

Wolfgang Grupp (76) ist der größte Hersteller von Sport- und Freizeitbekleidung in Deutschland, erwirtschaftet jährlich einen Umsatz von rund 100 Millionen Euro und beschäftigt aktuell mehr als 1.200 Mitarbeiter. Der TRIGEMA-Boss über die Banalität des Erfolgs, die Bedeutung von Demut, Größenwahn und Gier im Wirtschaftsleben und warum er nie den Fehler begehen würde, einem Kunden nachzulaufen.

ECHO: Worin liegt die große Kunst, als Unternehmer Erfolg zu haben?

Wolfgang Grupp: Erfolg haben ist keine Kunst, die Kunst ist es, Erfolg durchzustehen. Viele erfolgreiche Menschen sind als Versager beerdigt worden. Ob ich wirklich erfolgreich bin, wird sich erst am Ende weisen. Bis jetzt habe ich es geschafft. Aber wer weiß, vielleicht treffe ich schon morgen irgendwelche Größenwahn-Entscheidungen, die mich den Erfolg kosten. Generell bin ich der festen Überzeugung, dass man nur gemeinsam und nicht als Egoist Erfolg haben kann. Ich muss meine Leute in meine Ideen einbinden und sie in meine Welt mitnehmen. Je mehr ich sie begeistern kann und ihnen dabei auch die entsprechende Wertschätzung entgegenbringe, egal welche Tätigkeit sie im Unternehmen erbringen, umso mehr werden sie sich auch für meine Ziele einsetzen.

ECHO: Sie gelten als Unternehmer mit eisernen Prinzipien. Eines davon ist, auf Akademiker im Unternehmen weitgehend zu verzichten. Warum?

Grupp: Ich mache meine Firma mit vernünftig denkenden Menschen. Alle Führungskräfte im Unternehmen haben bei uns als Lehrlinge angefangen. Wir haben alle Mitarbeiter selbst ausgebildet. Ich war, zumindest bis meine Kinder ins Unternehmen eingestiegen sind, der einzige Akademiker. Und da habe ich schon immer gesagt, wir haben einen zu viel.

ECHO: Wachstumssteigerung ist im Grunde für Unternehmer der Gradmesser für Erfolg. Bei Ihnen hat man jedoch den Eindruck, Sie möchten gar nicht wachsen ...

Grupp: Der Größenwahn und die Gier fassen immer mehr Fuß. Jeder will nur noch größer werden. Man muss sich aber fragen, zu welchem Preis. Um irgendwann irgendwelchen Aufsichtsräten die Füße zu küssen? Ich sehe dieses Wachstum, von dem die ganze Welt

spricht, nicht in der Stückzahl und in der Quantität, ich sehe Wachstum in der Innovation. Vor 18 Jahren hab ich die Produktion das letzte Mal erweitert und mir dann geschworen, es nicht mehr zu tun. Das Schwierigste ist es, einen Auftrag zu bekommen. Wenn ich einem Kunden nachlaufen muss, um mein Produkt anzubringen, dann ist das nur über den Preis machbar. Damit bin ich in einem Hochlohnland wie Deutschland auf verlorenem Posten.

ECHO: 1969 sind Sie in das hochverschuldete Familien-Unternehmen eingestiegen. Denken Sie, dass Sie TRIGEMA anders geführt hätten, wäre das Unternehmen damals auf soliden Beinen gestanden? □

Grupp: Sie fragen mich etwas, was ich nicht beantworten kann. Aber ich sage mal, dass eine Herausforderung sicherlich nie schlecht ist. Wer weiß, vielleicht hätte ich dann auch den Fehler gemacht, immer größer werden zu wollen und schlussendlich einen Konzern zu haben, den ich nicht mehr führen kann. Sechs Jahre, nachdem ich die Firma von meinem Vater übernommen habe, hatte ich alle Schulden abgebaut. Seitdem habe ich nie wieder mit einer Bank über Kredite gesprochen. Wir sind zu 100 Prozent eigenfinanziert. Und da lässt es sich nachts schon ruhiger schlafen.

ECHO: Während viele Textilfirmen ihre Produktionsstätten in Niedriglohnländer ausgelagert haben, halten Sie beharrlich am Wirtschaftsstandort Deutschland fest. Haben Sie niemals mit dem Gedanken gespielt, die Produktion ins billigere Ausland zu verlegen? □

Grupp: Nein, warum auch. Ich wollte ja nicht in Konkurs gehen. In meiner schwäbischen Heimat Burladingen gab es vor 30 Jahren 26 Textilfabriken, die alle das gemacht haben, was ich heute mache. Heute gibt es davon nur noch eine. Und das sind wir. Damals wurden fast alle zu Millionären, als sie hier produzierten. Dann haben sie die Arbeitsplätze in Billiglohnländer verlagert und sind – einer nach dem anderen – alle in Konkurs gegangen. Ich bin nicht ins Ausland gegangen, sondern habe hier versucht, den Wandel der Zeit mitzumachen. Deutschland wäre keine führende Wirtschaftsmacht, hätten wir einen schlechten Standort. Jeder Standort ist gut. Man muss nur die Vorteile des Standorts erkennen. Hier sind es nicht die billigen Löhne, der Vorteil, den mir mein Heimatland bietet, sind qualifizierte, gescheite und fleißige Mitarbeiter und innovative Produkte. Und das habe ich versucht zu nutzen.

ECHO: Im nächsten Jahr feiern Sie Ihr hundertjähriges Firmenjubiläum. Rückblickend ... alles richtig gemacht?

Grupp: In all den 49 Jahren, in denen ich jetzt mein Geschäft mache, habe ich nie eine negative Bilanz abgegeben. Wir haben immer Gewinne gemacht. Ob gute oder schwere Zeiten, wir haben immer positiv gearbeitet. Ich bin dabei nie von meinen Werten und Prinzipien abgerückt, habe mir Autonomie und Unabhängigkeit geschaffen und mich nie über den Preis erpressbar gemacht. Was den Preis betrifft, konnten wir durch unseren Standort in einem Hochlohnland ohnehin keine Kompromisse eingehen. Ich hatte beispielsweise viele Großkunden in Österreich und mit ihnen gearbeitet, so lange sie unsere Qualität, Flexibilität, aber auch unseren Preis haben wollten. Versuchten sie den Preis zu drücken, musste ich – auch mit der Konsequenz, sie zu verlieren – hart bleiben. Insgesamt vier Mal musste ich daher auch unsere Kunden austauschen. Heute verkaufen wir zwei Drittel unserer Produktion selber über unsere Shops und im Internet an die Endverbraucher. Noch vor 20 Jahren hätte ich mir nicht vorstellen können, beispielsweise 300.000 Nachthemden, die ich damals als eine Charge an einen Großkunden lieferte, mal als Einzelteile selbst an die Verbraucher zu schicken. Aber es ist alles machbar, wenn man es nur will. Gab es Probleme, dann habe ich versucht, sie zu lösen. Und darum geht es: Dinge, die auf einen zukommen, muss man angehen und nicht nur ewig diskutieren.

INTERVIEW: Gerlinde **Tscheplak**