

REZENSION

TRUMPF. GESCHICHTE EINES FAMILIENUNTERNEHMENS

VON PROF. DR. HERMUT KORMANN

Der Wirtschaftshistoriker Jochen Streb und die Unternehmerfamilie Leibinger legen über das Familienunternehmen Trumpf eine Unternehmensgeschichte vor. Dessen dramaturgischer Aufbau hält Überraschungen und wertvolle Einsichten bereit.

Da der verstorbene Unternehmensführer Berthold Leibinger bereits die sehr lesenswerte Autobiografie „Wer wollte eine andere Zeit als diese“ geschrieben hatte, konnte Jochen Streb sich auf das Unternehmen konzentrieren: Er nimmt es von den Anfängen im 19. Jahrhundert in den Blick. Diese Vorgeschichte unter den Vorbesitzern füllt rund ein Drittel des Textes.

Ebenso sind die weiteren beiden Teile gewichtet: einerseits die Geschichte der heutigen Eignerfamilie Leibinger und ihres Unternehmens, andererseits die Entwicklungsbedingungen normaler, kleiner Unternehmen im 20. Jahrhundert. Mit Letzterem erweitert sich die Lektüre von der Geschichte eines spezifischen Unternehmens zu einer Lektüre über die Entwicklungsbedingungen für Unternehmen in Deutschland: ein „Epochenportrait des 20. Jahrhunderts“, wie Nicola Leibinger-Kammüller, die heutige Vorsitzende der Geschäftsführung, es einordnet. Der Historiker verbindet in einem stupenden Tiefgang die makroökonomische mit der betriebswirtschaftlichen Interpretationsebene.

Streb beginnt bei den Ursprüngen. Er schildert die Gründe dafür, dass diese Art von Unternehmen im 19. Jahrhundert entstand und warum man sie überproportional häufig in Württemberg findet. Er verfolgt das Unternehmen durch die Wirrungen der Zeit zwischen den Weltkriegen. Diese Lektüre ist für die derzeitigen Akteure schon deshalb nützlich, weil die heutige Generation selbst noch nicht die Erfahrung solcher Krisen machen musste.

Die Epoche nach dem Zweiten Weltkrieg gliedert der Autor in themenorientierte Kapitel: die Entwicklung der Blechbearbeitung, die Diversifikationsversuche, die Internationalisierung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, industrielle Beziehungen. Eine Reihe von Pfadentscheidungen, die Ende der 1980er-, Anfang der 1990er-Jahre anstanden, wird am Ende erörtert. In dieser Zeit hat Gesellschafter Leibinger drei Herausforderungen zu bewältigen: Für den Erwerb von 50 % der Anteile seines Mitgesellschafters Schwarz musste er kritische Finanzierungsentscheidungen treffen. Gleichzeitig stand das Unternehmen angesichts der historischen Krise der Investitionsgüterindustrie Anfang der 1990er-Jahre vor existenziellen Herausforderungen; und zugleich forderte die Lasertechnologie sowohl einen Innovationsschub als auch Investitionskapital.

Während dieser Bewährungsphase zeigte sich die Richtigkeit der Pfadentscheidungen: Bewahrung der Unabhängigkeit,

Förderung der technischen Innovation und zugleich Erarbeitung eines überlegenen Produktivitätsniveaus. Gerade Letzteres wurde – kontextabhängig – von der frühen beruflichen Erfahrung des Geschäftsführers Mathias Kammüller in Japan geprägt. Ihm war schon früh klar, wie wichtig eine systematische, ordnungsbaasierte und kontinuierliche Produktivitätssteigerung ist. All die Innovationen in der Produkt-Markt-Strategie wie auch die aufsehenerheischenden Innovationen in den Mitarbeiterbeziehungen stehen auf der Basis einer – in dieser Branche – hervorragenden Ertragskraft.

In der Schlussbetrachtung entwickelt Jochen Streb die Conclusio, dass zwar der strategische Entwicklungsraum durch die wirtschaftliche und auch politische Umwelt vorgegeben ist, es aber entscheidend auf den unternehmerischen Willen ankommt, wie die Richtungsentscheidungen getroffen und die Intensität des Voranschreitens durchgehalten werden. Unternehmerfamilien, welche die Kompetenz, den Willen, aber auch das Augenmaß haben, persönliche Überzeugungen umzusetzen, können daher langfristig erfolgreiche Pfade erklären.

Eine herrliche Fotografie des Unternehmerehepaares Berthold und Doris Leibinger auf Seite 368 zeigt, dass dieses unternehmerische Wirken nicht nur mühselig und verdienstvoll ist, sondern – zu Zeiten – auch eine freudvolle Beschäftigung sein kann. ◆



Foto: © Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG

BUCHINFORMATIONEN

Titel: TRUMPF. Geschichte eines Familienunternehmens

Autor: Jochen Streb

Hanser Verlag

544 Seiten, 30 Euro