

---

## Wolfgang Grupp

### Der TRIGEMA-Familienunternehmer

---

Manfred Hoefle - September 2020

„Ich kann ein Problem nicht ewig wegdiskutieren. Wenn einer mir sagt, er habe ein ganz großes Problem, sage ich ihm, er sei ein ganz großer Versager. Denn jedes große Problem war einmal klein, und hätte er es als kleines gelöst, hätte er kein großes.“ Aus diesen Sätzen spricht Entschlossenheit, Tatkraft, die Aufforderung vorausschauend zu handeln und nicht auf andere zu warten; eben das Fordernde, Unternehmerische.

### Zum Unternehmer berufen

Mit 27 Jahren fiel Wolfgang Grupp (\*1942) wegen des frühen Todes seines Vaters die Aufgabe zu, die Leitung des Unternehmens zu übernehmen. Zuvor hatte er die Erziehung im Jesuiteninternat St. Blasien, im Schwarzwald absolviert und den Diplomkaufmann in Köln gemacht. Vorbild war ihm der Großvater Joseph Maier, der 1919 in einer schwierigen Zeit die Trikotfabrik Gebrüder Mayer gegründet hatte. Der Vater – er war der Schwiegersohn - hinterließ das Unternehmen verzettelt und verschuldet. Die guten Jahre des Wirtschaftswunders waren vorbei - und wie der Juniorchef feststellte – mit ihnen die Zeit der „Bedarfsdeckung“.

Wolfgang Grupp ist der Unternehmer der sich der Öffentlichkeit stellt Sportlich, immer stilvoll adjustiert und diszipliniert erscheint er, mit schneidigen Bemerkungen nach der Art „Wenn einer sagt, er habe wenig Zeit, dann hat er nichts zu tun.“ Oder mit großem Ernst: „Echte Unternehmer essen trockenes Brot, wenn die Firma leidet“. Wenn man ihn hört, weiß man sogleich, dass man es mit einem aufrechten Patriarchen zu tun hat, der weiß, was Vorbild-sein verlangt. Der Führungsstil des Chefs ist – wie man sagt – Hands-on. Er braucht keinen Computer, was er wissen muss, hat er im Großen und Ganzen im Kopf und Beraterkonzepte der Unternehmensführung braucht er gar nicht. Mit solidem Sachverstand und guter Menschenkenntnis gehe es besser.

Freimütig zeigt er den Stolz auf seine Familie. Die Familie ist in der Firma an wichtigen Funktionen: der Sohn in der Produktion, die Tochter im Marketing und Vertrieb, die Frau im Styling. Eines der Kinder wird den „Betrieb“ übernehmen. Eine Doppelspitze wird es nicht geben, weil nur einer die ganze Verantwortung zu tragen hat. Wie früher üblich, wohnt der Chef in Nachbarschaft zur Firma. Da ist nicht nur der Weg kurz, auch die Gedanken schweifen nicht weit weg zu Glamour, Luxusresorts, Yachten und Oldtimern. Zu seinem fünfzigsten Geburtstag richtete er die Wolfgang und Elisabeth Grupp-Stiftung ein. Beim siebzigsten Geburtstag bekannte er genervt: „Ich bleibe so lange, wie ich im Unternehmen gebraucht werde.“ Für seine Tätigkeit

wurde Wolfgang Grupp mit Bundesverdienstkreuz, Stauffer Medaille in Gold und einigem mehr ausgezeichnet. Burladingen auf der Schwäbischen Alb ernannte ihn zum lebenslangen Ehrenbürger.

## **Das Besondere von TRIGEMA**

Das Unternehmen, das anfangs Trikotunterwäsche herstellte, ist 101 Jahre alt und seit Langem die Nummer Eins in Deutschland bei Sport- und Freizeitkleidung, vor allem von T-Shirts und Tennisbekleidung. 1.200 Mitarbeiter gehören zur Betriebsfamilie, in drei nahen Werken wird produziert. Die Ware ist 100 Prozent „made in Germany“, im Produzierenden Gewerbe eine Seltenheit. Die Lohnsumme liegt bei beachtlichen 54 Prozent vom Umsatz, was die Gewerkschaft nicht davon abhielt den ungerechtfertigten Vorwurf des „Lohndumping“ zu erheben. Grupp kann gut und gern auf solche Interessensvertreter verzichten, weil er bei und mit seinen Leuten ist.

Flexibilität, Innovation und Qualität sind die drei Stärken, die bei Grupp und auch für den Großteil des deutschen Mittelstandes zur genetischen Ausrichtung gehören. Das ‚Bessere zum Feind des Guten‘ zu machen zeigt sich am auffälligsten in der Ökologisierung des Sortiments.

Vorzeigeprodukt des *cradle to cradle* Ansatzes - sozusagen lebenslang - ist das kompostierbare T-Shirt, für das TRIGEMA 2014 den entsprechenden Innovation Award erhielt. Um ein hohes Maß an Qualität zu erreichen, bedarf es einer überschaubaren Lieferkette mit gleich orientierten Lieferanten als Partner. Und was auch nur operativ erfahrene Unternehmer verstehen: Hohe Qualität und Flexibilität sind nur mit einer großen Wertschöpfungstiefe realisierbar, die bei TRIGEMA 78 Prozent erreicht. Das Unternehmen stellt den Stoff selbst her, färbt ein, schneidet ihn zu und konfektioniert. Finanziell steht TRIGEMA mit 100 Prozent Eigenkapital seit über 40 Jahren robust da.

