

Unternehmensführung als Kunst

Warum Trigema krisenfest ist

Wolfgang Grupp ist ein sehr erfolgreicher Unternehmer. Unter seiner Führung hat das Bekleidungsunternehmen ›Trigema‹ alle Krisenzeiten erfolgreich gemeistert. Seit 1969 musste nicht einmal Kurzarbeit beantragt werden. Was ist die Grundlage des großen Erfolgs des Unternehmens?

Sehr geehrter Herr Grupp. Sie haben das Unternehmen ›Trigema‹ im Jahre 1969 von Ihrem Vater übernommen, das damals mit zehn Millionen Mark verschuldet war. Schon in wenigen Jahren konnten Sie die Firma sanieren. Wie gelang Ihnen das Kunststück?

Wolfgang Grupp: Die Firma wurde 1919 von meinem

Großvater gegründet, der Herrenunterwäsche produzierte. Das Unternehmen entwickelte sich gut. Mein Großvater lieferte die Wäsche an große Abnehmer wie etwa Neckermann, Quelle, Karstadt et cetera unter deren Namen, als sogenannte Hausmarken. Auch in der zweiten Generation entwickelten sich die Umsätze gut. Aber man war nie damit zufrieden. Wie auch heute war ein gewisser Größenwahn und Gier nach mehr vorhanden und so diversifizierte man in verschiedene Bereiche, was zu gravierenden Verlusten führte. Mein Vater wollte von den Hausmarken weg und begann mit der Marke ›Trigema‹ als Tennisebekleidung. Da ich in Köln

studierte, sollte ich auf die ›Spoga‹ gehen, die zu dieser Zeit in Köln war. Nachdem wir in der Firma bis dato nur große Mengen anonymer Waren produziert hatten, versäumte mein Vater sich selber um die neu generierte Marke zu kümmern oder dafür einen Fachmann zu engagieren. Nachdem die ersten Aufträge sehr klein waren, kümmerte sich niemand darum und somit war ich auf der Messe als Sohn der Buhmann. Ich machte meinem Vater entsprechende Vorwürfe und dann meinte er, dann soll ich dies doch selber machen. Damals war ich gerade dabei, meine Doktorarbeit zu schreiben, also habe ich nebenbei versucht die T-Shirt- und Tenniskollektion

aufzubauen. Diese Kollektion entwickelte sich gut und so habe ich mich entschlossen, meine Doktorarbeit abzugeben, da mir eine Firma ohne Doktor lieber war, als ein Doktor ohne Firma, denn Trigema hatte zu diesem Zeitpunkt zehn Millionen DM Bankschulden.

Was heißt überhaupt der Name ›Trigema‹?

Grupp: Dies ist die Abkürzung für Trikotwarenfabriken **Gebrüder Mayer**.

Der Affe vor der Tagesschau hat Trigema einen hohen Bekanntheitsgrad beschert. Wie sind Sie auf die tolle Werbeidee mit dem Tier gekommen?



Wolfgang Grupp, alleiniger Geschäftsführer und Inhaber des Bekleidungsunternehmens ›Trigema‹, setzt sich stets für den Standort Deutschland ein. Er kritisiert die Verantwortungslosigkeit vieler Manager sowie die Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland.

Grupp: Ich war vor 25 Jahren auf der Suche nach einem neuen Werbespot für die Minute vor der Tagesschau, die sogenannte ›Best-Minute‹. Ich sprach mit dem Herrn, der uns auch den letzten Spot gedreht hatte, und sagte ihm, dass ich einen Spot wolle, der ein bisschen aus dem Rahmen fällt. Er hatte gerade den Spot mit dem Affen für einen großen japanischen Konzern gedreht; der Konzern wollte ihn aber am Schluss nicht einsetzen, da er seine Produkte nicht mit einem Affen bewerben wollte. Somit war die Idee für mich freigeworden. Dieser Spot hat uns zwischenzeitlich sicher einen hohen Bekanntheitsgrad beschert.

Lebt eigentlich dieser Affe heute noch?

Grupp: Wir haben den Spot zweimal neu gedreht. Bei einem privaten Tierhalter wurde dann jeweils ein Affe für den Spot engagiert. Ich selbst war bei diesen Dreharbeiten aber nicht dabei. Wie alt Affen werden und ob die damals ausgewählten Tiere noch leben, kann ich Ihnen leider nicht sagen.

