

SZ-Interview mit Berthold Leibinger**„Wir bieten jungen Menschen zu wenig Freiräume“****Der Aufsichtsratschef des Maschinenbauers Trumpf über seinen Aufstieg und über Deutschland als Innovationsstandort**

(SZ) Als Lehrling hat Berthold Leibinger beim kleinen schwäbischen Maschinenbauer Trumpf begonnen. Heute befindet sich das Unternehmen weltweit in der ersten Liga und steht im Eigentum der Familie Leibinger. Vater Berthold ist nicht nur Vorbildunternehmer des deutschen Mittelstands, sondern auch erfolgreicher Erfinder. Im SZ-Interview zieht er Bilanz.

SZ: Herr Leibinger, Sie sind nicht nur ein bekannter Unternehmer, sondern auch ein Erfinder. Welches war Ihre erste Erfindung?

Leibinger: Ich habe mich schon als Volksschüler für Natur und Technik interessiert und zu Hause immer mal das eine oder andere ausprobiert. Ich erinnere mich, dass ich einen beheizbaren Toilettensitz für unser kaltes Familienbad „erfunden“ habe. 30 Jahre später habe ich das in Japan gesehen.

SZ: Und im Beruf?

Leibinger: Als Lehrling bei der Firma Trumpf habe ich an der Werkbank eine Idee für die Schmierung von Bohrern für unsere Werkzeugmaschinen entwickelt, aber davon wollte damals mein Meister nichts wissen. Heute ist das Standard.

SZ: Mit welcher Erfindung sind Sie dann durchgedrungen?

Leibinger: Im Jahr 1956, als Maschinenbaustudent im neunten Semester, beim Schreiben meiner Diplomarbeit, durfte ich bei Trumpf praktische Erfahrung sammeln, für 300 Mark im Monat. Damals sind drei Patente zur Führung von Blechen beim Ausschneiden entstanden. Sie führten zu einem völlig neuartigen Verfahren, dem Kopierbibeln.

SZ: Wie viele Patente halten Sie?

Leibinger: Das ist schwer zu sagen, vieles baut ja aufeinander auf. Es werden ungefähr 15 Grundpatente sein.

SZ: Haben Ihre Vorgesetzten den Wert dieser Erfindungen erkannt und anerkannt?

Leibinger: Ich musste auch Widerstände überwinden. Besonders bei unserer zweiten großen Erfindung – das alles ist ja immer auch eine Teamarbeit –, der Stanzmaschine mit numerischer Steuerung . . .

SZ: . . . also der computergestützten Werkzeugmaschine . . .

Leibinger: Ja. Der damalige Firmeneigentümer Christian Trumpf ließ sich unsere Entwicklung vorführen und entschied: Das ist viel zu teuer.

SZ: Und dann?

Leibinger: Dann haben wir die Maschine dennoch gebaut. Er sagte damals, ich weiß es noch ganz genau: Das wird nichts. Ihr habt euch vergaloppiert – aber wir sind finanziell gesund, wir werden auch diesen Fehlschlag überstehen. Wir haben im ersten Jahr zehn solcher Maschinen verkauft, heute sind es 1500 Maschinen im Jahr.

SZ: Wie wichtig waren Ihre Erfindungen

für die Firma?

Leibinger: Man kann schon sagen, dass wir seit den sechziger Jahren drei große Innovationen gemacht haben, zwei habe ich schon genannt, die dritte ist der Laser Mitte der achtziger Jahre, den wir natürlich nicht erfunden, aber als erste in der Produktion eingesetzt haben – jedes Mal bescherte das dem Unternehmen auf dem Weltmarkt für einige Jahre eine Alleinstellung.

SZ: Das zeigt die Ambivalenz von Innovationen: Sie können ein Unternehmen an die Spitze des Wettbewerbs bringen, aber es muss immer etwas nachkommen.

Leibinger: Genau. Wobei das Rad nicht immer neu erfunden werden muss. Es gibt auch die Verfeinerung und die Verbesserung.

SZ: Aber von Zeit zu Zeit muss etwas grundsätzlich Neues kommen?

Leibinger: Ja, nach meiner Erfahrung hier bei Trumpf muss das ungefähr alle fünfzehn Jahre sein.

SZ: Seit dem Laser-Schritt sind schon 20 Jahre vergangen, in denen Sie Ihren Umsatz ja auch gewaltig gesteigert haben, von 150 Millionen auf 1,4 Milliarden Euro. Es muss jetzt also dringend etwas Neues kommen?

Leibinger: Das treibt uns um, täglich.

SZ: Wie kann man Innovationskraft wecken, wie kommt das zustande? Warum haben Sie drei Mal diesen starken Akzent gesetzt, und bei den Konkurrenten war das nicht so? Was haben Sie, was andere nicht haben?

Leibinger: Es ist immer auch Glück dabei. Aber vor allem muss man neugierig und unruhig sein. Man muss sich sagen: Ich weiß doch, dass es besser geht, ich weiß nur noch nicht wie. Und es geht um Phantasie. Phantasie ist die Tochter der Neugierde. Der neugierige Mensch, der Phantasie haben will, muss sich breit interessieren, er darf sich nicht nur für Phänomene im naturwissenschaftlichen Bereich begeistern. Ihn muss die Bienenzucht genauso interessieren wie die Porzellanherstellung oder die Technik beim Skilaufen. Es geht um den Blick über den Tellerrand.

SZ: Sind Sie ein besonders neugieriger Mensch?

Leibinger: Ich glaube schon. Ich interessiere mich für fast alles.

SZ: Sie lesen viel.

Leibinger: Das ist meine Leidenschaft. Ich habe mal gesagt: Ohne Lesen würde ich verdorren.

