

Mit Disziplin und Augenmaß an die Weltspitze

Der begehrte Preis geht dieses Jahr an die Inhaber einer Ikone des industriellen Mittelstandes: Vier Mitglieder der Familie Leibinger werden gemeinsam als »Familienunternehmer des Jahres« ausgezeichnet.

Die stärkste und die schwächste Stunde von TRUMPF liegen eng beieinander: Es war die Zeit, als die Finanzkrise heftig zuschlug, im Jahr 2008. Der Spezialmaschinenbauer hatte 40 Prozent seines Umsatzes verloren, und das innerhalb weniger Monate. Eine Krise, wie sie Firmenchefin Nicola Leibinger-Kammüller lieber nicht erlebt hätte – und die sie dennoch meisterte. Die Familie stellt sich hinter das Unternehmen, entschließt sich, die ohnehin starke Eigenkapitalquote zu erhöhen: 75 Millionen Euro aus dem Familienvermögen bekommt die Firma. »Wir wollten in dieser schwierigen Phase ein Zeichen setzen«, sagt die TRUMPF-Chefin. Mitarbeitern und Kunden sollte signalisiert werden: »Wir stehen zu diesem Unternehmen, und wir glauben an die Stärken von TRUMPF.« Dieser Treuepakt ging sehr weit, trotz des drastischen Einbruchs: Kein einziger Mitarbeiter wurde entlassen, das Wissen des Unternehmens wird gesichert.

Das zahlt sich heute aus. TRUMPF fand innerhalb von weniger als zwei Jahren zu alter Stärke zurück. Heute beschäftigt der Weltmarktführer für industrielle Laser und Blechbearbeitungsmaschinen 9.900 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Umsatz von 2,3 Mrd. Euro – das ist weit mehr als in den guten Zeiten vor der Finanzkrise. Damals, im Jahr 2005, hatte Nicola Leibinger-Kammüller den Vorsitz der Geschäftsführung von ihrem Vater Berthold Leibinger übernommen. Ihr Ehemann Mathias Kammüller sowie ihr Bruder Peter Leibinger gehören ebenfalls der Geschäftsführung an. Alle vier Familienmitglieder erhielten dieses Jahr gemeinsam die



Von links: Peter May, Nicola Leibinger-Kammüller, Mathias Kammüller, Nikolaus Förster

Auszeichnung »Familienunternehmer des Jahres«, die von INTES und dem Unternehmensmagazin »impulse« verliehen wird.

Die operative Spitze mit drei Familienmitgliedern ist bei TRUMPF bewährtes Format. Das macht das Unternehmen besonders, denn viele andere Firmen meiden solche Konstellationen, aus Angst vor Konflikten. Bei TRUMPF dagegen ist das Gemeinsame gewollt – und gut organisiert. »Solange die Familie zusammenhält, ist ein Familienunternehmen die stabilste Gesellschaftsform überhaupt«, preist Nicola Leibinger-Kammüller die Dreierspitze im Interview mit »impulse«. Die Geschäftsführung, der auch drei externe Spitzenmanager angehören, spricht sich oft und offen ab. Zudem hat jeder aus der Familie seinen eigenen Fachbereich – der Bruder verantwortet die Lasertechnik, der Ehemann das Geschäft mit den Werkzeugmaschinen. Jeder der

drei könne sein Selbstverständnis daraus ziehen, für eine tragende Säule verantwortlich zu sein.

Überdies hat die Familie einen klaren Kompass. Die Richtung, die er vorgibt, ist unzweideutig: »Die Firma geht vor.« Das habe schon immer so gegolten, sagt die Unternehmerin. Im Dienste dieses Ziels werden Gewinne konsequent einbehalten. Das macht die Bilanz stark und das Unternehmen unabhängig, es kann investieren, Wachstum aus eigener Kraft finanzieren und, wie die mageren Jahre 2008 und 2009 gezeigt haben, Krisen durchstehen. »Firm first« heißt bei TRUMPF aber auch, dass der Zugang von Familienmitgliedern in einer Berufstätigkeit in der Firma strengen Regeln unterliegt. Einen Anspruch auf Versorgung mit Posten hat keiner in der Familie. Die Entscheidung, ob eine Karriere in der eigenen Firma möglich ist, liegt in der Hand des Personalausschus-

ses. Hier haben Externe das letzte Wort. »Familienmitglieder müssen vor einem Einstieg bei uns zwei Bedingungen erfüllen: Sie müssen fachlich und charakterlich geeignet sein, sie müssen aber auch in die Firma wollen«, sagt die TRUMPF-Chefin. Jemand könne ein noch so guter Ingenieur, Betriebswirt oder Jurist sein. Wenn sein Herz dafür schlägt, Bienenzüchter in Neuseeland zu werden, sei er außerhalb der Firma besser aufgehoben. Auch die Umkehrung dieser Regel wird konsequent angewendet: »Wer es fachlich nicht kann, darf auch keine Verantwortung in der Firma bekommen.«

All diese Disziplin hat sich die Familie selbst auferlegt. Vor mehr als 15 Jahren begannen die Mitglieder gemeinsam an einer Familiencharta zu arbeiten. Sie sollte festlegen, wie die Familienmitglieder untereinander und mit dem Unternehmen umgehen. Das erwies sich als weiser Schritt, wie die Firmenchefin in einem Medieninterview bekundet: »Die Dinge regeln, wenn Sie eigentlich überhaupt noch nicht daran denken, dass sie geregelt werden sollten.« So entschied die Familie über wichtige Fragen von Zugang, Nachfolge und Eigentümerrollen, lange bevor gegensätzliche Interessen ausbrechen konnten.