## **Unternehmerische Entscheidungen verlangt**

Weil die traditionellen Vertriebskanäle für Textilprodukte immer mehr austrockneten oder verschwanden, wurde der Produzent wider Willen zum Direktvertreiber mit 45 Geschäften. Damit war TRIGEMA zu einem großen Teil nicht mehr abhängig von den ehemals großen Versandhäusern (Quelle, Neckermann) Kaufhausketten (Kaufhof, Karstadt), in anderen Worten nicht erpressbar. Das Geschäftsmodell sieht eine Fertigung auf Lager vor, um eine hohe Liefersicherheit zu garantieren.

Im Zuge von Corona hat sich der eigene Online-Handel auf einen Anteil von rund 40 Prozent ausgeweitet. Die Entscheidungsstärke wurde jüngst mit der frühen Aufnahme der Maskenfertigung unter Beweis gestellt. Während die bekannten großen Textilhersteller Kurzarbeit fuhren, in großem Umfang Überbrückungskredite anforderten oder in die Insolvenz schlitterten, herrschte bei TRIGEMA Vollausslastung.

## **Von Grundsätzen geleitet**

Langlebige Unternehmen erneuern sich ständig entlang bewährter Grundsätze. Bei Wolfgang Grupp sind diese Beständigkeit, Solidarität, Verantwortung. Solidarität zeigt sich in der Nähe zu den Mitarbeitern, der TRIGEMA Betriebsfamilie. Dieses Verhältnis besteht in der Verbindung von Leistung und Treue, dem normalen Geben und Nehmen in einer Gemeinschaft. Das Unternehmen garantiert den Arbeitsplatz und eine Bezahlung über dem Mindestlohn. Seit 40 Jahren gab es keine betriebsbedingten Kündigungen und keine Kurzarbeit. Für Mitarbeiter-Kinder (MiKi's) gibt es eine Beschäftigungszusage.

Der faire, höfliche, respektvolle Umgang untereinander war schon immer fester Bestandteil der „Betriebsgebote“, die für alle sichtbar im Betrieb angeschlagen sind, was nicht heißt, dass immer Zimmerlautstärke herrscht. Von Beständigkeit ist die Nähe am Kunden geprägt, was bei einem Unternehmen, das im und für den heimischen Markt tätig ist, fast selbstverständlich ist. Beständig ist die Beschränkung auf schicke Ware mit hoher Produktwertigkeit. Ständige Verbesserungen und das Antizipieren von Änderungen im Stil und Kaufverhalten sind dafür erforderlich.

Faustpfand der Verantwortung ist das Maß an Haftung, zu der man sich bereitfindet. Wolfgang Grupp ist so weit gegangen, das Unternehmen 2011 in TRIGEMA Inh. W. Grupp e.K. (eingetragener Kaufmann) umzuwandeln. In der jüngeren deutschen Unternehmensgeschichte ist das vermutlich ein singulärer Fall. Verantwortung übernehmen geht Hand in Hand mit „Genügsamkeit“. In der Vorstellung des Firmenchefs führt „Macht, Marktanteilen und Größe“ nachzujagen in aller Regel zu fragwürdigen Ergebnissen. Bei vielen angestellten Vorständen ist das der Fall, die zuerst ihren Bonus im Blick haben und mit fremdem Geld freizügig umzugehen pflegen oder bei Investoren, die ein Unternehmen „ausnehmen“.

### **Gelebte unternehmerische und gesellschaftliche Verantwortung**

Wolfgang Grupp ist ein scharfer Kritiker von Gier und Größenwahn in der Wirtschaft – und nicht nur dort. Die Beobachtung von derartigen Auswüchsen, insbesondere viele Insolvenzfälle, geben ihm recht. In seinem Gerechtigkeitsempfinden fühlt er sich verletzt, wenn die „Unanständigen“ sich schadlos halten, sich nicht selten gar mit persönlichem Gewinn und hohen Abfindungen davonmachen. Für ihn gilt schlicht und einfach: „Recht ist Recht und Unrecht ist Unrecht“ und „Wir brauchen die Verantwortung zurück – und die Haftung.“ An die Politik adressiert lautet seine ohne weiteres verständliche Forderung, denen die voll haften, einen Steuerrabatt von 50 Prozent zu geben. Mit einer solch einfachen Maßnahme wäre vielen Insolvenzen vorgebeugt und viel an Gerechtigkeit und sozialem Zusammenhalt gewonnen.

Im Unterschied zu den vollmundigen Statements mancher CEOs in der Flüchtlingskrise zur Bereicherung des Arbeitsmarktes, denen vernachlässigbare Beschäftigungen im jeweiligen Unternehmen folgten, suchte Wolfgang Grupp gezielt nach geeigneten Leuten und stellte anteilig mehr ein als die DAX30-Konzerne. Es kommt eben ums Tun und nicht ums Reden in Richtung Politik und Medien an.

Über die Stiftung werden „in Not geratene Menschen in der Region“ unterstützt. Bekannt geworden sind die Zuwendungen für das Sportareal, die TRIGEMA-Arena, Auto für das Rote Kreuz und einiges mehr. Die regionale Verbundenheit in der Tradition großer Unternehmer macht es leicht, den unmittelbaren Nutzen zu sehen und die gemäßige Anerkennung zu ernten.

### **Drei Lehren – für andere**

Mit TRIGEMA verwirklichte Wolfgang Grupp ein bedeutendes Lebenswerk, das wohlvorbereitet an die nächste Generation weiter gegeben werden soll. Dieses Familienunternehmen ist gutes Anschauungsmaterial: als Geschäftsmodell für eine bedarfsgedeckte Branche in einem Hochlohnland, des Weiteren als Einheit von Haftung und Risiko und schließlich für die Rolle des Unternehmers als Integrationsstifter für Kommune und Region. Das ist nicht wenig. Dem Land täten viele ‘Grupp’s gut.

*Manfred Hoefle, September 2020*