

Lars
Grünert
im Dialog
mit
Jürgen
Weber



„Eine Krise zwingt uns, Prioritäten klarer zu setzen“

Das Hochtechnologieunternehmen Trumpf setzt in der Krise auf flexible Kapazitätsanpassung und Agilität. Dabei profitiert der Werkzeugmaschinenanbieter von den Erfahrungen aus der Wirtschaftskrise 2008. CFO Lars Grünert sieht auch die Corona-Pandemie als Chance, das eigene Geschäft kritisch zu hinterfragen – und langfristig noch dynamischer zu werden.



Fotos: © Michael Jordan

Dr. Lars Grünert

ist seit 2014 CFO der Trumpf GmbH & Co. KG und ist in dieser Funktion verantwortlich für die kaufmännischen Bereiche, die Trumpf Bank, den Einkauf und die Sparte Trumpf Photonic Components. Seit 2010 ist Lars Grünert Mitglied der Geschäftsleitung. Zuvor war er bereits in mehreren leitenden Positionen im Unternehmen tätig, unter anderem als Leiter Controlling der Trumpf Werkzeugmaschinen GmbH & Co. KG. Nach seinem Studium im Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Universität Berlin promovierte Lars Grünert 1999 bei Professor Péter Horváth an der Universität Stuttgart.

Herr Dr. Grünert, das Wort Krise macht in Deutschland nicht erst seit der Corona-Pandemie die Runde. Der Automobil- und der Maschinenbau galten als Paradebeispiele für eine veritable Krisensituation. War auch Ihr Unternehmen vor Corona einer ernsthaften Krise ausgesetzt, und wie machte sich diese konkret bemerkbar?

Das kam auf den Bereich an. Wir bauen zum Beispiel Laser für die Halbleiter-Lithografie. Dieses Geschäft lief nach wie vor hervorragend und war unabhängig von der Konjunktur. Aber im Maschinen- und Anlagenbau machte sich natürlich der Handelskrieg der USA mit China bemerkbar. Als sehr exportorientierte Branche hatte dieser Bereich stark vom Boom in China profitiert, und deshalb traf es ihn auch stärker als andere Segmente.

Es handelte sich also um ein branchenbezogenes Phänomen. Nun ist aus der branchenbezogenen eine umfassende, generelle Krise geworden. Wie geht es Trumpf aktuell? Die negative wirtschaftliche Entwicklung – im Maschinenbau und bei Trumpf – wurde durch die Corona-Pandemie erheblich verschärft. Allerdings sind nicht alle Regionen von den Auswirkungen gleich stark betroffen. Der chinesische Markt beispielsweise scheint sich nach einigen Wochen des vollständigen Lockdowns bereits erholt zu haben. Die Auftragslage in Europa und den USA hingegen leidet noch unter den Ein-

schränkungen der Maßnahmen zur Bekämpfung des Virus. Anders als in der Wirtschaftskrise 2008/09 haben wir es diesmal mit flächendeckenden Stillständen zu tun, die uns vor neue Herausforderungen stellen.

„Anders als in der Wirtschaftskrise 2008/09 haben wir es bei der Corona-Pandemie mit flächendeckenden Stillständen zu tun.“

Hat Trumpf etwas aus der Wirtschaftskrise von 2008 gelernt, worauf das Unternehmen in der jetzigen Situation aufbauen kann?

