

„Ein Wort ist ein Wort – damit bin ich immer gut gefahren“

Der **Industrielle Horst Pudwill** gilt als der erfolgreichste Deutsche Hongkongs. Mit seiner Firma TTI stellt er in China Produkte der Weltmarken AEG, Hoover und Co her

€uro: Herr Pudwill, Techtronic Industries (TTI) stellt in China Produkte gefragter Qualitätsmarken her. Doch kaum jemand weiß, dass in Wirklichkeit Sie hinter AEG-Bohrmaschinen stecken.

Horst Pudwill: Das stimmt. Mittlerweile wird jedoch ein Großteil der bekannten Marken in China produziert, man denke nur an Apple. Für uns war es strategisch wichtig, weltbekannte Marken zu besitzen, mit denen wir unsere Marktpräsenz und Strategie selbst bestimmen können.

Wenn man AEG hört, denkt man aber doch, das Produkt ist „Made in Germany“, nicht „Made in China“. Wissen die Kunden das? Ich denke schon. Zudem werden viele Einzelteile unserer hochwertigen Produkte immer noch in Europa hergestellt und dann zur Endmontage nach China geschickt.

Recht aufwendig. Warum machen Sie das? Viele Teile lassen sich in China noch nicht in der von uns geforderten Qualität herstellen.

Sie haben 1987 die TTI-Produktion von Hongkong komplett nach China verlagert. Was hat Sie dazu bewogen?

Wir waren damals eine der wenigen Firmen, die zu 100 Prozent selbstständig war und keinen Joint-Venture-Partner hatte: Wir waren Pioniere! Ende der 70er-Jahre begann China sich langsam zu öffnen. Ich habe damals schon gespürt, dass China großes Potenzial hat ... **... und billiger ist als Hongkong.**

Das auch. In Hongkong stiegen damals schon die Immobilienpreise stark an. Ich habe daher 1989 entschieden, unser letztes Fabrikge-

bäude dort zu verkaufen und mit dem Gewinn einen Teil unseres Wachstums in China zu finanzieren. Gerade rechtzeitig, da im gleichen Jahr eine schwere Wirtschaftskrise das Land belastet hat und die Immobilienpreise in Hongkong wieder fielen.

Bei allen Geschäften ist also immer etwas Glück dabei. Oder haben Sie ein besonderes Händchen für gute Deals?

Man muss vor allem Mut haben, konsequent sein, alles geben. Man muss auch bereit sein, alles zu verlieren und noch mal von vorn anzufangen. Und etwas Glück ist immer dabei. **Sie sind ein waschechter Selfmademillionär. Kann man eine Karriere wie die Ihre heute noch machen?**

Eine Firma mit Produktion und Vertrieb aufzubauen, ist heute schwieriger. Vor allem seit Ende 2008 haben sich die Kapitalmärkte verändert. Due-Diligence-Prüfungen haben sich verschärft, der Kapitalfluss ist zurückgegangen. Dennoch kann man es schaffen. Man braucht gute Ideen, die man mit vollem Einsatz auch bei Gegenwind verfolgen muss. **Sie haben viel Geld verdient, aber sicher auch mal was verloren.**

Ich habe gelegentlich mal Investments gemacht, die nicht so gelaufen sind wie gedacht. Aber unterm Strich habe ich immer verdient. Auch TTI hat nie Geld verloren.

Als Sie nach China gingen, war das Land noch völlig unerschlossen. Mit welchen Schwierigkeiten hatten Sie zu kämpfen?

Vor allem mit der Versorgung – Wasser, Elektrizität und mit der Infrastruktur.



Von seinem Büro im 18. Stock blickt TTI-Gründer Horst Pudwill auf den Hongkonger Hafen – das Tor zwischen China und dem Westen. Hier traf €uro-Redakteurin Daniela Meyer ihn und seinen Sohn Stephan Pudwill

Horst Pudwill (67): „In Hongkong herrschte schon immer Aufbruchstimmung. Und das wird auch so bleiben“

ALLE FOTOS: ALEX HOFFORD FÜR €URO



Horst Pudwill, in Verden geboren, lebt seit über 40 Jahren in Hongkong. Der Ingenieur wurde Anfang der 70er-Jahre von VW als General Manager geschickt. 1975 machte er sich selbstständig, gründete verschiedene Firmen, darunter 1985 TTI. 1987 verlegte er die Produktion des Unternehmens, das Elektrowerkzeuge sowie Elektrohaushaltsgeräte herstellt, von Hongkong nach China. 1990 ging TTI an die Hongkonger Börse und veröffentlichte 2011 das bisher beste Jahresergebnis: Der Absatz stieg um 8,4 Prozent auf 3,7 Milliarden US-Dollar, der Gewinn um 58,9 Prozent auf 151 Millionen Dollar. Pudwills Erfolg basiert auf dem Kauf weltbekannter Marken. 2005 erwarb er AEG Elektrowerkzeuge sowie die amerikanische Marke Milwaukee, 2006 die Staubsaugermarke Hoover. Weiterhin gehören TTI die Marken Ryobi, Dirt Devil und Homelite. TTI ist hinter Black & Decker und Bosch der weltweit drittgrößte Hersteller der Branche.

