

# Laudatio

anlässlich der Verleihung des Preises für Unternehmensethik 2023 des  
Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik (DNWE) an die  
**TRUMPF SE + Co. KG**

## Prof. i.R. Dr. Albert LÖHR

Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik  
Technische Universität Dresden – Internationales  
Hochschulinstitut Zittau  
(Kontaktadresse: [albert.loehr@tu-dresden.de](mailto:albert.loehr@tu-dresden.de))



am 23. November 2023, Berlin Commerzbankhaus

1. Begrüßung(en)
2. Kern des Ansatzes (Executive Summary)
3. Die Unternehmung
4. Detaillierte Würdigung
5. Zusammenfassung

**Sehr geehrter Herr Dr. Möller,  
Sehr geehrte Frau Furtenbach,  
Sehr geehrte Festversammlung,<sup>1</sup>**

Es ist mir eine außerordentliche Freude, die Würdigung unseres DNWE Preisträgers für Unternehmensethik 2023 vornehmen zu dürfen: den wirtschaftsethischen Ansatz der TRUMPF SE + Co. KG.<sup>2</sup>

Rein zufällig ist diese Auszeichnung auch ein kleines nachträgliches Geburtstagsgeschenk: Im Sommer wurde ja der 100. Geburtstag der Firmengründung im Jahre 1923 gefeiert, was sage ich: inszeniert.

**Stuttgarter Zeitung vom 1.8.2023:  
„Probt TRUMPF den Independence Day?“**



Ein gewaltiger grüner Showlaser wurde weithin sichtbar als „größte Geburtstagstorte der Welt“ für die Region entfacht, 10 km in den Stuttgarter Abendhimmel ragend. Fußnote: Es würde schon einen eigenen wirtschaftsethischen Abendvortrag füllen, alle Sicherheitsmaßnahmen und Umweltschutzaspekte rund um diese Installation zu erläutern – ich sage nur: „die Vögel umfliegen ihn“.

Basis meiner Würdigung sind eingehende Recherchen und die Diskussionen zum Kandidaten im Kreis der Preisjury, in die TRUMPF als Vorschlag von Kollege Andreas Suchanek eingebracht wurde. Zur Vertiefung dieser Vorkenntnisse fand am 2.5. 2023 ein mehrstündiger Besuch mit Evaluationsgespräch vor Ort in der Unternehmenszentrale in Ditzingen bei Stuttgart statt. Dieses Treffen wurde noch vom damaligen CCO (Chief Compliance Officer) Peter Bokelmann arrangiert, der zum 1.7.2023 aus Altersgründen ausschied.<sup>3</sup> Er soll hier jedoch gleich mit als Architekt des auszuzeichnenden Konzeptes erwähnt werden – denn er verkörperte über viele Jahre quasi den Geist des Ansatzes, den ich näher vorstellen möchte.

Apropos Geist: Erst beim näheren Betrachten des Kandidaten vor Ort zeigte es sich, um welche eine stark implizite Kultur bzw. Ethik es in diesem Falle geht. Das hängt wohl zum einen damit zusammen, dass es im technologiegetriebenen B2B Geschäft ohnehin nicht üblich ist, eine Rhetorik der Werteorientierung („Prosa“) lauthals vor sich herzutragen. Zum anderen spielt aber auch eine Rolle, dass man bei TRUMPF ganz generell eine Kultur des Understatement pflegt. Was möglicherweise mit dem pietistischen Hintergrund der Unternehmerfamilie zusammenhängt, zu dem sich die Vorsitzende Nicola Leibinger-Kammüller gelegentlich geäußert hat:<sup>4</sup> man muss nicht

<sup>1</sup> Im gesprochenen Wort wird dieses Manuskript auf ca. 30 Minuten Redezeit beschränkt.

<sup>2</sup> Der folgende Text ist handwerklich gemacht, ohne KI Unterstützung.

<sup>3</sup> Nachfolger zum 1.7.2023 wurde Christian Greger.

<sup>4</sup> <https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.interview-mit-nicola-leibinger-kammueller-vielleicht-waren-wir-zu-feige.8bf22f13-a33a-4200-92e0-2d1c5901461a.html>

alles zur Schau stellen. Oder, um sie aus dem Manager Magazin 2006 zu zitieren: „Ich werde ja nicht an meinen Medienauftritten gemessen, sondern an meiner Arbeit.“<sup>5</sup>

Auch meinen Besuch in Ditzingen habe ich als Ausdruck dieser starken, eher impliziten Kultur empfunden. Während auf dem Werksgelände bereits Betriebsamkeit unter dem Zeichen der bevorstehenden Feierlichkeiten herrschte, hat sich die gesamte Compliance-Abteilung rund um den CCO Peter Bokelmann und der CHRO (Chief Human Resource Officer) Oliver Maaßen wie selbstverständlich mehrere Stunden Zeit für meine merkwürdige Inquisition genommen. Das alles war so nicht zwingend zu erwarten und hat auch eine hohe Wertschätzung für den Preis und die bisherigen Preisträger durchblicken lassen. Dieses besondere Interesse hat mich jedenfalls eindrucksvoll die „Vibes“ spüren lassen, jenen intangiblen Geist, von dem die gesamte Befassung mit Werten bei TRUMPF geprägt ist.

