



# Genau zur richtigen Zeit

**Die Maschinenfabrik Trumpf verbindet mit Porsche Consulting mehr als nur eine gute Nachbarschaft. Mit schwäbischer Entschlossenheit setzt das Familienunternehmen die Prinzipien von Lean Production und Lean Management konsequent um – und ist heute Weltmarktführer in der Lasertechnik.**

Text: Reiner Schloz, Fotos: Trumpf



Auch dieser Tag ist sauber durchgetaktet. Dr. Mathias Kammüller, Geschäftsführer und Sprecher des Geschäftsbereichs Werkzeugmaschinen, kann sich auf seine penible Vorbereitung verlassen. Kein Grund also, die Zeit mit Hektik zu verschwenden. Die wichtigsten Informationen zur Sache tun es doch auch. „Was ich Ihnen erzählen und zeigen möchte, dauert ungefähr 40 Minuten“, sagt Dr. Kammüller, „und dann fragen Sie mich einfach.“

Willkommen bei Trumpf. Hier am Stammsitz in Ditzingen vor den Toren Stuttgarts herrscht eine wohlthuende, auffallend entspannte Atmosphäre. Was beim Pförtner anfängt, reicht bis hinauf in die Chefetage. Hier fühlen sich die Menschen sicher. Die Familie Leibinger wird es schon richten. So wie seit über vier Jahrzehnten. Damals entschied der kinderlose Firmenpatriarch Christian Trumpf, seinen umtriebigen Ingenieur Berthold Leibinger als Partner mit ins Boot zu nehmen. Der kreative Kopf kostete den Chef eh nicht nur Gehalt, sondern jede Menge Lizenzgebühren für wertvolle Patente, die Berthold Leibinger für eine zeitgemäße Produktion von modernen Stanz- und Konturnibbelmaschinen wie am Fließband erfunden hatte. 1962 besaß Leibinger 1,2 Prozent der Firmenanteile, heute gehören der Familie 100 Prozent. Auf dem Weg zum Weltmarktführer im Bereich Lasertechnik hat er sich dabei immer auf die Kreativität und Loyalität seiner Mitarbeiter verlassen, auf sein Gespür und auf die Kraft der Familie, deren Lebensinhalt in erster Linie in einer totalen Identifikation mit dem Unternehmen besteht.

Nach 40 Jahren an der Spitze des Unternehmens wechselt der rüstige Mittsiebziger nun als Vorsitzender in den Aufsichtsrat. Am 18. November übergab Berthold Leibinger den Vorsitz der Geschäftsführung an seine älteste Tochter. Die Literaturwissenschaftlerin Nicola Leibinger-Kammüller, Ehefrau von Mathias Kammüller und vierfache Mutter, ist auch weiterhin für die Unternehmenskommunikation verantwortlich. Stellvertreter

wurde ihr Bruder Peter Leibinger, seit 2003 Vorsitzender des Geschäftsbereichs Lasertechnik. Daneben sitzt Berthold Leibingers Gattin Doris im Verwaltungsrat. Ebenso die jüngere Tochter Regine, die als freie Architektin sämtliche wichtigen Neubauten des Unternehmens realisiert.

Als „überzeugt protestantisch“ definiert sich der Clan im schriftlich fixierten Familienkodex, der zur Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls jährlich mindestens einen Familientag vorsieht. Und der festgelegt hat, dass die Unabhängigkeit des Unternehmens grundsätzlich vor Größe gehen muss. Mathias Kammüller, wie sein Schwiegervater in etlichen öffentlichen Ämtern tätig, ist unter anderem Mitglied des Arbeitskreises evangelischer Unternehmer in Deutschland e.V. – soziale Verantwortung ist für die Leibingers eben mehr als nur ein Wort.

Mag diese Konstellation im Haifischbecken Weltwirtschaft auch sehr ungewöhnlich sein, für die Zukunftssicherung des Unternehmens dient sie als unbezahlbarer Antrieb. Trumpf, dessen Umsatz im Geschäftsjahr 2004/05 auf 1,4 Milliarden Euro anstieg, beschäftigt heute mehr als 6000 Mitarbeiter, unterhält 16 Fertigungsstätten in Deutschland, Frankreich, Österreich, der Schweiz, in Taiwan, China sowie in den USA und besitzt Tochtergesellschaften in 23 Ländern für Vertrieb, Service und Produktion. Von den vier Geschäftsfeldern beansprucht der Bereich Werkzeugmaschinen mit 1,2 Milliarden Umsatz den Löwenanteil. Davon entfallen auf die Lasermaschinen und Laser allein 70 Prozent.

Die Zeichen stehen weiter auf Wachstum. Eine Entwicklung, die in einer Schwächephase des Unternehmens Anfang der 90er Jahre ihren Ursprung genommen hat. Nicht nur deshalb verweist Mathias Kammüller mit einem Schmunzeln auf den nicht minder erfolgreichen Nachbarn aus Zuffenhausen. „Die Krise, der Umschwung, der Verlauf der Umsatzkurve seither – das alles ist bei uns im Grunde so gelaufen wie bei Porsche“, ▶



sagt Kammüller. Auch die Methoden zur spektakulären Genesung sind vergleichbar. Denn als der Umsatz plötzlich in die falsche Richtung lief, wuchs auch bei Trumpf die Erkenntnis, „dass man vieles anders machen muss“ (Kammüller).