Für diesen Geist des gründlichen, überlegten Handelns schuf der Vater die Grundlage: Berthold Leibinger ist ein TRUMPF-Langläufer, mehr als 50 Jahre aktive Berufstätigkeit verbinden ihn mit dem Unternehmen. Zunächst war er hier Mechanikerlehrling, später einfacher Angestellter. Die Firma ist damals, in den 1950er Jahren, ein überschaubarer Betrieb mit einer Million D-Mark Umsatz. Der Inhaber, Christian TRUMPF, ist kinderlos. Das wird später wichtig.

Berthold Leibinger arbeitet sich, nach Maschinenbaustudium und anschließendem Wieder-

eintritt in die Firma, zum Konstrukteur mit einigem Einfluss hoch. Als der Inhaber 1968 ausscheiden will, kauft er ihm mit einem Kompagnon für 30 Millionen D-Mark die Anteile ab. Mit 70 Prozent des Kapitals haben die beiden fortan das Sagen. Gleichzeitig ist dieser Schritt die Geburtsstunde von TRUMPF in den Händen der Familie Leibinger.

Die neuen Chefs führen TRUMPF mit den Werten des Gründers weiter. Der wichtigste lautet: »Das erwirtschaftete Geld muss in der Firma bleiben.« Das Unternehmen habe immer gut verdient, bekennt Leibinger, doch er habe stets auch gesehen, dass das Prinzip der Eigenfinanzierung Opfer verlange. So gab es auf der einen Seite Sparsamkeit und umsichtige Finanzierung ohne übertriebene Risiken, andererseits aber auch den Anspruch auf Marktführerschaft. Berthold Leibinger, der Techniker, forciert die Innovation. »Es ist falsch, nur mit dem Blick auf die Konkurrenz zu entwickeln. Man muss die eigenen Stärken verstärken«, beschreibt er den Weg in die Champions-Klasse, den er mit ehrgeizigen ökonomischen Zielen verknüpft: »Zweistelliges Wachstum, zweistellige Rendite«, so lautete die Vorgabe, die in vielen Jahren auch erreicht wurde.

Parallel zum Aufstieg baut er die familiäre Eigentümerschaft aus, wann immer sich die Gelegenheit bietet. Als die Witwe von Christian TRUMPF stirbt, kauft er deren Anteile. Später zahlt er auch seinen Kompagnon und langjährigen Weggefährten aus, der 1976 von der Geschäftsführung in den Beiratsvorsitz wechselt. Damit ist der letzte noch fehlende Baustein eingefügt, der die Dynastie Leibinger begründet.

Berthold Leibinger selbst bleibt bis zum Jahr 2005 Vorsitzender der Geschäftsführung. Die zweite Generation arbeitet zu diesem Zeit-

punkt bereits im Unternehmen. Als der Vater verkündet, seine Tochter Nicola, promovierte Philologin mit den Schwerpunkten Germanistik, Anglistik und Japanologie, werde die neue Chefin, war die Überraschung groß. Aber nur nach außen hin. »Mein Vater stand ja nicht eines Morgens mit einem Blumenstrauß vor meinem Bett, um mich zu fragen: Möchtest du's gern machen?«, sagte die Nachfolgerin in einem Interview. Das Thema wurde über Jahre gründlich diskutiert, denn nur so käme man zu einer Lösung, die von allen mitgetragen werde. Auch die Übergabe der Firmenanteile ist bereits geregelt, als die zweite Generation an die Firmenspitze tritt und Berthold Leibinger in den Aufsichtsrat wechselt: 66 Prozent der Anteile gehören bereits den Nachfolgern – eine für TRUMPF typische, weil kluge Lösung beim Stabwechsel.

Die TRUMPF GmbH + Co. KG hat ihren Hauptsitz in Ditzingen bei Stuttgart. Sie wurde im Jahr 1923 als mechanische Werkstätte von Christian TRUMPF durch Übernahme eines Vorläufer-Unternehmens gegründet. Der spätere Inhaber und Familienunternehmer Berthold Leibinger trat im Jahr 1949 in das Unternehmen ein, 1978 wurde er nach Übernahme der Anteilsmehrheit Vorsitzender der Geschäftsführung. Er leitete eine beispiellose Expansion zum größten Werkzeugmaschinenbauer der Welt ein. Im Jahr 2005 folgte ihm seine Tochter Nicola Leibinger-Kammüller als Firmenchefin. Seit der Übernahme der Führung durch die zweite Generation, der zwei weitere Familienmitglieder angehören, wuchs das Geschäft um 0,7 Mrd. Euro auf 2,3 Mrd. Euro.