In Diskussionsrunden setzen Sie sich immer mit aller Kraft für den Standort Deutschland ein, kritisieren die Verantwortungslosigkeit vieler Inhaber beziehungsweise angestellter Manager und prangern die Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland an. Sind diese Geschäftslenker zu einem Gutteil mit ihren Aufgaben überfordert oder ist lediglich die Gier nach noch mehr Gewinn die Triebfeder des Handelns?

Grupp: Sicher ist meistens Gier, Größenwahn und vor allem die nicht persönliche Haftung für die eigenen Entscheidungen Ursache für die anschließende Verantwortungslosigkeit. Wenn

wir zum Beispiel bei Daimler an die Ära Reutter mit AEG, Fokker und anschließend bei Herrn Schrempp an das Desaster mit Chrysler denken, dann ist dies ein typisches Beispiel für Gier und Größenwahn. Dies war und ist nur möglich, weil die Herren nicht in persönlicher Haftung standen, sondern im Gegenteil, jeweils sicher noch mit hohen Abfindungen und Pensionen ausgestattet wurden. Hier gäbe es noch viele Beispiele, gerade aus letzter Zeit, wie Karstadt, Quelle und viele mehr. Daimler war immer der führende Autoanbieter. Mit der Ära Reutter hat Daimler diese Position abgegeben, obwohl es klar war, dass, nachdem wir bereits in den 70er Jahren einen autofreien Sonntag hatten, es einen anderen Motor geben muss, als den Benzinmotor! So hätte das Elektroauto also bereits in den 70er oder 80er Jahren entwickelt werden müssen.

Sie leben nach dem Credo »Wenn es mir gut geht, muss es auch meinem Umfeld gut gehen«. In Bayern sagt man ›Leben und leben lassen‹. Solche Worte hört man in den Chefetagen viel zu selten. Ist das auch ein Grund für Ihren großen Erfolg als Unternehmer?

Grupp: Eigentlich ist alles ganz einfach. Wenn ich die Goldmedaille im Springreiten gewinnen will, muss ich auch mein Pferd gut behandeln! Gebe ich ihm nichts zu fressen und würde es sogar auch noch auspeitschen, wird es ganz sicher nicht mit mir fehlerlos die Hindernisse passieren. Ich sitze mit meinen Mitarbeitern in einem Boot. Ich kann nicht erwarten, dass diese Spitzenleistungen erbringen, wenn sie erkennen, dass ich sie nur ausnutze. Nur wer mit Freude seine Arbeit macht und gerne an seinem Arbeitsplatz ist, erbringt Spitzenleistungen,

die notwendig sind, um langfristig Erfolg zu haben. Viele Unternehmenslenker setzen heute jedoch auf den kurzfristigen Erfolg, was sicher wesentlich einfacher ist, aber langfristig bestimmt nicht dem Wandel der Zeit entspricht!

Ethik ist eine Richtschnur ihres Handelns, doch auch Sie müssen mit dem Euro rechnen, damit Sie Ihr Unternehmen weiterhin erfolgreich am Markt halten können. Dennoch machen Sie das herumgeeiere um den Mindestlohn nicht mit. Ihre Maxime ist, dass gute Arbeit nur für gutes Geld zu haben ist, von dem man auch leben kann. Ist Fairness zu den Mitarbeitern ein Wettbewerbsvorteil, den andere nicht erkennen?

Grupp: Es spricht nicht für uns als Unternehmer, wenn wir uns über so ein Thema überhaupt unterhalten müssen. Ethik und ein fairer Umgang mit unseren Mitarbeitern beziehungsweise Mitmenschen, müsste für uns selbstverständlich sein. Dazu gehört auch, dass jeder Mitarbeiter von seinem Lohn leben kann. Bei zu niedrigen Löhnen kann ich sicher keine Spitzenleistung erwarten; im Endeffekt schade ich mir langfristig selber mit einer nicht leistungsgerechten Bezahlung.

Warum funktioniert eine leistungsgerechte Bezahlung anderswo, etwa im öffentlichen Dienst oder bei Großunternehmen immer weniger? Es ist doch ein Skandal, dass Unternehmen viel zu geringe Löhne bezahlen, die dann vom Staat notwendigerweise aufgestockt werden müssen, damit ein würdiges Leben möglich wird. Ganz nebenbei wird dann das ehrliche Löhne bezahlende Unternehmen in den Ruin getrieben, weil es mit den durch staatlich

geförderte Lohndrückerei ermöglichten Dumpingpreisen der Konkurrenz nicht mehr mithalten kann. DDR light in der BRD?