Was wir daraus mitgenommen haben, sind vor allem die damals entwickelten Instrumente der Flexibilität, der flexiblen Kapazitätsanpassung. Wir können sie jetzt wieder nutzen. Ich spreche dabei von unseren Zeitkonten oder von unserem „Bündnis für Arbeit“. Seit 1997 vereinbaren wir mit unseren Mitarbeitern ein solches Bündnis mit dem Ziel, die Arbeitskosten zu senken, dadurch den Standort zu sichern und gleichzeitig auf betriebsbedingte Kündigungen zu verzichten. Außerdem haben wir damals gesehen, dass wir zu langsam in unserer Reaktion waren. Deshalb haben wir diesmal bereits



vor zwei Jahren ein Krisenvorbereitungsprojekt gestartet. Das heißt, wir haben uns in der Geschäftsleitung überlegt, wie wir in verschiedenen Stadien einer Krise angemessen reagieren können. Welche Innovationen möchten wir beispielsweise in welchem Stadium einer Krise noch fördern, und wie halten wir dann noch unsere Prinzipien hoch? Das ist für ein Familienunternehmen immer besonders wichtig. Diese Vorbereitung hat sich gelohnt. Wir waren diesmal einfach schneller in unseren Reaktionen.

„Wir haben bereits vor zwei Jahren ein Krisenvorbereitungsprojekt gestartet.“

Das bedeutet, Sie haben keinen instrumentellen, sondern einen prozessualen Vorteil?

Ja, so sehe ich das. Im Instrumentarium waren wir ja schon 2008 gut vorbereitet.

Heißt das, Sie passen Ihre Instrumente nicht weiter an?

Unsere Instrumente sind die gleichen, aber wir gehen damit heute viel effizienter um. Vor zehn Jahren waren wir noch sehr damit beschäftigt, wie wir Kosten reduzieren und eine größere Kostenflexibilität erreichen können. Heute läuft das sozu-

sagen automatisch und bindet nicht mehr so viele Kapazitäten. Dadurch können wir uns anderen Herausforderungen stellen und uns viel stärker mit strukturellen Themen auseinandersetzen. Und das ist gut so.

Damit hat die Krise auch einen positiven Effekt für Trumpf ...

In gewisser Weise schon. Bereits in unserem Krisenvorbereitungsprojekt kamen Themen auf, bei denen die Teilnehmer sich einig waren, dass man damit nicht bis zur nächsten Krise warten sollte. Eine potenzielle Krise zwingt uns dazu, die Prioritäten noch viel klarer zu setzen und sich noch stärker auf die Wachstumschancen zu fokussieren. Sie ist immer auch eine Chance. Man blickt wieder einmal kritischer auf sein Geschäft und erkennt, dass man sich auch mit ein paar strukturellen Aufgaben beschäftigen sollte.

Ist es in einer solchen Situation einfacher, notwendige Veränderungen durchzusetzen? Werden diese eher akzeptiert, weil die Mitarbeiter verstehen, dass sich etwas ändern muss?

Das würde ich bei uns nicht so sehen. Denn das Prinzip der permanenten Veränderung ist für Trumpf einer der wichtigen Erfolgsfaktoren. Es ist sozusagen in unseren Genen. Im Unternehmen ist tief verankert, dass wir uns permanent an veränderte Rahmenbedingungen anpassen müssen, um nachhaltig erfolgreich zu sein und damit auch den Bestand der Arbeitsplät-



ze zu sichern. Dabei dürfen wir nicht immer nur reagieren, wir müssen auch proaktiv gestalten und uns weiterentwickeln.

Dass Anpassungsfähigkeit der wichtigste Treiber für den Unternehmenserfolg ist, kann ich auch von wissenschaftlicher Seite bestätigen. Alle Studien zeigen das. Eigentlich müsste Anpassungsfähigkeit eine zentrale Controlling-Größe sein.

Das ist ein interessanter Gedanke. Gleichzeitig müsste man auch messen, was Maßnahmen im Zusammenhang mit Anpassungsfähigkeit genau bringen. Wir entwickeln permanent Neues, und das bedeutet Aufwand und Investitionen. Wir wissen aber eigentlich zu wenig über den wirtschaftlichen Effekt solcher Entwicklungen. Das müssten wir aus dem Finanzbereich heraus noch besser begleiten bei Trumpf.

Wer ist bei Trumpf letztlich für das Krisen-Management verantwortlich?