Man nimmt das Thema Werte und Compliance bei TRUMPF also sehr ernst, und das, obwohl gerade im Technologiebereich viele Unternehmen eher unter dem Radar der kritischen Öffentlichkeit laufen, da sie nicht durch jedes Supermarktregal bekannt sind. Auseinandersetzungen mit kritischen NGOs sind TRUMPF daher im Grunde fremd. Wenn man jedoch nicht unter einem derartigen „Beobachtungsdruck“ der öffentlichen Meinung steht, sollten eigentlich wesentliche extrinsische Motivatoren wegfallen, sich mit ethischen Konfliktlagen pro-aktiv auseinanderzusetzen. Man tut es trotzdem intensiv, und das ist schon einmal bemerkenswert.

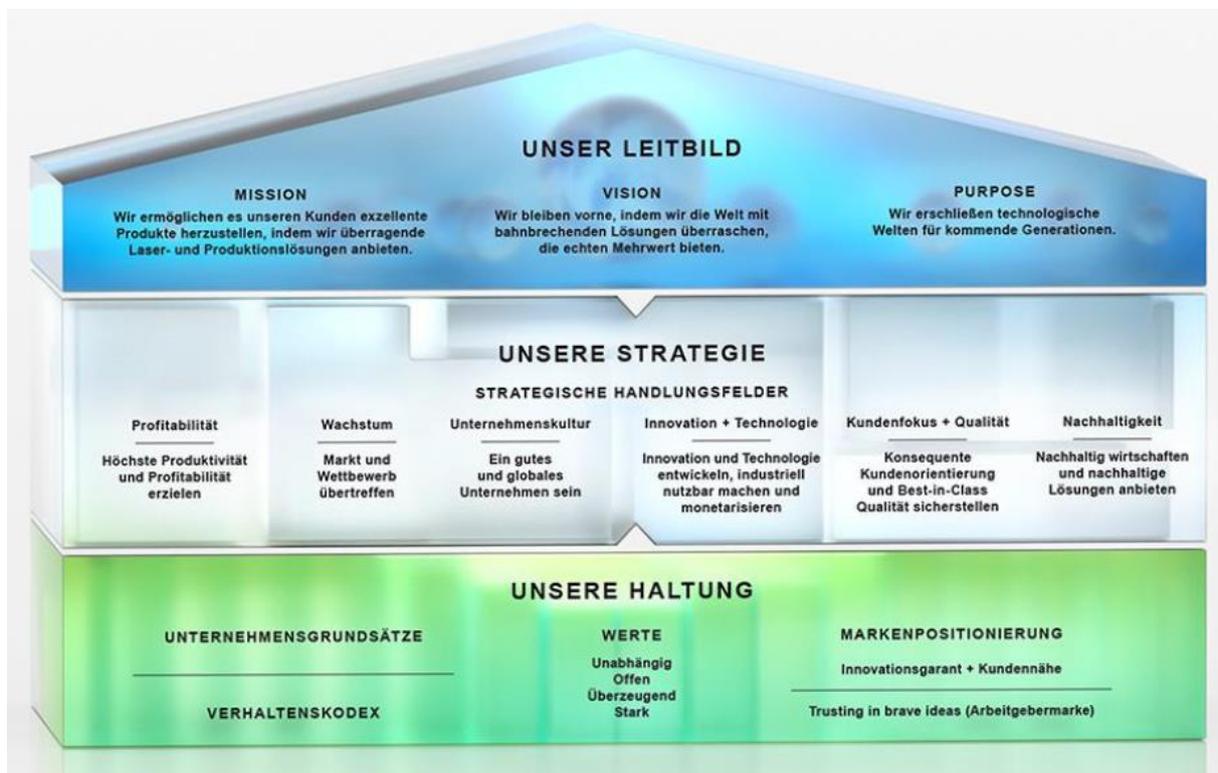
---

<sup>5</sup> <https://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-390428.html>

## 2. Zum Kern der Sache

Die „Firma“ des Preisträgers steht – wie von Kollege Abländer bereits betont – immer nur symbolisch für die Tatsache, dass mit dem Preis ein vorbildhaftes Konzept eben dieses Unternehmens ausgezeichnet wird, nicht jedoch pauschal die Unternehmung als Ganzes („weiße Weste“) oder eine heldenhafte moralische Person. Wir zeichnen in diesem Sinne die TRUMPF Gruppe für ihr **Konzept der gesamthaften Ausrichtung an einem ethischen Wertegerüst** aus.

Da sich insbesondere die zentrale Compliance Abteilung um die Implementation und Lebendigkeit dieses Wertegerüsts kümmert, wäre man bei cursorischer Betrachtung vielleicht geneigt zu sagen, es gehe hier „lediglich“ um wertebasierte bzw. ethikbasierte Compliance. Aber das würde dem Kern der Sache nicht gerecht, denn es geht um viel mehr, es geht um das Ganze: um eine wertorientierte Unternehmensstrategie, die in die gesamte Gruppenstruktur hineinreicht und sie durchdringt.



Dieser holistische Ansatz wird sehr deutlich im Rahmenkonzept der Führung im Hause TRUMPF zum Ausdruck gebracht, dem sogenannten „**TRUMPF-Haus**“. Man kann hier nicht nur sehr gut die Verschränkung des Wertesystems mit der strategischen Ausrichtung – und damit dem **Kerngeschäft** – der Unternehmung erkennen, sondern auch den fundamentalen Stellenwert, der den „Grundwerten“ in diesem Hause beigemessen wird.