SZ: Was lesen Sie?

Leibinger: Querbeet, vom Sachbuch über die Philosophie bis zur Belletristik.

SZ: Was liegt zur Zeit auf Ihrem Nachttisch?

Leibinger: Die Schiller-Biographie von Rüdiger Safranski.

SZ: Ist das Lesen noch Pflicht, oder schon Kür?

Leibinger: Wenn Sie mich so fragen: Das ist Pflicht! Man gewinnt Einblicke, bekommt Impulse. Bei intensiver intellektueller

Tätigkeit bewegen Sie sich auf einem höheren Wahrnehmungsniveau.

SZ: Haben Sie deshalb Ihre Tochter, die promovierte Literaturwissenschaftlerin ist, zu Ihrer Nachfolgerin gemacht, und nicht einen der beiden Männer in der Familie, Ihren Sohn oder Ihren Schwiegersohn, die beide Ingenieure sind?

Leibinger: Meine Tochter Nicola ist die Beste für den Job, darin ist sich die Familie einig. Die Frage ihres Studienfachs ist dabei kein Hindernis, eher im Gegenteil. Wenn ich meinen Unternehmer-Alltag betrachte, darf ich sagen, dass ein guter Teil meiner Arbeit und meines Erfolges durch Dinge geprägt ist, die mit meinem Ingenieurwissen gar nichts zu tun haben.

SZ: Sie sind Vater von drei Kindern. Wie fördert man die Wissbegierde?

Leibinger: Ich selbst bin ja ein Angehöriger der Kriegsgeneration. Ich war 14, als der Krieg zu Ende ging. Wir waren ausgehungert nach Kontakten in die Welt hinein, nach Informationen, nach Literatur. Wir haben in der Schule die Rororo-Romane auf Zeitungspapier „verschlungen“: Steinbeck, Thornton Wilder, Hemingway – große Momente.

SZ: Heute ist es natürlich viel schwieriger, diese Neugier zu wecken. Wir leben in einer Zeit der Überfütterung.

Leibinger: Ja, aber ich kenne unsere jungen Leute, die Ingenieure oder Kaufleute um die 30. Diese Leute sind gut, sehr gut. Und sie sind so neugierig wie wir es früher waren. Allerdings gilt es durchaus, die Kinder heute vor zu viel medialer Berieselung zu bewahren und zu eigenem, kreativen Tun anzuregen.

SZ: Was kann die Schule leisten?

Leibinger: Sie muss Impulse setzen. Wir Alten leben doch alle in geistigen Reservaten. Die Geschäftsleute, die Politiker im Gemeinderat, die Journalisten – jeder bewegt sich in seinem Zirkel. Jeder Kreis meint nach einiger Zeit, das sei die ganze Welt. Wir müssen es erreichen, dass die Kinder die Welt in ihrer Vielfalt entdecken. Auch die Lehrer sind da gefordert.

SZ: Zurück zum Standort. Ist Deutschland noch ein Land der Erfinder?

Leibinger: Die Bedingungen sind schwieriger geworden. Es heißt so schön: Not lehrt beten, und aus Not werden Erfindungen geboren. Nach dem Krieg waren die Deutschen aus nahe liegenden Gründen besonders erfindungsreich. Aber auch heute noch glänzt der Standort, wenn man ihn zu nutzen weiß. Die Firma Trumpf kann viele Vorteile kombinieren: das hohe wissenschaftliche Niveau im Ingenieurwesen, die kurzen Wege zu den Universitäten von Stuttgart, Aachen, Erlangen, Hannover, Dresden. Die hervorragende Infrastruktur. Die Qualität der deutschen Facharbeiter.

SZ: In der Summe fallen wir technologisch trotzdem zurück. Warum?

Leibinger: Wir bieten unseren jungen Menschen zu wenig Freiräume, zu wenig Muße – Muße zum Nachdenken, zum Probieren, auch zum sich Irren. Der ständige Druck, Arbeit zeitnah und kleinteilig verrichten zu müssen, ist nicht unbedingt hilfreich. Wir hier bei Trumpf versuchen, unseren Entwicklern Zeit und Freiräume zu lassen.

SZ: Das sagen alle, aber in deutschen Firmen geht es doch sehr verbissen zu, im Vergleich zu den USA.

Leibinger: Die Amerikaner verstehen Neugier zu wecken, das ist wahr. Das ist auch eine Frage der Unbekümmertheit oder

des Gottvertrauens. In Deutschland dagegen triumphiert überall das Sicherheitsdenken. Übrigens auch im finanziellen Sinn. Viele Unternehmen können sich Fehlschläge gar nicht leisten angesichts ihrer niedrigen Eigenkapitalquote. Es fehlt das Spielgeld, das wir einsetzen können, ohne unsere Existenz zu gefährden.

SZ: Sie sagen, Innovation braucht Neugier und Phantasie. Was noch?

Leibinger: Den Willen zur Durchsetzung. Bei jeder meiner Innovationen gab es einen, der sagte, das geht nicht. Diese Hürden zu überwinden, kostet Kraft. Häufig zu viel Kraft.

SZ: Wie wichtig ist Glück?

Leibinger: Sehr wichtig. Ich sage mit Linus Pauling, dem Nobelpreisträger: Innovation braucht die vier G: Geist, Geduld, Geld und Glück. Um jedes G müssen wir ringen.

Interview: Marc Beise

Das 4. Expertenforum Mittelstand von Süddeutscher Zeitung und HypoVereinsbank findet am 31. Januar 2006 in München statt. Dieses Mal widmet es sich dem Thema Innovationen.

www.expertenforum-mittelstand.de