

MADE IN GERMANY? KEIN PROBLEM!

30 Minuten Telefoninterview. Danach steht unweigerlich das Bild eines Mannes mit hochgekrempelten Ärmeln vor meinen Augen. Doch man kann lange googeln, noch so einfallsreich recherchieren. Immer trifft man auf die gleiche strenge Erscheinung in Anzug, Hemd und Krawatte. Dazu ein Einstecktuch und Manschettenknöpfe. Das Umfeld? Gepflegt. Ordentlich. Diszipliniert. Der Chauffeur trägt Uniform, alle Hausangestellten auch. Sogar das Firmenmaskottchen, ein Schimpanse, steckt in Hemd und Schlips. Wir sind bei Trigema, dem Textilunternehmen im baden-württembergischen Burladingen, und bei Wolfgang Grupp herrscht Etikette: „So ist das bei uns, das ist ein gewisser Stil.“

Doch das Bild will nicht weichen. Mit der Erscheinung hat es nichts zu tun. Auch die Gesprächsatmosphäre ist angenehm: die Stimme sonor, Grupp nimmt sich Zeit und hört aufmerksam zu. Es ist eher eine innere Eigenschaft. Wolfgang Grupp ist zupackend, pragmatisch, engagiert. Als er 1969 als 27-Jähriger das Familienunternehmen übernahm, war Trigema hoch verschuldet. Binnen sechs Jahren baute Grupp 10 Mio. DM Schulden ab und hat laut eigener Aussage seitdem nie wieder mit einer Bank über Kredite gesprochen. 26 Textilunternehmen gab es einst in Burladingen. Übrig geblieben ist nur eines: Trigema. Und das, obwohl sich Grupp gegen alle Trends der Branche stellte. Er produziert ausschließlich in Deutschland, erlaubt sich ein festes Lager, gibt Mitarbeiterkindern eine Arbeitsplatzgarantie und verzichtete bewusst auf 25 Mio. Jahresumsatz, als Aldi-Nord Ende der 1980er-Jahre von der Marke Trigema auf Eigenmarke umstellen und Grupp diese zu den gewünschten Preisen nicht fertigen wollte.

DAS ERFOLGSKONZEPT: HOCHWERTIGE PRODUKTE

Grupp ging immer seinen eigenen Weg. In der Not tauschte er mehrfach seinen Kundenstamm aus. Als Diversifizierung nicht funktionierte, konzentrierte er sich auf sein Kerngeschäft: sportliche Strick- und Freizeitmode. Während andere auf Massenware setzten, setzte Grupp auf hochwertige Produkte, made in Germany. Als die Versandhäuser pleitegingen, baute er sein eigenes Filialnetz auf und begab sich ins Internet. Für das steigende Umweltbewusstsein seiner Kunden entwickelte er eine ökologische Produktlinie und gewann dafür einen Innovationspreis. Das zahlte sich aus. Bei Trigema arbeiten zum Teil drei Generationen einer Familie. Grupp's eigene Kinder und seine Frau sind ebenfalls in der Firma tätig. Die Mitarbeiterzahl liegt stabil bei rund 1200. Es gab seit der Firmenübernahme keine Kurzarbeit und keine betriebsbedingten Kündigungen. Trigema hatte 2016 einen Jahresumsatz von 98,3 Mio. Euro, knapp 10 Mio. davon durch das Onlinegeschäft.

Wie gelingt das einem Mann, der zwar zum Studium nach Köln ging, seither aber wieder in Burladingen lebt und in dieser 13.000-Einwohner-Stadt auch begraben werden möchte? Gab es einen Berater, einen



Ein Beispiel für Erfolg, ohne Mitarbeiter zu opfern. Wolfgang Grupp wird 75.

MM ZEITLEISTE

1919

Trigema wird als Mechanische Trikotwarenfabriken Gebr. Mayer KG von Josef und Eugen Mayer gegründet.

1969

Wolfgang Grupp übernimmt Trigema von seinem Vater, Franz Grupp. Die Schulden liegen bei 10 Mio. DM.