Dass dies mehr ist als ein geduldiges Blatt Papier, wird zum Beispiel in den wöchentlichen „Fireside-Chats“ deutlich, die Personal-Vorstand Oliver Maaßen mit Führungskräften über das Wertegerüst und die sich daraus ergebenden Fragestellungen für das Kerngeschäft durchführt. Mit derlei Maßnahmen soll in der gesamten Unternehmung entwickelt und abgesichert werden, was der langjährige Nestor der Firma, der 2018 verstorbene Berthold Leibinger, als „**Haltung**“ beschrieben hat, durch die das Management und die Belegschaft bei jeglichem Handeln

wisse, „was man tut *und vor allem, was man nicht tut*“.<sup>6</sup> Diese Haltung oder Kultur zielt darauf ab, dass man wirtschaftliche Erfolge in einer verantwortlichen bzw. integren Weise erreicht, die im Einklang mit gesellschaftlichen Werten steht. Die von Skeptikern in Sachen Wirtschaftsethik so oft *theoretisch* in Frage gestellte Verknüpfung von Ökonomie und Ethik wird hier also ganz *praktisch* gelöst.

Die Stuttgarter Nachrichten resümierten in diesem Sinne schon 2010 in einem Beitrag über Berthold Leibinger den zentralen Stellenwert der Führungskultur bei TRUMPF neben der Technik mit den Worten: „Es scheint, als sei es der Familie gelungen, ihr eigenes "Denk- und Wertegerüst" auf die Mitarbeiter zu übertragen.“<sup>7</sup> Damit wäre der Kern der Preiswürdigkeit eigentlich schon im Sinne einer „Executive Summary“ auf den zentralen Punkt gebracht – aber in einer Laudatio muss es natürlich etwas mehr in die Details einer Begründung gehen. Dafür bitte ich noch um ein wenig Aufmerksamkeit.

### 3. Das Unternehmen

Zunächst zur Frage: Wer oder was ist TRUMPF eigentlich?

Und weiter: Was „macht“ TRUMPF überhaupt?

TRUMPF mit Sitz im kleinen Ditzingen bei Stuttgart ist unter der Familie Leibinger ein global aufgestelltes Hochtechnologie-Unternehmen mit über 80 Tochtergesellschaften (86) auf allen Kontinenten geworden. Wer von einem Wertegerüst für eine derart komplexe Firmengruppe spricht, setzt zwangsläufig hohe Maßstäbe.

#### Die Leitung:

Fast nebenbei wurde der 100. Geburtstag zu einem größeren Revirement in der Leitungsstruktur genutzt. Seit dem 1.7.2023 haben die Geschwister Nicola und Peter Leibinger eine neue Arbeitsteilung an der Spitze des Unternehmens vereinbart: sie als Vorsitzende des Vorstands (wie bisher), er als Vorsitzender des Aufsichtsrates (neu).

#### TRUMPF - Ein Familienunternehmen



Berthold Leibinger (+2018)



Nicola Leibinger-Kammüller



Peter Leibinger



Mathias Kammüller

Die Rechtsform „SE + Co. KG“ mag für manchen ein wenig erläuterungsbedürftig sein, Es handelt sich um eine Kommandit-Gesellschaft (nach deutschem Recht), deren voll haftender Gesellschafter (Komplementär) eine SE (Societas Europaea, Societe Europeenne) ist, nämlich die „Leibinger SE“. Die Kommanditisten der KG sind im Grunde nur Familienmitglieder mit zumeist nennenswerten Einlagen, wie man dem Handelsregister Stuttgart entnehmen kann. Wir sehen also im wahrsten Sinne des Wortes eine familienge-

führte Unternehmung mit aktuell 18.350 Mitarbeitern und 5,36 Mrd. € Umsatz.

<sup>6</sup> Das Zitat entstammt dem Video <https://www.youtube.com/watch?v=DS1lylVyhIE>

<sup>7</sup> <https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.ex-trumpf-chef-leibinger-die-eigene-familie-als-erfolgsmotor.396f6646-1c3a-4b22-ad5a-49efc37bb974.html>

Einzelvertretungsberechtigt für die „Leibinger SE“ sowie auch eine zentrale Kommanditistin ist Dr. phil. Nicola Leibinger-Kammüller. Sie ist damit formal die starke Führungsperson in der Spitzenstruktur dieses Familienunternehmens. Das ist für mich nicht einfach deshalb bemerkenswert, weil sie als Frau an der Spitze eines Hochtechnologie-Konzerns steht, sondern weil sie von der Biographie her Geisteswissenschaftlerin ist. Sie schloss internationalen Studien in Germanistik, Anglistik und Japanologie 1988 mit einem Doktorat an der Universität Zürich ab. Titel: „*Aufbruch und Resignation: Erich Kästners Spätwerk 1945–1967* (Dissertation Universität Zürich 1988). Ja, gewiss, da war etwas: Es gibt nichts Gutes, außer: man tut es. (Erich Kästner). Schon im Jahre 2006 stellte das Manager Magazin heraus, dass es letztlich ihre Fähigkeit zu Ausgleich und Vermittlung gewesen sei, wegen derer sie aus dem Kreise der Familie im Jahre 2005 zur Nachfolgerin von Berthold Leisinger gekürt wurde.<sup>8</sup>

Ihr Bruder Peter Leibinger, ehemals Technikvorstand und nun seit 1.7.2023 Chef des Aufsichtsrates, ist demgegenüber ein einschlägig ausgewiesener Technologie-Experte, wie auch ihr Ehemann Mathias Kammüller. Peter Leibinger wurde übrigens im Jahre 2011 – das erlaube ich mir zu erwähnen – mit einem Ehrendoktorat der TU Dresden, Fakultät Maschinenwesen, für seine Leistungen auf dem Gebiet der Lasertechnologie ausgezeichnet. Dafür möchte ich einerseits meine Universität beglückwünschen, andererseits aber auch explizit festhalten, dass ich davon erst beiläufig im Zuge der Recherchen erfahren habe.