Grupp: Eine leistungsgerechte Bezahlung ist absolut notwendig, sofern ich gute Mitarbeiter haben will. Im übrigen hat das Aufstocken der Löhne durch die öffentliche Hand mit Marktwirtschaft nichts mehr zu tun! Deshalb sage ich laut, dass die Diskussion über einen Mindestlohn eine Schande für uns Unternehmer ist, denn wenn ein Mitarbeiter den ganzen Tag für einen Unternehmer arbeitet und am Schluss von seinem Lohn nicht leben kann, dann ist das zurecht eine Schande für unser Hochlohnland!

Ihre Einkaufspolitik wird als vorbildlich betrachtet. Sie sind nie unter denjenigen zu finden, die versuchen, Qualität zum geringsten Preis zu bekommen. Sie lassen ihren Zulieferern stets „Luft“, damit diese anständige Löhne bezahlen und Investitionen tätigen können. Sie legen so die Basis, auf Dauer Qualität von den Zulieferern zu erhalten. Warum tun sich andere Unternehmen so schwer, Ihrem Vorbild zu folgen?

Grupp: Das Problem trifft in der Regel nicht auf inhabergeführte Unternehmen zu. Diese achten meistens auf den langfristigen Erfolg. Dazu gehört auch, dass man seine Lieferanten anständig behandelt und ihnen somit auch angemessene Preise bezahlt. Manager sind im Gegensatz dazu nicht selten mit dem Unternehmen nicht so stark verwurzelt, da sie meistens nur kurzfristige Verträge haben und somit in erster Linie auf kurzfristigen Erfolg setzen.

Sagenhafte 78 Prozent beträgt die Wertschöpfungstiefe bei Trigema. Sie wider-

legen damit auf besonders überzeugende Weise, dass sich bestimmte Arbeiten in Deutschland angeblich nicht mehr lohnen. In der Lebensmittelindustrie, so hört man, werden sogar die Teiglinge für Billigbrötchen der Supermarktketten heute umweltschädlich aus dem fernen China geholt. Sitzen zu viele Versager in Nadelstreifen in den Chefetagen, die diesen Unsinn auf den Weg bringen?

Grupp: Als Anbieter habe ich natürlich auch die Verantwortung für eine nachhaltige Produktion. Dies kann ich aber nur dann gewährleisten, wenn ich die gesamte Produktionskette im eigenen Hause habe. Zudem ist es heute nicht am schwierigsten, einen Mitarbeiter oder eine Maschine zu bekommen, sondern einen Auftrag. Deshalb habe ich schon aus diesem Grunde die Wertschöpfung bis auf 78 Prozent erhöht, damit ich auch weiterhin die Arbeitsplätze garantieren kann. Wir machen also alles im eigenen Hause, von der Stoffherstellung über die Ausrüstung (Färberei und Bleicherei), Veredlung (Stückerei und Druckerei) sowie Konfektion. Auch für unseren Online-Shop wird die Logistik nicht ausgelagert, sondern im eigenen Unternehmen mit unseren Mitarbeitern gemacht.

Sie beschäftigen mehrheitlich Frauen. Was halten Sie von wirtschaftlichen Anreizen, die Erwerbsneigung von Frauen zu steigern? Ist es für ein Land mit sowieso schon geringer Geburtenrate nicht besser, dass ein Partner gut verdient und der andere sich um den Nachwuchs kümmert?

Grupp: Dies sehe ich ein wenig anders. Wir brauchen unbedingt ein Zurück zur Familie und damit zurück zur Verantwortung der Eltern für

ihre Kinder und hier ist die Mutter an erster Stelle gefragt. Sofern sie, um die Familie zu ernähren, Geld verdienen muss, sollte dies eine Ausnahme sein, aber damit sie ihren Hobbies nachgehen oder sich emanzipieren kann, muss nicht der Staat für ihre Kinder sorgen, sondern dies sollte die Mutter selber machen! Die Eltern sind also in erster Linie verantwortlich für ihre Kinder und nicht der Staat.