Viele ihrer Konkurrenten jammern über die Krise. TTI hat im Gegensatz dazu 2011 einen Rekordgewinn in Höhe von 151 Millionen US-Dollar eingefahren sowie Marktanteile gewonnen. Eiserne Sparpolitik?

Nein, wir haben unser positives Resultat unserem Investment in Produkt- und Prozessinnovation zu verdanken. Zusätzlich konnten wir die Marktanteile in Europa, Australien und Asien deutlicher erhöhen.

Innovation – was genau steckt dahinter?

Die Stärke von TTI liegt in der Entwicklung von kabellosen und aufladbaren Produkten, in diesem Segment bringen wir jedes Jahr etwa 30 Prozent neuer, leistungsstärkerer Produkte auf den Markt.

Einige Unternehmer meinen, Chinas beste Zeiten sind vorbei. Die Produktions- und Lohnkosten steigen, viele ziehen weiter.

China hat in unserer Branche nach wie vor Vorteile als Produktionsstandort. Die Ausbildung ist gut und das Qualitätsbewusstsein hat sich über die Jahre wesentlich verbessert, sodass wir die Produktivität in China weiterhin steigern und profitabel arbeiten.

Wie hoch ist der Arbeitslohnanteil bei TTI?

Der ist produktbezogen und liegt zwischen fünf und zehn Prozent der Produktkosten.

Mal abgesehen von Produktivitätssteigerung – gibt es weitere Wachstumspläne?

In Zukunft werden wir den chinesischen Markt intensiver bearbeiten. Unsere Strategie, über Marken zu wachsen, ist seit 2000 international erfolgreich. Dieses Modell versuchen wir auch in China umzusetzen.

Wie viel Wachstum ist denn noch drin?

Unser Kerngeschäft ist so gut, dass wir, selbst wenn wir in näherer Zukunft keine größere Akquisition machen sollten, erfolgreich und profitabel wachsen. Wir haben unter anderem noch Möglichkeiten zur Expansion mit unserem bisherigen Portfolio in Südamerika, Asien und Osteuropa.

Trotz des unternehmerischen Erfolgs ist die TTI-Aktie ein Pennystock. Warum?

Das ist so nicht richtig. TTI ist kein Pennystock im klassischen Sinn. Der Wert liegt an der Menge der Aktien im Umlauf und am

Hongkonger Markt. Hier haben viele Firmen an der Börse eine hohe Zahl an Aktien im Umlauf – höher als in Europa und den USA üblich. Der Marktwert von TTI ändert sich dadurch nicht und war im September 2012 mit über drei Milliarden US-Dollar bewertet. **Benutzen Sie das Werkzeug, das Sie herstellen eigentlich auch mal selbst?**

Natürlich! Ich habe einen Hobbykeller mit allen Werkzeugen, die wir produzieren. Ich kenne und teste persönlich jedes einzelne und bin in alle Konzepte von der Entwicklung bis zur Fertigstellung involviert. Ich werkle auch am eigenen Haus. Nur Streichen mag ich nicht. Da rufe ich den Maler an.

Welche Tugenden bringt man als Deutscher mit nach China?

Ein Wort ist ein Wort. Damit bin ich hier immer gut gefahren.

Interview: Daniela Meyer



Ich bin stolz darauf, mit meinem Unternehmen einen Beitrag zum wirtschaftlichen Vorankommen Chinas geleistet zu haben.

Ihr lustigstes Erlebnis aus der Anfangszeit?

Ich kam erstmals zu einer Messe nach Kanton. Es gab dort nur ein Hotel und das hatte nicht genug Platz für alle Teilnehmer. Wir haben daher gecamppt wie in der Jugendherberge, Chinesen und Europäer zusammen.

Fremde gemeinsam in einem Zimmer?

Ja, an Schlafen war nicht zu denken. An Ausgehen und Essen auch nicht, da es keine Straßenbeleuchtung, kein Licht an den Fahrzeugen gab. Dafür unzählige Fahrräder. Ein Spaziergang zum Restaurant ähnelte eher einer lebensgefährlichen Exkursion.

Wie wurden Sie als Europäer denn von den Chinesen aufgenommen?

Ich habe mich immer willkommen gefühlt, als Mensch und als Investor. Ich bin stolz darauf, am wirtschaftlichen Aufbau des Perlfloss-Deltas mit TTI einen wesentlichen Beitrag geleistet zu haben. Wir haben nicht nur

Tausende von Arbeitsplätzen geschaffen, sondern auch andere Investoren durch unser Vorbild ermutigt, in Südchina zu investieren und Präsenz zu zeigen.

Kommen die Menschen in China mit dieser rasanten Entwicklung noch mit?

Die Entwicklung findet hauptsächlich in den Metropolen statt, greift aber langsam auch auf die ländlicheren Gebiete über. Tatsächlich gibt es Millionen von Wanderarbeitern, die ihre Dörfer verlassen, ständig unterwegs sind, nach einer besseren Zukunft suchen.

Wie lange wird es noch dauern, bis China auf einem westlichen Niveau ankommt?

In vielen Städten ist das Niveau schon erreicht. Auf dem Land wird es noch ein paar Jahre dauern. Das hängt auch davon ab, inwieweit die aktuelle Wirtschaftskrise China belastet. Ich nehme an, dass das Vorankommen dadurch etwas verlangsamt wird.