Aber wo wir schon dabei sind, möchte ich auch die Verbindungen von TRUMPF nach Sachsen und zur Oberlausitz (Neukirch) im Speziellen mit Blick auf verantwortungsvolle Unternehmensführung noch etwas deutlicher hervorheben.<sup>9</sup>

Passend dazu aus einem Interview mit Nicola Leibinger-Kammüller in den Stuttgarter Nachrichten 2017:

„Die Unternehmen müssen Bundesländer wie Sachsen bei ihren Investitionsstrategien stärker berücksichtigen. Trumpf hat auch einen Standort in der Oberlausitz [Neukirch], zu dem es bereits vor der Wende Kontakt gab. Wir agieren in dieser Region, in der es kaum Industriearbeitsplätze gibt, besonders behutsam – vielleicht noch behutsamer, als wir es bei anderen Standorten tun. Ich finde schon, dass gerade Familienunternehmen hier in jüngerer Zeit mehr Verantwortung gezeigt haben. Bei einigen anderen würde ich mir mehr Engagement wünschen.“

Das möchte ich als langjähriger Zittauer einfach so im Berliner Raume stehen lassen.

Wenn man es abstrakt zusammenfassen möchte, stehen an der Spitze unseres auszuzeichnenden Familienunternehmens in bester wechselseitiger Komplementarität die Komponenten Technik- und Geisteswissenschaften – keine schlechten Voraussetzungen für verantwortungsbewusstes Management, wie ich meine.

---

<sup>8</sup> <https://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-390428.html>

<sup>9</sup> <https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.interview-mit-nicola-leibinger-kammuller-vielleicht-waren-wir-zu-feige.8bf2f13-a33a-4200-92e0-2d1c5901461a.html>

## Zu den Geschäftsfeldern – Kerngeschäft

TRUMPF gliedert sich im wesentlichen in zwei Geschäftsbereiche:

(1) Maschinenbau mit Vollautomatisierung und Vernetzung im Sinne von Industrie 4.0;

Aktuell geht es vor allem um die Entwicklung von EUV-Lithografie (Herstellungsmethode künftiger Mikrochips).<sup>10</sup> *Nur zur Einordnung: Mit dieser innovativen Höchsttechnologie finden mehr als 100 Mio Transistoren pro Quadratmillimeter auf einem Mikrochip Platz. So etwas weckt natürlich Begehrlichkeiten von vielen Anwenderseiten.*

(2) Lasertechnik, mit einer Spitzenposition in der industriellen Lasertechnik (d.h. es gibt auch Konkurrenten). Insbesondere ist TRUMPF Weltmarktführer bei sogenannten Grün-Licht-Lasern. Diese nutzt vor allem die Automobilindustrie, z.B. für die Fertigung von Bauteilen für Elektroautos.

Ich möchte hier gleich kurz darauf eingehen, dass bei diesem High-Tech-Portfolio stets die kritische Frage im Raum steht, ob und inwieweit sich die Lasertechnologie von TRUMPF auch militärisch nutzen lässt. Um solchen Spekulationen deutlich entgegenzutreten: TRUMPF beteiligt sich explizit nicht an Forschungsprojekten der Rüstungsindustrie. Diese Zurückhaltung wird von kritischen Ressourcen ausdrücklich bestätigt.<sup>11</sup> Nicht auszuschließen sei freilich, dass Produkte oder Komponenten in dritter oder vierter Verwendung in militärischen Zusammenhängen auftauchen, aber das sei jenseits der Kontrolle von TRUMPF.

Militärtechnischer Forschung verträgt sich nämlich grundsätzlich nicht mit dem zivilen Selbstverständnis des Firmenmottos: *„Unlocking technological worlds for generations to come“*.

Diese künftigen Generationen, so sagt man, arbeiten ja bereits in der Firma oder müssen für sie im kompetitiven Stuttgarter Umfeld gewonnen werden. Dementsprechend muss man gerade für die Wertvorstellungen und Ziele junger Menschen attraktiv sein, die bei der zivilen Nutzung von neuen Technologien lägen.

In diesem Zusammenhang gibt es unternehmensintern bestimmte Förderprogramme und regelmäßige „Pitches“, über die sich jüngere Leute – ähnlich der „Höhle der Löwen“ – für Entwicklungsprojekte und Fördergelder bewerben können. Etwas Interessantes ist gewiss auch das sogenannte „Reverse Coaching“, bei dem junge Beschäftigte – Auszubildende etwa – die älteren Führungskräfte coachen, um Eigenheiten und Erwartungen der „Generation Z“ im Management verständlich zu machen.

Als „soziale Mitte“ des Betriebsgeländes für derartige kommunikative Prozesse dient übrigens die preisgekrönte Kantine „Blautopf“ – ein architektonisches und kulinarisches Juwel, das von Regine Leibinger und ihrem Mann Frank Bartow entworfen wurde (bis 2017: TU Berlin, nun: Princeton University). Bis in die Architektur hinein wird die Sprache der Familie gesprochen. Fast ein Jammer, dass der Preis nicht dort vergeben wird.