Haben Sie nicht auch manchmal das Gefühl, dass Gewerkschaften mit ihrer Macht ab und zu unverantwortlich umgehen? Oder wie kann es sein, dass Unternehmen wie Daimler für einfachste Tätigkeiten höchste Löhne abverhandelt

»Es gab nie Entscheidungen in Gier und Größenwahn, sondern immer im Bewusstsein, dass ich die Verantwortung für 1 200 Mitarbeiter habe.«

werden? Immerhin werden diese dadurch genötigt, mehr Zeitarbeiter einzustellen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Zum Unmut über ungleiche Löhne kommt nun auch noch ein Qualitätsproblem durch unmotivierte, weil schlecht bezahlte Arbeitnehmer. Was tun?

Grupp: Wir haben keine Probleme mit den Gewerkschaften. Ich brauche auch einen guten Betriebsrat, damit Probleme rechtzeitig erkannt und gelöst werden. Es müssen allerdings die richtigen Mitarbeiter im Betriebsrat sein und deshalb spreche ich nicht selten mit guten Mitarbeitern, damit diese sich für eine Betriebsratswahl aufstellen lassen.

Als Sie ganz am Anfang Ihrer bewundernswerten Unternehmerkarriere bei Trigema einen jungen Mitarbeiter zur Bewältigung des Arbeitsanfalls der neuen Tenniskollektion an die Seite bekamen, der als weniger

leistungsfähig eingeschätzt wurde, weckten Sie mit ihrer menschlichen und motivierenden Art in diesem ein erstaunliches Selbstbewusstsein, sodass er im Laufe der Zeit die Karriereleiter zum Abteilungsleiter erklimmen konnte. Führungsqualität, wie Sie sie haben, ist in den Chefetagen sehr dünn gesät. Was wäre der richtige Ansatz, dies zu ändern?

Grupp: Durch die persönliche Ansprache wurde dieser Mitarbeiter, der bisher von niemand richtig voll genommen wurde, zum Top-Mitarbeiter. Ich habe seine Stärken gefördert und nicht die ganze Zeit über seine Schwächen diskutiert. Deshalb ist es bei uns wichtig, die Stärken der Mitarbeiter zu erkennen und

sie dort einzusetzen, wo sie ihre Stärken haben. Nicht selten werden Mitarbeiter wegen ihrer Schwächen aussortiert und kommen somit gar nicht erst zum Zuge. Wenn solche Mitarbeiter endlich eine Wertschätzung erfahren, dann ist man nicht selten erstaunt, welche Leistung sie bringen können!

So wie Sie Mitarbeiter fördern, sollten eigentlich von staatlicher Seite auch Unternehmensgründer gefördert werden, um frisches Unternehmerblut in den Markt zu bekommen beziehungsweise um Pleite gegangene Unternehmen zu ersetzen. Leider ist dies nicht der Fall. Vielmehr werden falsche Anreize für das Nichtstun durch das Zurücklehnen in der sozialen Hängematte gesetzt. Ein fataler Regierungsfehler?

Grupp: Ich kann nicht umfassend beurteilen, was in Sachen Unternehmensgründung falsch läuft. Ich habe

jedoch den Eindruck, dass wir keine funktionierende Marktwirtschaft mehr haben. Unser System fußt auf Banken, die viel zu oft Unternehmen fördern die sich mit ruinösen Preisen in den Markt stürzen. Beispielsweise hatte das Bauunternehmen Holzmann jeden Preis unterboten und ist am Ende an dieser Strategie selbst zugrunde gegangen, da schließlich keine ausreichenden Mittel zur Kostendeckung erwirtschaftet wurden. Wie soll in diesem Marktumfeld, wo Platzhirsche mit Bankenunterstützung wildern, ein frisches Unternehmen Fuß fassen? Früher hatten Gründer mehr Chancen, sich mit ihren Ideen am Markt zu etablieren.

Glauben Sie der Statistik, der heutige angebliche Facharbeitermangel basiert auf Fehlern von früher? Immerhin würden bei einem derartigen Mangel sicher die Löhne steigen, um die Leute an das Unternehmen zu binden.

