunächst auf die Weltethos Reden in Tübingen zgedacht.

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

Um endlich die seit 1998 bestehende Business- Zielsetzung zu erreichen entwickelte ich dann 2011 die Idee eines **Wirtschaft- Weltethos Institutes an der Universität Tübingen (WEIT)**. Dessen Gründung wurde nur möglich nachdem 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 entsprechend ertragreiche private Vermögenswerte übertrug.

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

Erich Fromm Institut

Befruchten für Charakterkunde und Psychoanalyse im Sinne der KSG Mission soll das WEIT auch durch das von der KSG direkt neben den WEIT Räumen neu eingerichtete, global einzigartige Erich Fromm Institut.. Dort eingerichtet ist ab Mitte 2014 das von dessen Leiter Herrn Dr. Funk seit Jahrzehnten gesammelte und gepflegte komplette Erich Fromm Archiv. Diese operative Einheit wird getragen von der KSG ermöglichten Erich Fromm Stiftung Tübingen. Mit KSF Mitteln entsteht dazu in 2015 ein Erich Fromm Lehrstuhl an der IPU in Berlin (Internationale Psychoanalyse Uni), wo Herr Dr Funk seit 2014 lehrt.

Evolution der weltweiten „Putzmeister-Firmen-Familie“

Der seit 1998 in der KSG fortentwickelte Wertebezug hat die Entwicklung meines Unternehmens seit seiner „Ein-Mann-Gründung 1958“ zum globalen High-Tech- Unternehmen kontinuierlich begünstigt. Er war die Basis für ein solides Wachstum

über fünfzig verlustfreie Jahre. 2007 erwirtschafteten weltweit fast 4.000 Putzmeister Firmenangehörige ein konsolidierten Gesamtumsatz von einer Milliarde Euro mit 12 % Umsatzrendite.

Dem globalen Wachstum folgend dokumentierte ich 2005 im sogenannten **„Putzmeister World Book PWB“**¹ zur Ausrichtung der damals auf weiteres Wachstum weltweit organisierte „Putzmeister-Firmen-Familie“ mit der damaligen Führungs- Mannschaft in englischer Sprache unsere über Jahre gemeinsam entwickelten und gepflegten Begriffe, Strategien und Wert. Das PWB ist ein wichtiges Werkzeug zur Förderung von Wertebewusstsein und Länder übergreifende Vertrauensbildung. Dies gelingt aber nur wenn es von der Führung in jahrelanger geduldigem Mühen verstanden und im Alltag „er- und ge- lebt“ wird.

Das nun seit 2011 bewährte freundschaftliche Merger mit SANY war begünstigt durch deren im Sany Topmanagement praktisch und sinngemäß mit uns übereinstimmenden Wertebewusstsein bis hin zu **„Contribution to Society“**.

Inzwischen wird das PWB zu wertvollem Lernstoff für „Meisterschüler“ bei den durch die KSG geförderten Instituten und Lehrstühlen an verschiedenen Universitäten und Hochschulen. (siehe www.karl-schlecht.de)

Charakterkunde und ETHIK

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

Hier und bei weiteren inzwischen KSG- gestifteten Hochschul- Instituten und Lehrstühlen erfahren junge Menschen, wie ihnen die bei PM gewachsene erfolgreiche „Business Ethik“ beruflich helfen und sie weiterführen kann. Gemeint sind hier unter **ETHIK die Normen und jene biophilen Werte,**

¹ Der Text ist hier als Download zu finden:
<http://www.karl-schlecht.de/fileadmin/daten/service/Download/PWB>

welche dem Menschen zur Verwirklichung seines Selbst und seiner Möglichkeiten verhelfen sollen.

Es geht nicht nur darum, wie wir sein wollen, sondern auch zu erkennen wie wir in den Augen des Nächsten – beim Kunden - erscheinen, also wie uns der Kunde (unser Nächster!) sieht. Nur das zählt und schafft Vertrauen.

Philosophie (Weisheit lieben) ist wie wir sein wollen, denken und was wir glauben.

Unternehmenskultur –oder Moral in der Gesellschaft - ist wie wir uns tatsächlich benehmen und handeln.

Dies alles ehrlich verstehen und verinnerlichen zu können, gibt Orientierung für Selbsterkenntnis und hilft Vertrauen zu begründen. Dafür muss sich jeder geachtet, angenommen und in seiner Firma 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.

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

Wichtig dabei ist – und hier spreche ich aus eigener Erfahrung - dass auch Ingenieure immer wieder **als Menschen** über sich hinaus wachsen Mit den in der Physik gelehrt göttlichen Gesetzen der Wahrheits-Suche Problemlösungen wissenschaftlich und leidenschaftlich zu suchen und Probleme – als meist im Grunde **menschlich verursacht**- zu erkennen, ist der Weg zu idealem Lernen und Schaffen. 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 eigentlich nur sekundär gute Maschinen und Leistungen. Voraussetzung und primär dafür sind 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, hohe Leistung und richtigen Führungs-Entscheidungen. Gewinn erbringt Steuern, auf die eine gute staatliche Gesellschaft 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 nämlich selbst eine hochtechnisierte Fabrik nicht allein Maschinen. In Wahrheit formt und fördert sie Menschen Und gute Menschen sind auch gute Bürger.