---

<sup>10</sup> [https://www.trumpf.com/de\\_DE/loesungen/anwendungen/euv-lithografie/](https://www.trumpf.com/de_DE/loesungen/anwendungen/euv-lithografie/)

<sup>11</sup> [http://blue-eng.km.tu-berlin.de/wiki/R%C3%BCstungsaktivit%C3%A4ten\\_der\\_Top\\_100\\_Engineering\\_Unternehmen](http://blue-eng.km.tu-berlin.de/wiki/R%C3%BCstungsaktivit%C3%A4ten_der_Top_100_Engineering_Unternehmen)

### 3. Nähere Würdigung

Aber wir wollen ja nicht Ästhetik auszeichnen, sondern Ethik und Nachhaltigkeit. Im Wesentlichen sind es dabei **fünf Kriterien**, die bei der näheren Würdigung eine Rolle spielen:

1. Die **Prozessorientierung** des Ansatzes meint, dass es nicht um einzelne moralische Heldentaten (wie z. B. beim Whistleblowing) oder einmalige Spezialprojekte geht (wie z.B. bei einer Fluthilfe), sondern um die **schrittweise Ausgestaltung** einer ethischen Orientierung.
2. Die **Nachhaltigkeit (Kontinuität)** eines Ansatzes meint, dass organisatorische Strukturen und methodische Maßnahmen entwickelt werden, mit denen eine Verfestigung des Konzeptes verankert wird.
3. Die Verankerung der Aktivitäten muss am **Kerngeschäft** ausgerichtet sein, nicht nur – grundsätzlich ja durchaus lobenswerte – Philanthropie darstellen.
4. **Innovation:** Das Konzept Ansatz sollte für die Praxis der Unternehmensethik etwas Neues oder Außergewöhnliches verkörpern – also etwas Stilbildendes und Vorbildhaftes in sich tragen.
5. **Zukunftsorientierung:** Der Ansatz soll Potential für eine weitere Entwicklung in sich tragen, für die auch eine symbolische „Rückendeckung“ durch den Preis hilfreich sein kann.

#### 1. **Prozesshaftigkeit:**

*(dieser Punkt wird der ausführlichste)*

Die Ursprünge des Compliance-Ansatzes bei TRUMPF liegen in gemeinsamen Diskussionen um einen Verhaltenskodex (zusammen u.a. mit Bosch, BASF) ab dem Jahre 2008, maßgeblich getrieben durch den Bedarf nach einer Anti-Korruptionsrichtlinie. Aus diesen Anfängen entwickelten sich verschiedenste **Diskurs- und Lernarenen** zum angemessenen Umgang mit ethisch sensiblen Themen:

- Anfangs gab es noch keine ausgebildete Struktur, aber es wurden schon sehr früh in sämtlichen Tochtergesellschaften Compliance-Beauftragte geschaffen, mit denen ein systematischer Austausch („Quarterly Calls“) installiert. Diese wurden mittlerweile abgelöst durch regelmäßige „Cluster Calls“ mit regionalen Töchtern zum wechselseitigen Austausch über relevante Vorgänge.
- Der Vorstand Personal praktiziert mit den Führungskräften die schon erwähnten „Fireside Chats“ zum Erfahrungsaustausch über das Wertegerüst und die daraus sich ergebenden Fragestellungen.
- Mit dem Stichwort „Gamification“ kann man etliche Lernwerkzeuge umschreiben, die aus diesen Austauschprozessen hervor gegangen sind, zum Beispiel die Lernressource „Julian“ („Storytelling eines Neulings, der sich durch die Abteilungen und ihre möglichen Konflikte arbeitet); oder
- das Trainingsspiel „Compliance Monopoly“ (mit Erfolgskriterien jenseits von bloßem Geld)
- Noch wichtiger zur Behandlung von Unklarheiten und offenen Fragen rund um integriertes Handeln scheint die Rolle des Compliance Teams als zentralem Ansprechpartner. Eine derartige Vertrauensstellung muss man sich gewiss erst hart erarbeiten, vor allem im globalen Kontext. Das möchte ich schon als eine bemerkenswerte Leistung per se hervorheben.

- In diesem Sinne haben insbesondere auch spezifische Maßnahmen des Compliance Teams zur Ermunterung von Hinweisgebern aus dem asiatischen Raum einen überraschenden Zuwachs an eingegangenen Hinweisen und Fragen ergeben.<sup>12</sup>
- Ein wichtiger Feedbackmechanismus sind die regelmäßig durchgeführten Mitarbeiter-Befragungen, aus denen Hinweise auf wesentliche Themen sowie etwaige „pain points“ kommen.

Nimmt man alle diese Maßnahmen zusammen, so wird ein unternehmensweites, „**zielgruppenspezifisches**“ Sensibilisieren und Reflektieren über Dilemmastrukturen erkennbar – nach Alterskohorten, Hierarchiegruppen, Kulturspezifika – das weit über die Vorstellung von Compliance als formale Durchsetzung von Rechtsregeln hinaus geht. Mit dem Erlernen situativer Abwägungen in diskursiv angelegten Foren soll vor allem ein formales Schwarz-Weiß-Denken über richtig oder falsch überwunden werden (O. Maaßen). Das kann man exemplarisch anhand der Notwendigkeit von „Kompromissen“ im interkulturellen Kontext verdeutlichen, wo es um die Frage geht, welche „Geschenke“ in welchen Kulturkreisen denn noch ethisch zulässig oder gar erforderlich seien, um den gebotenen Respekt zu wahren.