Die Definition der Leitplanken für das Krisen-Management ist die eindeutige Verantwortung der gesamten Geschäftsleitung unter der Führung von Dr. Nicola Leibinger-Kammüller. Die operative Koordination der Aktivitäten zur Erreichung der Leitplanken verantwortete ich, wobei das natürlich ein Gemeinschaftsprojekt mit den beiden Kollegen Heinz-Jürgen Prokop und Christian Schmitz ist, die für die großen Geschäftsberei-



che Werkzeugmaschinen und Lasertechnologie zuständig sind. Denn wenn ich auch das Commitment der Geschäftsbereiche habe, fällt es mir relativ leicht, die entsprechenden Maßnahmen zu kommunizieren und auch umzusetzen.

„Das Prinzip der permanenten Veränderung ist für Trumpf einer der wichtigen Erfolgsfaktoren.“

Über wen läuft denn diese Kommunikation? Über die Controller?

Ja, es sind klar die Controller aus der Zentrale und die Controller der Geschäftsbereiche, die die Entscheidungen aus der Finanzfunktion in die einzelnen Bereiche hineintragen.

„Da kommt schon wieder der Controller, der Cost Cutting machen will.“ – Ist das das Image, das die Controller deshalb haben?

Das glaube ich überhaupt nicht. Wie gesagt gibt es bei uns eine große Akzeptanz dafür, dass wir uns kostenseitig anpassen müssen, wenn es einen konjunkturellen Abschwung gibt. Wir hatten zehn Jahre lang einen sehr positiven Wachstumszyklus, und der ist eben einfach irgendwann mal zu Ende. Es

ist eigentlich eine Selbstverständlichkeit, dass jeder seinen Beitrag leisten muss.

Wie sieht ein solcher Beitrag aus?

Es ist ja nicht so, dass wir als schwäbisches Familienunternehmen normalerweise Speck ansetzen. Aber es gibt natürlich eine große Bereitschaft zu investieren. In einer Situation wie der jetzigen müssen wir die einzelnen Projekte einfach noch kritischer betrachten und genau überlegen, ob sie einer Wirtschaftlichkeitsprüfung standhalten würden. Manchmal muss man sich dann eingestehen, dass man zwar eine tolle Idee gehabt hat und dass es auch gut war, ihr eine Chance gegeben zu haben, dass sie aber am Ende nicht den Nutzen bringt, den man sich erhofft hatte. In diesem Fall würden wir uns von dem entsprechenden Projekt verabschieden.

Leistet auch die Finanzfunktion hier einen entsprechenden Beitrag?

Natürlich. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Wir haben in den vergangenen fünf Jahren zwei große Projekte vorangetrieben. Auf der einen Seite haben wir die Produktergebnisrechnung über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg sauber aufgesetzt. Damit können wir genau sehen, welche Margen wir erzielen und welche Gruppenherstellkosten wir einsparen können. Auf der anderen Seite haben wir unser Rechnungswesen standardisiert

Trumpf GmbH & Co. KG

Das Hochtechnologieunternehmen Trumpf, das seinen Hauptsitz in Ditzingen hat, bietet Fertigungslösungen in den Bereichen Werkzeugmaschinen und Lasertechnik an. Es ist Technologie- und Marktführer bei Werkzeugmaschinen für die flexible Blechbearbeitung und bei industriellen Lasern. Sein Angebot ergänzt das Unternehmen durch Leistungen zur digitalen Vernetzung der fertigenden Industrie in Form von Beratung, Plattform- und Software-Angeboten. Im Geschäftsjahr 2018/19 erwirtschaftete Trumpf mit 14.490 Mitarbeitern weltweit einen Umsatz von 3.784 Millionen Euro. Mit über 70 Tochtergesellschaften ist die Gruppe in fast allen europäischen Ländern, in Nord- und Südamerika sowie in Asien vertreten. Produktionsstandorte befinden sich in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Österreich, der Schweiz, Polen, Tschechien, den USA, Mexiko, China und Japan.