Stifter- Unternehmer

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

Seit Gründung der KSG in 1998 bis 2012 wurde praktisch an den Eigentümer (KS) keine Dividenden bezahlt außer dem gesetzlich vorgeschriebenen Mindestbetrag von 160 000.- € p.a.- also weniger als ein Manager-Verdienst.

Nur dank der so erhaltenen guten Eigenkapital Basis konnte PM die Krise 2009/10 überstehen. Ich empfand 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 dass der Markt in absehbarer Zeit das frühere Niveau wieder erlangte) erzwangen die Gewerkschaften auch aufgrund des **gesetzlichen Kündigungs-Schutzes** und der Rechtsprechung riesige Abfindungen. Jeder 6 Monatsgehälter und pro Jahr Zugehörigkeit ein Monatsgehalt. Einer langjährigen guten Sachbearbeiterin der EDV mussten so beispielsweise 350 000.- Euros aus der versteuerten Substanz bezahlt werden. Und das in der schlimmsten Krise, wo riesig aufgelaufene Lagerbestände, plötzlich hohe 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 – und des Betriebsrates.

Dieser Prozess veränderte auch meine Sicht der Dinge und mein damals hohes Maß an Goodwill. Ich verwarf daher auch den – vom Betriebsrat aufgebracht – Gedanken einer Beteiligung der Belegschaft am späteren Verkaufserlös der 99% KSG Firmenanteile.

Nachdem die KSG aus dem „SANY-Merger“ ca. 360 000.- € 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 in meiner Website www.karl-schlecht.de. <http://www.karl-schlecht.de/news/archiv/archiv-2012/>

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 - Stiftungs- Projekte. Bis Mitte 2014 wurden zehn UNI Lehrstühle geschaffen oder neue Institute eingerichtet.

Fazit

Ich freue mich jetzt weiter als freier Unternehmer segensreich und auch mit jetzt bald 82 Jahren täglich für „meine“ Stiftung aktiv sein zu dürfen und viele neue Ideen – auch bei Dritten - verwirklichen zu helfen. Mein Weg als Unternehmens- **Gründer, zur rechten Zeit sein gesamtes Firmenvermögen in eine gemeinnützige** Stiftung einzubringen war eine meiner besten Entscheidungen im Leben.

Dass zuvor für Familie und Kinder vorgesorgt wurde ist selbstverständlich. Diesen radikalen Eigentums- Verzicht mit Blick auf gesellschaftliche Gerechtigkeit und Verantwortung für unser Land kann ich jedem empfehlen der im Pensions- Alter aus seinem Lebenswerk weiter Gutes bewirken und unserer Zukunft- vor allem der der Jugend Bildung- nachhaltig dienen will. Das befriedigt mehr als sein Leben in LUXUS zu vergeuden, hilft sich aktiv (nicht passiv) freuen zu können und ermöglicht viel Segensreiches bewirken zu können auf der lebenslangen Suche nach dem „**Guten schlechthin**“

Was ich hier ausführlich – bewusst teils wiederholend – ausführen durfte, kann auch wegleitend sein bei Familienunternehmen, für die sich der Jubilar - mein rotarischer Freund - **Mark Binz** seit drei Jahrzehnten aktiv einsetzt. Dafür Ihm Dank und Gratulation für sein Schaffen. Dies gilt auch seinen mit mir geteilten Anstrengungen, dass Mitglieder der Rotary Clubs, wirklich zu Rotariern werden. Damit meine ich dass sie an sich arbeiten und für sich und andere persönlich beispielgebend sind im Mühen für die weltweit wertgeschätzte und charakterbildende rotarische Vierfragenprobe. Nur derentwegen blieb ich Rotarier. Weil sie von vielen Freunden angeblich nur persönlich beachtet aber nicht fürs Denken und Tun im Beruf begriffen wird habe ich sie zur "Neutralisierung" mit dem Begriff **Ehrlich** ergänzt zur 5 Fragenprobe als praktischem „ETHIK-Werkzeug“ für unser tägliches Denken und Handeln.

Sie dient bei uns auch als Präambel bei Verträgen, und wie hier unten auch als Balken bei Regeldokumenten und als Aufkleber für jedes Smartphone. Dies auch wenn diese 5 Fragen - als Vertrauenskodex verstanden –den meist von Misstrauens-Folgen unter ihren Klienten lebenden Rechtsanwalts-Interessen nicht dienen sollte.

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