Gerade anhand der Notwendigkeit von Abwägungsprozessen wird auch der zentrale Stellenwert von **Integrität** jenseits mechanischer Rechtsanwendungen ersichtlich. Lokale Gesetze werden geachtet, wo Zweifel und Konflikte auftauchen, werden lokale Anwaltskanzleien hinzugezogen. Aber am Ende geht es immer um den Geist (Haltung, Kultur), wie er im **Verhaltenskodex** eingefordert wird. Dort kann man sich anhand vieler Beispiele nähere Kompetenz zu Abwägungsprozessen aneignen, indem zu typischen Themen jeweils ein Beispiel mit Überlegungen zur Vorgehensweise zur Diskussion gestellt wird.

#### **Entwicklung / Ziele / Zukunftsorientierung:**

Es sind also deutliche Entwicklungsschritte zu erkennen, die sich ausdrücklich als offener Prozess im Sinne unseres Kriteriums Zukunftsorientierung hin zu neuen Themen, Ideen und Methoden begreifen und dabei auch den fundamentalen Stellenwert ethischer Diskurse integrieren. Das als „normales“ Compliance Management System (CMS) gestartete Konzept wird dadurch von innen heraus permanent um die Komponente der Integrität und Selbstverantwortung weiterentwickelt, dabei gewissermaßen auf die ethische Basis Integrität gestellt, und hierzu auch mit konkreten Zielen versehen.

---

<sup>12</sup> Das 2018 eröffnete Werk der Tochter JFY in Yangzhou / CHN ist der weltweit größte Produktionsstandort von Trumpf.

### 3. Nachhaltigkeit – Kontinuität

Die Bemühungen um eine Verstetigung der geschilderten Prozesse haben sich strukturell vorrangig in einer federführenden Compliance Zentrale niedergeschlagen, die hochrangig an den Vorstand angebunden ist. Sie kooperiert intensiv mit lokalen Ansprechpartnern. Für Konfliktthemen jenseits klarer Regeln und Routinen gibt es ein Compliance-Komitee.

Dem CCO (bisher: Peter Bokelmann, nun: Christian Greger) kommt dabei eine vergleichsweise starke Stellung mit direkter Anbindung an den Vorstand zu – nach meinem Eindruck auch mit einer hohen persönlichen Reputation. Hervorgehoben wurde in diesem Zusammenhang die Autonomie des Compliance-Komitees und der Umstand, dass noch keine Empfehlung bzw. Beschluss des Komitees vom Vorstand überstimmt worden sei.

Ziele, Aufgaben und Abläufe dieser Compliance-Struktur sind klar geregelt über die „Verhaltensgrundsätze“ und die „Verfahrensregeln“.

Die Leitbegriffe im **Verhaltenskodex** sind Gesetzestreue („Wir verhalten uns gesetzestreu“), Verantwortung („Wir übernehmen gesellschaftliche Verantwortung“ – z.B. Menschenrechte, Umwelt, Spenden) und Integrität („Wir handeln stets integer“ – mit umfangreichen Stichworten). Hier wird an vielen Beispielen deutlich gemacht, dass Integrität häufig über schwierige Abwägungsfragen ins Spiel kommt und die Grundlage für den Umgang mit Konfliktthemen darstellt.

Verhaltenskodex:

[https://www.trumpf.com/filestorage/TRUMPF\\_Master/Corporate/Sustainability/Corporate-Governance/Compliance/TRUMPF\\_Verhaltenskodex\\_Deutsch.pdf](https://www.trumpf.com/filestorage/TRUMPF_Master/Corporate/Sustainability/Corporate-Governance/Compliance/TRUMPF_Verhaltenskodex_Deutsch.pdf)

In den **Verfahrensregeln** wird der konkrete Umgang mit Anfragen, Beschwerden und vor allem dem sog. Whistleblowing festgelegt.

Verfahrensregeln:

[https://www.trumpf.com/filestorage/TRUMPF\\_Master/Corporate/Sustainability/Corporate-Governance/Compliance/TRUMPF\\_Verfahrensdokumentation\\_DE.pdf](https://www.trumpf.com/filestorage/TRUMPF_Master/Corporate/Sustainability/Corporate-Governance/Compliance/TRUMPF_Verfahrensdokumentation_DE.pdf)

Grundsätzlich ist TRUMPF ja mittlerweile gesetzlich dazu verpflichtet, ein Hinweisgebersystem zu betreiben, aber es geht eben um die Art und Weise, wie dieses mit Leben (i.e. Sinn, Geist, Kultur) gefüllt wird.

- Es werden verschiedene Kanäle betrieben, über die Mitarbeiter weltweit ihre Bedenken anmelden können – in interner Kommunikation (lokale Compliance Officer, Email in die Zentrale, CCO direkt) wie auch über externe Kanäle (ein dem Business Keeper vergleichbares System namens „integrity line“).
- Mobilisiert werden soll insbesondere das „Bauchgefühl“, um sich bei Zweifeln an Rechtmäßigkeit und Integrität tatsächlich an die Compliance zu wenden. Zur Motivation gibt es vergleichsweise umfangreiche Anstrengungen für weltweiten Kommunikation, die kulturelle Unterschiede sensibel aufgreifen.
- Ausführlich wurde dargelegt, wie Anonymität und Hinweisgeberschutz gewährleistet sind (Vertraulichkeit), Anfragen in einer abgeschlossenen Sphäre in der Compliance Abteilung verbleiben.