Mit großer Entschlossenheit begann Trumpf, seine Fertigung nach den Grundsätzen von Lean Production von Grund auf zu verändern. Was mit der Einführung einfacher und effektiver Hilfsmittel begann (übersichtliche Vorkommissionierung zu montierender Teile, zielgerichtetes Ordnungsprinzip für die benötigten Werkzeuge), fand den vorläufigen Höhepunkt in dem, was Trumpf sein eigenes Synchro-Produktionssystem nennt. Im Jahr 2000 stellte das Unternehmen von Standplatz auf Fließmontage um. Zum einen bedeutete dies eine logistische Meisterleistung – Trumpf-Maschinen wiegen bis zu 22 Tonnen. Zum anderen musste viel Energie in die Überzeugungsarbeit gesteckt werden. In der Produktion wurden schnell massive Ängste um die Arbeitsplätze ausgemacht. Doch auch hier hat Trumpf seine eigenen (Familien-)Gesetze. Eines lautet: Durch Verbesserungen im Rahmen von Synchro verliert kein Mitarbeiter seinen Arbeitsplatz. Um zielstrebig voranzukommen, nahm Trumpf den Betriebsrat mit ins Boot und stellte drei Prozent der Mitarbeiter in der Produktion frei – seither kümmern sich diese 80 Mann ausschließlich um Produktionsoptimierung. Der permanente Verbesserungsprozess wird von Workshops und vor allem von einer jährlichen Auditing nach den Grundsätzen von Lean Production begleitet. „Wenn man so etwas macht“, sagt Mathias Kammüller, „muss man es richtig machen.“

Die Fortschritte sind nicht zu übersehen. Schon die Fertigung in Ditzingen ist eine Augenweide. Die Halle wirkt so leer und aufgeräumt, dass man den Eindruck nicht los wird, es fehle irgendetwas. Dabei ist nur alles in genau den richtigen Mengen am richtigen Platz. Die zu montierenden Maschinen werden dabei auf Luftkissen



Mathias Kammüller: „Man muss es richtig machen“

von einer Station zur anderen gebracht. Im Vorzeigewerk Grüşch in der Nähe des schweizerischen Davos ist man schon einen Schritt weiter. Die 200 Meter lange Fließmontage hält die Maschinen auf Schienen in Bewegung. Hier konnten auch die Berater von Porsche Consulting, nach einem ersten Projekt im Schwieberdinger Lager, beweisen, dass sie selbst einem innovativen Werkzeugmaschinenbauer noch hilfreich zur Seite stehen können. Zur Zeit ist Trumpf in Grüşch dabei, innerhalb von drei Monaten die Taktzeiten um 20 Prozent zu reduzieren und damit 20 Prozent mehr Maschinen auf derselben Fläche mit fast derselben Anzahl von Mitarbeitern zu produzieren.

Da sämtliche Fertigungsstätten nach demselben Prinzip arbeiten, funktioniert auch der Produktionsverbund reibungslos just in time, oder wie es bei Trumpf offiziell heißt: „Genau zur richtigen Zeit“. So wird Grüşch für die Endmontage mit Baugruppen und Teilen aus fünf Standorten beliefert, von denen keiner mehr als vier Stunden entfernt ist.

Was „im Kleinen“ funktioniert, erwies sich auch „im Großen“ als probates Erfolgsmittel. Trumpf betreibt seit Jahren konsequent seine Internationalisierung. Auch ▶

hier gilt: Überall wird nach denselben Richtlinien gearbeitet wie im Ditzinger Stammhaus. Kammüller: „Entweder werden die Leute von draußen bei uns geschult, oder wir schicken unsere Leute an den jeweiligen Standort.“ Abweichungen, und mögen sie auch noch so gering erscheinen, sind nicht vorgesehen. Das Werk in Farmington (USA) ist so quasi das Spiegelbild des Unternehmens in der alten Heimat. Die 500 Mitarbeiter produzieren nicht nur, sie forschen und entwickeln auch. „Wir können in den USA all das tun, was wir in Europa machen“, sagt der Geschäftsführer. Ein strategischer Pluspunkt: Zum einen ist es in den USA wichtig, Präsenz und Kompetenz im Markt zu zeigen, zum anderen macht es Trumpf unabhängiger von der wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland.

„Wir haben damals die Probleme nicht weggeschoben, sondern ernst genommen und gelöst“, sagt Mathias Kammüller zufrieden, „dabei haben wir immer auf eine gute Verbindung zwischen Aufbruch und Kontinuität geachtet.“ Der Erfolg gibt Trumpf Recht. Im Jahr 2002 wurde das Unternehmen gleich zweimal (Werkzeugmaschinen und Lasertechnik) zur „Fabrik des Jahres“ gewählt.

Trumpf weltweit – ein außergewöhnliches Unternehmen. Und das Ziel ist noch lange nicht erreicht. Mathias Kammüller wirkt sehr entschlossen und die Vorfreude ist ihm anzusehen. „Wir werden“, sagt er, „demnächst im Bürobereich ein ähnlich aufwändiges Programm durchführen.“ ◀



Im Stammwerk in Ditzingen (Fotos oben) produziert Trumpf auf Luftkissen (u. r.) – in Grüsch wird auf Schienen produziert (u. l.)