und eine saubere Spartenrechnung eingeführt. Das erlaubt uns eine sehr spezifische Betrachtung der Kosten- und Ergebnissituation der einzelnen Aufträge und Produkte und liefert uns gleichzeitig ein sehr gutes Steuerungsinstrument. Beide Instrumente bedeuten einen erheblichen Aufwand. Angesichts der aktuellen Situation hinterfragen wir heute, welcher Nutzen durch welchen Aufwand entsteht. Es steht auch zur Diskussion, ob wir die beiden Instrumente nicht wieder zusammenführen sollten.

„Wir dürfen nicht immer nur reagieren, wir müssen auch proaktiv gestalten und uns weiterentwickeln.“

Eine ganz andere Frage: Leiden Sie denn unter den Problemen der Automobilindustrie?

Mit der Automobilindustrie machen wir relativ wenig Geschäft. Unser wichtigstes Thema ist, wie sich der Markt in China für uns entwickelt und mit wie viel Wettbewerb wir in den nächsten Jahren aus China rechnen müssen.

Wie weit können die Chinesen sich heute mit einem deutschen Anlagenbauer wie Ihnen messen?

Das lässt sich schwer sagen, aber gefühlt haben sie etwa 80 Prozent unserer Leistungsfähigkeit.

Das ist ein komfortabler Abstand, oder?

Er ist eben nicht komfortabel. Denn wenn man 80 Prozent der Leistungsfähigkeit zu 50 Prozent der Kosten anbieten kann, dann ist man durchaus sehr wettbewerbsfähig. Hinzu kommt auch noch ein anderes Phänomen: Sie können heute verschiedenste Komponenten auf dem Weltmarkt kaufen und daraus eine leistungsfähige Werkzeugmaschine zusammenbauen – die Steuerung von Siemens, die Antriebe von Schaeffler und so weiter. Für all diese Unternehmen ist der chinesische Markt natürlich hochinteressant, weil er dynamisch ist und Potenzial hat. Das nutzen die chinesischen Wettbewerber natürlich aus. Wir sind also nicht mehr die Einzigen, die dieses Zuliefernetzwerk beherrschen.

Wie reagieren Sie auf diese neue Form des Wettbewerbs?

Ich denke, dass die Differenzierung von den Wettbewerbern heute bei Weitem nicht mehr so stark auf der Produktseite stattfindet. Natürlich sind die Maschinen von Trumpf immer noch von höchster Qualität, aber nur aufgrund der Qualität lassen

sich die Premiumpreise nicht mehr durchsetzen. Wir müssen daher auch mehr Augenmerk auf den Service-Prozess legen und dem Kunden Lösungen für den Gesamtprozess bieten. Das beginnt bei der Logistik und geht bis zu Produktionslösungen. Auf diese Weise können wir die Wettbewerbssituation unserer Kunden verbessern. Darin liegt unsere Chance.

Bedeutet das, dass Sie auch Ihr Geschäftsmodell verändern müssen?

Das müssen wir. Allein schon der Begriff „Geschäftsmodell“ hat uns geholfen, unseren Horizont zu erweitern. Bisher hatten wir bei Trumpf nämlich einen sehr ausgeprägten Fokus auf die Technologie. Darauf war die gesamte Organisation ausgerichtet. Es war die Entwicklungsabteilung, die ein Produkt erfand, und der Rest der Organisation durfte es dann umsetzen. Heute überlegen wir, welche Anforderungen unsere Kunden haben und inwieweit diese sich voneinander unterscheiden. Darauf richten wir nicht nur unser Produkt aus, sondern auch unseren Service und unseren Vertrieb – also das gesamte Geschäftsmodell.

Macht sich diese andere Art der Betrachtung auch im Controlling bemerkbar?