- Hinweisen wird dann üblicherweise durch eine umfangreiche Sachverhaltsaufklärung und Plausibilitätsprüfung nachgegangen, usw., das entspricht dem erwartbaren Prozedere.
- Lösungsbedürftige Konflikte behandelt das „Compliance-Committee“. Dabei kommt es durchaus zu gravierenden Maßnahmen (z.B. dem Entfernen von Managern bei Fehlverhalten).
- Schließlich ist erwähnenswert, dass nach einem Unfall eines Servicetechnikers die Position des „Baustellenkapitäns“ eingeführt wurde, die die psychische Belastung beteiligter MA im Auge haben soll und im Bedarfsfall als Ansprechpartner dient.
- Überhaupt wird dem Thema Arbeitsbelastung ein hoher Stellenwert eingeräumt, indem zum Beispiel 24/7 ein psychologischer Dienst für Notfälle bereit steht.

#### 4. Bezug zum Kerngeschäft

Es sollte bereits deutlich geworden sein, dass der Anspruch auf Nachhaltigkeit und das Wertegerüst Grundlage der Unternehmensstrategie darstellen (vgl. TRUMPF-Haus) und somit auch das Kerngeschäft in den vielschichtigen Reflexionsarenen des Compliance Managements zum Gegenstand einer unternehmensweiten Reflexion geworden ist.

Dazu noch O-Töne aus der Selbstdarstellung – das Stichwort „Nachhaltigkeit“ findet sich sofort auf dem ersten Reiter der Firmenwebseite:

„Nachhaltigkeit bei TRUMPF: Nachhaltigkeit ist Teil der Unternehmensstrategie. Wir übernehmen Verantwortung im Klima- und Umweltschutz, mit sozialem und gesellschaftlichem Engagement und verantwortungsvoller Unternehmensführung.“

„TRUMPF ist ein Familienunternehmen mit einer beeindruckenden Geschichte. Nachhaltigkeit als Bestandteil der unternehmerischen Verantwortung ist für uns ein Kernanliegen – und war es immer schon. Dazu gehören neben Klimaschutz und sozialen Aspekten auch eine verantwortungsvolle Unternehmensführung.“

*(NLK – deutlicher Hinweis auf ESG-Kriterien)*

Als dominierende ESG-Themen sind aktuell zu erkennen:

##### \* **G: Korruptionsvorbeugung**

Digitalisierung und Datensicherheit

##### \* **E: Klima und CO2 Neutralität**

Apropos Understatement: Nur beiläufig fiel mir beim Rundgang ein Transparent auf, auf dem darauf hingewiesen wird, dass TRUMPF CO2 neutral produziert. Das war im Gespräch selbst auf explizite Nachfrage nach „Umwelt/Klima“ keine sonderliche Bemerkung wert, kann aber im Geschäftsbericht u.a. nachgelesen werden: seit 2020 wird CO2-neutral bilanziert.

##### \* **S: Humane Ressourcen**

TRUMPF pflegt traditionell eine starke Mitarbeiterorientierung. Neben Fragen der Rekrutierung gewinnt hier insbesondere die Personalbelastung an Bedeutung. Dazu existiert ein Employee Systems Programme, notfalls mit 24/7 Therapeuten.

Mit gesetzlichen Regelungen wie dem LkSG sieht man übrigens keine inhaltlichen Probleme, da man sich schon lange mit dessen Themen beschäftigt und keine typischen Supply Chain Probleme hat wie Ausbeutung Seltener Erden, Kinderarbeit, etc.

Die „**Nachhaltigkeit**“ wurde in Anbetracht ihrer strategischen (!) Bedeutung jedenfalls gleichrangig als 6. Handlungsfeld neben die anderen fünf Handlungsfelder der Trumpf-Gruppenstrategie 2027/28 („Langzeitzielehaus“) gestellt.

- Profitabilität
- Wachstum
- Unternehmenskultur
- Innovation + Technologie
- Kundenfokus + Qualität
- Nachhaltigkeit (nachhaltig wirtschaften und nachhaltige Lösungen anbieten)

Dadurch wird auch für den Bereich Nachhaltigkeit eine konkrete Zielediskussion, -abstimmung und -umsetzung erforderlich. Sie ist damit voll integriert in die strategischen Richtungsdiskussionen.

#### **5. Innovation: Was ist „neu“ bzw. „besonders“ an TRUMPF?**

Das ist immer eine **Kernfrage** für die Vergabe unseres Preises. Es mag ja auf den ersten Blick wenig spektakulär wirken, wenn ausgerechnet ein schwäbisches Familienunternehmen für seine Werteorientierung ausgezeichnet wird. Aber wir haben hier doch einen außerordentlichen Fall. Ich möchte daher präzisierend folgende Aspekte als besonders hervorstechend und damit vorbildhaft herausstellen.