Grupp: Es sind noch keine zehn Jahre vergangen, als Unternehmer sich mit der Politik stritten, da angeblich die Ausbildungskosten zu hoch seien. Ich habe damals bereits gesagt, dass diese Diskussion für mich unverständlich ist, denn jeder Unternehmer muss größten Wert auf beste Ausbildung legen, damit er auch in der Zukunft gute Mitarbeiter hat. Ich wusste stets, dass andere, die ausbilden, mir nicht die besten Mitarbeiter rüberschicken, sondern im Zweifelsfalle die, die sie selber nicht gebrauchen können. Wenn ich also gute Mitarbeiter haben will, ist für mich die Ausbildung in allen Bereichen erste Voraussetzung. Vielleicht erinnern wir uns auch noch als bei Daimler vor vielleicht 15 Jahren noch Ingenieure in den Vorruhestand geschickt wurden. Dürfen wir uns heu-

te wundern, wenn die Kinder dieser Ingenieure nicht mehr Ingenieur wurden und somit heute ein Mangel an Ingenieuren herrscht?

Was sagen sie zu Ausschreibungen der Öffentlichen Hand, wonach der billigste den Zuschlag zu bekommen hat? Bei Bauprojekten werden von diesen dann schlechend die Preise erhöht. Ist der ehrlich kalkulierende Kaufmann der Dumme?

Grupp: Der billigste ist nicht immer der beste. Nicht selten werden die gewünschten Qualitäten nicht geliefert oder aber der Lieferant wird zahlungsunfähig. Bei Großbauprojekten, wie zum Beispiel dem Berliner Flughafen, sind viele Lieferanten in Insolvenz gegangen, die dann durch teurere Lieferanten ersetzt werden mussten. Bei einer Auftragsvergabe ist nicht immer der günstigste Preis das wichtigste, sondern vor allem auch Zuverlässigkeit und Qualität.

Dass es bei Trigema seit 1969 weder Kurzarbeit noch Entlassungen wegen Arbeitsmangels oder Rationalisierungsmaßnahmen gab, spricht für ein durch und durch gesundes Unternehmen. Was ist das Geheimnis des Erfolgs?

Grupp: Generell habe ich immer versucht, meine Entscheidungen so zu treffen, dass sie auch für die Zukunft nach meiner Meinung richtig waren. Ich habe mich nie von Größenwahn oder Gier leiten lassen, sondern ausschließlich von der Verantwortung für die Sicherheit der Trigema-Arbeitsplätze. Wir haben rechtzeitig die Wertschöpfungskette auf 78 Prozent erhöht, um die Sicherheit der Arbeitsplätze auch weiterhin aufrechterhalten zu können und vor allem die Kontrolle über die Qualität der Trigema-Produkte in eigenen Händen zu haben. Da alles stets unter eigener Kontrolle war, konnte ich entstehende Probleme sofort lösen und deshalb haben wir in den letzten 45 Jahren nie ein Jahr mit Verlust abgeschlossen. Bei allen Investitionsentscheidungen wurde stets das Beste gekauft, da dies letztendlich sicher günstiger ist, als billig und kurzlebig. Mir war stets bewusst, dass ich in einer bedarfsgedeckten Wirtschaft das Wachstum anders sehen muss. Wir geben rechtzeitig preisumkämpfte Produkte ab und müssen dafür neue, innovative Produkte oben ansetzen. Die Kapazität beziehungsweise die Stückzahl unserer Produkte bleibt jedoch gleich. Durch diese Strategie sind natürlich



Trigema hat unter der Führung von Wolfgang Grupp noch nie ein Jahr mit Verlust abgeschlossen. Der Vorzeige-Unternehmer widerlegt seit 45 Jahren die These, dass sich eine Bekleidungs-Produktion in Deutschland immer weniger rechnet.

große Umsatzsteigerungen nicht zu realisieren. Wachstum heißt für mich also, dass das Produkt in seiner Innovation wachsen muss und nicht die Stückzahl. Außerdem gab es nie Entscheidungen in Gier und Größenwahn, sondern immer im Bewusstsein, dass ich die Verantwortung

für 1200 Mitarbeiter habe und denen auch nicht die Zukunft gefährden darf!

Herr Grupp, vielen Dank für das Interview.



trigema.de



GRESSEL 
Spanntechnik

solinos 40/65/100

Flexibles und variables Spannsystem

- Einfachspannsystem, Spannkraft bis 40 kN
- mechanische oder hydraulische Ausführung
- ideal als Mehrfachspanner
- hydraulische Mehrfachspannung
- minimale Rüst- und Beladezeiten

GRESSEL AG • Schützenstrasse 25 • CH-8355 Aadorf
T +41 (0)52 368 16 16 • F +41 (0)52 368 16 17
info@gresstel.ch • www.gresstel.ch