1975

Die Firma ist konsolidiert und schuldenfrei.

1984

Eröffnung des ersten eigenen „Testgeschäfts“. Bis 2017 sollten 46 weitere Filialen folgen.

2004

Eröffnung des eigenen Onlineshops.

2014

Trigema erhält in New York als einzige deutsche Firma den Cradle-to-Cradle-Products-Innovator-Award für das erste kompostierbare T-Shirt.

Tutor, einen Coach? Grupp lacht und macht kein Hehl daraus, dass er von externen Beratern nicht viel hält. „Ich muss in meiner Firma selber spüren, was richtig und falsch ist. Mit den langjährigen Mitarbeitern löse ich die Probleme. Die wissen, wie es geht.“ Plötzlich geht mir ein Licht auf. Ich beginne fieberhaft zu zählen. In 30 Minuten Interview kam ein Wort immer wieder vor, genau gesagt 32 Mal: „Problem“ – häufig in der Kombination mit: „kein Problem“.

DIE LEIDENSCHAFT: PROBLEME LÖSEN

Grupp's Rezept ist, dass er konsequent Probleme löst. Das sieht er als Unternehmer als seine Hauptaufgabe an. „Derjenige, der am Kopf sitzt, muss auch den Kopf spielen. Mitarbeiter, die eine Frage haben, können zu mir kommen. Dann wird die Frage beantwortet, das Problem wird übernommen, es ist von mir in den Griff zu bekommen.“ Das Problem-Lösen scheint seine Leidenschaft geworden zu sein, geradezu eine Berufung. Gibt es keine eigenen Probleme, sucht er sich anderswo welche. In Burladingen gibt es aktuell handfesten Krach, wegen AfD-naher Äußerungen des Bürgermeisters. Grupp hat sich als Schlichter angeboten. Denn: Probleme müssen gelöst werden! Wird das nicht gemacht, kann der ruhige Gesprächspartner plötzlich sehr leidenschaftlich werden. Und knallhart: „Wer sagt, dass er ein großes Problem hat, dem sagen Sie einen schönen Gruß und er sei ein Versager. Er hat das Problem nicht rechtzeitig gelöst. Wenn ein kleines Problem auf mich zukommt, muss ich es lösen. Dann habe ich nämlich kein großes. Und ich muss den Wandel der Zeit erkennen und die Firma danach ausrichten. Dann bin ich auch in der Zukunft dabei.“

Grupp ist seit fast 50 Jahren dabei. Er tut das zweifelsfrei auf seine Art, mal leise und versöhnlich, immer wieder auch lautstark polternd, zum Beispiel, wenn er sich in einer Talkshow zum Thema Mindestlohn Luft macht über die fehlende soziale Verantwortung in Unternehmerkreisen. Auf die Frage, ob er viele Freunde durch solche Attacken verloren hat, wiegelt er ab. „Aber ich weiß, dass 90 % der Unternehmer die Faust in der Tasche machen, wenn ich etwas sage. Und warten, bis ICH ein Problem habe. Das ist ja logisch.“ Er lacht. „Wenn ich morgen 100 Leute entlassen müsste, gäbe es viele, die vor Schadenfreude in die Hände klatschen. Zu Recht! Ich darf das, was ich kritisiere, morgen nicht selbst machen. Sonst heißt es: Jetzt hat's das Großmaul erwischt!“

Vorerst hat es Grupp nicht erwischt. Im Gegenteil. Der Firmeninhaber wirkt tatendurstig und feiert im April seinen 75. Geburtstag, in zwei Jahren steht auch das 100. Firmenjubiläum ins Haus. Gefeierte wird im ersten Fall ausnahmsweise nicht in der Firma, sondern im Kreis der Familie, bei einer Auslandsreise. Gibt es Ziele für die nächsten 100 Jahre? „Sicher nicht! Keiner weiß, ob es morgen mehr Trumps oder mehr Brexits gibt. Ich muss die Probleme, die täglich auf mich zukommen, lösen. Was morgen ist, sage ich Ihnen morgen Abend.“

Esther Niederhammer