- Es handelt sich um einen Ansatz, der Einheit und Vielfalt von Werteorientierungen in diesem globalen Technologie-Konzern zusammenführt, indem er sich um betont **zielgruppenspezifische Formen** der Sensibilisierung und des Lernens bemüht. Man geht insbesondere beim Nachwuchs und im interkulturellen Kontext neue Wege und erschließt dabei noch sehr viel Potential.
- Was als relativ gängiges Compliance-Management gestartet ist, hat sich so zu einem wertebasierten **Gesamtkonzept** entwickelt, in dem der Integrität eine tragende Rolle zukommt. Der **ethische Kernbegriff „Integrität“** bestimmt sich dabei anhand der Stimmigkeit des Handelns im Rahmen des „TRUMPF-Hauses“ und damit auch anhand der vier im Wertegerüst niedergelegten Kernwerte – offen (open), unabhängig (independent), überzeugend (convoncing), stark (strong).
- Der diskursiv („ohne Eigeninteressen“, O. Maaßen) angelegten Interpretation dieses Rahmens in verschiedensten Foren (Fireside Chats, Regional Calls, Compliance Tools) wird große Bedeutung beigemessen, so dass ein Herunterbrechen abstrakter Grundwerte in die verteilten **Alltagsprozesse** erreicht wird.

Andreas Suchanek brachte in diesem Zusammenhang den Begriff der „Alltags-Integrität“ ins Spiel, um zu verdeutlichen, dass es bei Fragen der Haltung nicht nur um die großen Entscheidungen im Top-Management geht, sondern um eine Jedermann-Aufgabe. In diesem Sinne wird mit den Werten im Fundament des „TRUMPF-Hauses“ vor allem auch die unternehmensweite Ausrichtung von Innovationsprozessen an der nachgerade **republikanischen Frage** orientiert, ob sie nicht nur dem Gewinn, sondern auch dem „Gemeinwohl“ dienen – auf Formel gebracht unter dem Leitmotiv „*Unlocking technological worlds for generations to come*“

- Ich habe im übrigen noch etwas über den inneren Zusammenhang der genannten **vier Grundwerte** nachgedacht und in diesem Zusammenhang gefragt, warum denn genau diese vier Werte relevant seien. Personalvorstand Oliver Maaßen meinte hierzu, dass man keine weiteren benötige, weil sich erfahrungsgemäß alle Anliegen flexibel einordnen ließen, zum Beispiel die Kategorie „Vertrauen“ unter den Wert „Offenheit“.
- Das hat mir nun allerdings erst recht keine Ruhe gelassen und so habe ich einen Versuch unternommen, die vier Grundwerte mit den Bedingungen idealer Diskurse nach Jürgen Habermas und Friedrich Kambartel in Verbindung zu bringen.<sup>13</sup>

## Haltung – Grundwerte: Steckt da eine „Ethik“ drin?

Unvoreingenommen  
Vorurteilsfrei

machtfrei  
angstfrei



Nicht-persuasiv  
überzeugen statt überreden

sachkundige,  
starke Argumente

<sup>13</sup> Vgl. Jürgen Habermas: Diskursethik – Notizen zu einem Begründungsprogramm, in: ders.: Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln, Frankfurt/M. 1983, S. 53-125.  
Friedrich Kambartel: Moralisches Argumentieren – Methodische Analysen zur Ethik, in: ders. (Hrsg.): Praktische Philosophie und konstruktive Wissenschaftstheorie, Frankfurt/M. 1974, S. 54-72.

Ich lasse diesen Versuch einmal so im Raume stehen, meine aber, dass er ziemlich sinnvoll mit dem praktizierten Konzept der zielgruppenspezifischen Diskursforen zusammenpasst und insofern auch dessen **implizite Ethik** markieren und explizit machen kann. Das wäre dann die philosophische Dimension des Konzeptes.

- Der praxisrelevante Clou des Konzeptes liegt für mich demgegenüber in einer relativ simplen, aber weitreichenden symbolischen Maßnahme. Wer sich an herkömmliche Darstellungen des Verhältnisses von Compliance und Integrität, erinnert, wird in der Regel Lynn Paine im Kopfe haben: **Compliance & Integrity** als zwei systematisch nebeneinanderstehende Idealtypen des Ethikmanagements. Demgegenüber ist man bei TRUMPF dazu übergegangen, dieses Verhältnis vertikal anzuordnen und die Ethik zentral in das Fundament des unternehmerischen Handelns zu stellen.

Es ist eine erstaunliche konzeptionelle Kraft, die von diesem kleinen optischen „Zaubertrick“ ausgeht: aus den zwei separierten Idealtypen des Ethikmanagements wird ein integrierter Idealtyp.

## 6. Fazit

Chapeau! Nach näherer Betrachtung können wir einen ganz hervorragenden, höchst interessanten und in jeder Hinsicht vorbildlichen Preisträger erkennen: ein Familienunternehmen der Spitzentechnologie, das von einer überlegten Wertebindung getragen wird, die bevorzugt als Haltung oder Kultur bezeichnet wird und dabei eine implizite Ethik zum Ausdruck bringt. TRUMPF praktiziert eine pro-aktive Unternehmensethik in einer systematischen und umfassenden Weise, ohne das große Wort Ethik zu strapazieren oder plakativ vor sich her zu tragen. Dies ist für ein Hochtechnologieunternehmen, das in seinen Innovationsprozessen ständig mit neuen ethischen Herausforderungen – technologischer, ökonomischer, politischer, gesellschaftlicher Art – konfrontiert wird, eine ganz beachtliche grundlegende und als herausragend anzuerkennende Qualität.

Als Quintessenz hält die Preisurkunde fest:

„Das DWWE verleiht den Preis für Unternehmensethik 2023

an die TRUMPF SE + Co. KG

in Anerkennung der nachhaltigen Orientierung der Unternehmensstrategie an einem ethisch verantwortungsvollen Wertesystem“

Dazu meinen allerherzlichsten Glückwunsch!

Berlin, am 23. November 2023