Wir versuchen in der Tat, auch hier stärker die Geschäftsmodelle und die einzelnen Business Cases abzubilden. Wenn wir uns früher in erster Linie die Herstellkosten, die Stückzahl und den Preis eines Entwicklungsprojektes angeschaut und dieses dann abgezinst haben, dann fragen wir uns heute: Was müssen wir tun, um ein bestimmtes Produkt auf einen bestimmten Markt zu bringen? Wie sehen die Investitionen im Verhältnis zu den Running Costs aus? Und so weiter ...

Neben dem Wort Geschäftsmodell hat ein weiterer Begriff Eingang in den Sprachschatz der Unternehmen gefunden: die Resilienz. Ist das Thema Resilienz für Trumpf wichtig? Kennen Ihre Mitarbeiter den Begriff überhaupt – er ist ja noch nicht allgemein gebräuchlich –, und was versteht man bei Trumpf darunter? Krisensicherheit? Widerstandsfähigkeit?

Allgemein gebräuchlich ist er bei uns im Unternehmen noch nicht, aber auf Geschäftsführungsebene wird er recht häufig in den Mund genommen. In diesem Zusammenhang kommen wir immer sehr schnell auf das Thema Flexibilität zu sprechen, auf unsere Anpassungsfähigkeit an die Veränderungen auf dem Markt. Wir haben uns in den vergangenen zehn Jahren sehr stark gewandelt – sei es in unseren Technologien, in unseren Produkten oder in unseren Märkten. Wir sind einfach nicht mehr dieselbe Firma. Aber das reicht nicht. Vor al-

lem mit Blick auf den chinesischen Wettbewerb müssen wir noch viel dynamischer und flexibler werden. Im Bereich Service konzentrieren wir uns zum Beispiel darauf, uns mit digitalen Lösungen noch enger mit den Kunden zu verbinden, um unsere Service-Leistungen den Kundenbedürfnissen flexibel anpassen zu können. Insgesamt glaube ich, dass der Begriff Resilienz für uns nützlich ist, denn er bietet uns die Möglichkeit, Denkprozesse anzustoßen. Wir müssten uns fragen, was wir darunter eigentlich verstehen und was es für uns bedeutet, wenn wir resilient werden möchten.

„Unser wichtigstes Thema ist, wie sich der Markt in China für uns entwickelt.“

Gibt es dazu schon Ansätze?

Wir haben heute knapp 14.500 Mitarbeiter weltweit, 6.000 bis 7.000 davon in Deutschland. Mit unseren Strukturen sind wir heute noch zu weit weg von unseren Wachstumsmärkten, insbesondere von jenen in Asien und Nordamerika. Deutschland ist zwar immer noch unser größter Markt, aber wir erzielen nur 20 Prozent unseres Umsatzes hier. 80 Prozent erwirtschaften wir außerhalb Deutschlands. Trotzdem betreiben wir unsere Entwicklung, unseren Service, unseren Vertrieb et cetera immer noch sehr stark aus Deutschland heraus. Warum tun wir das? Weil unser Geschäft anspruchsvoll ist und wir dafür hohe Kompetenz voraussetzen. In Deutschland fällt es uns relativ leicht, dieses Kompetenzniveau zu erreichen. Um resilient zu sein und näher an unsere Kunden heranzurücken, müssen wir allerdings stärker auf dezentrale Strukturen setzen und gleichzeitig dieses Kompetenzniveau aufrechterhalten.

Das klingt nach einer Herausforderung.

Das ist eine Herausforderung, für die wir heute noch keine endgültige Lösung haben. Wir müssen sie aber finden. Voraussetzung dafür ist, dass wir uns von den Erfolgsmustern der Vergangenheit lösen.

Herr Dr. Grünert, ich bedanke mich für das Gespräch!

Das Gespräch führte Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, und Mitherausgeber der Controlling & Management Review. E-Mail: juergen.weber@whu.edu