„Anstand und Eleganz signalisieren meinem Gegenüber Wertschätzung“

WOLFGANG GRUPP IM GESPRÄCH

Herr Grupp, neben dem legendären Affen assoziiert man mit TRIGEMA wohl vor allem den Slogan „Wir produzieren zu 100 % in Deutschland“. Warum ist Ihnen das in Zeiten der Globalisierung so wichtig?
Ich habe nie überhaupt nur den Gedanken erwogen, ins Ausland zu gehen. Als ich 1969 in die Firma eintrat, gab es hier in Burladingen 26 Textilbetriebe. Fast alle waren gestandene Millionäre, solange sie hier produzierten. Dann haben sie bis Ende der 70er Jahre sukzessive ihre Arbeitsplätze ins Ausland verlagert und sind dann nach und nach alle Konkurs gegangen. Also fragen Sie bitte nicht, warum ich nicht ins Ausland gehen wollte. Der Fehler der Kollegen damals: Sie sind den Versand- und Kaufhauskönigen wie Karstadt, Kaufhof, Quelle, Neckermann usw. nachgelaufen, um möglichst viele Großaufträge zu bekommen. Mit Gier und Größenwahn haben sie ihre Unternehmen zerstört.

Ich habe noch nie einen Auftrag über den Preis geholt. Ich muss mit Qualität, Innovation und Schnelligkeit punkten. So haben wir letztes Jahr, als es kurze Zeit einen Engpass bei der Lieferung von Gesichtsmasken gab, flexibel reagiert und 2,3 Millionen Masken hergestellt. Aber ich wusste: Sobald diese aus China kommen, ist die Chance für mich vorbei. Dann ist das Billiglohnland gefragt. Denn Masken sind ein Massenartikel. Ich muss wissen: Wenn große Aufträge vergeben werden und sie an den Günstigsten gehen sollen, dann kann ich nicht mithalten, denn der Standort Deutschland ist ein Hochlohnland.

Klingt, als habe die Corona-Pandemie TRIGEMA kaum etwas anhaben können.
Die Corona-Pandemie hat alle überrascht! Aber das war in früheren Krisen wie der New-Economy-Krise oder der Banken-Krise nicht anders! Alle haben sie mir schlaflose Nächte bereitet! Wir können es uns aus Imagegründen nicht erlauben, Kurzarbeit zu machen oder Mitarbeiter zu entlassen. Schließlich garantiere ich schon immer unsere Arbeitsplätze! Wir punkten, indem wir flexibel auf Kundenwünsche reagieren. Wenn jemand innerhalb von wenigen Tagen z. B. 20.000 Teile braucht, dann ist der Termin das Wichtigste, und er kämpft nicht auch noch um den Preis! Wenn Sie nachts mit leerem Tank an der Autobahn stehen und jemand kommt mit einem Kanister vorbei, dann versuchen Sie auch nicht, noch den Preis zu drücken. Und so war es in der Pandemie: Man kam auf mich zu und fragte: Können Sie so eine Maske machen? Also haben wir gemeinsam mit dem Auftraggeber eine waschbare Stoffmaske entwickelt. Und wenige Tage darauf lief die Produktion an.

> » Ich habe noch nie einen Auftrag über den Preis geholt. Ich muss mit Qualität, Innovation und Schnelligkeit punkten. «

Die Führungskultur in Unternehmen hat sich in den letzten Jahren stark verändert – weg von top-down hin zu flachen Hierarchien und der Arbeit in Teams. Sie sind der Firmenpatriarch und wirken wie ein Chef der alten Schule …
Teamarbeit gab es bei uns schon immer. Ich brauche für alle Entscheidungen meine Mitarbeiter. Deshalb sitze ich auch mitten im Großraumbüro. Wenn Sie mir jetzt einen Auftrag gäben, würde ich den Hörer zur Seite legen, die Experten zusammenrufen und um ihre Meinung bitten. Meine Aufgabe besteht in solchen Fällen darin, alle Argumente zu filtern und am Ende die Entscheidung zu treffen, mit der hoffentlich alle am besten leben können.

Klingt sehr teamorientiert. Zu locker sollte es dann aber auch nicht zugehen. So halten Sie wenig vom Duzen …
Das Duzen fremder Personen bedeutet: weniger Wertschätzung! Deshalb schätze ich noch die alten Anstandsregeln! Wenn Sie in mein Büro kommen, stehe ich natürlich auf und begrüße Sie. Anstand und ein bisschen Eleganz signalisieren meinem Gegenüber auch Wertschätzung! Das gilt auch für die Kleidung. Anzug und Krawatte trage ich nicht für mich, sondern für den, der mit mir spricht. Stellen Sie sich vor, ich säße Ihnen im Jogginganzug gegenüber; das wäre doch eine grobe Missachtung Ihrer Person! Leider legt unsere Gesellschaft immer weniger Wert auf Anstand. Man duzt sich, lässt sich bei der Kleidung gehen. Ist es das, was wir anstreben?

» Ich bin überzeugt, dass wir irgendwann Rechenschaft darüber ablegen müssen, was wir in diesem Leben gemacht haben. «

Sind Anstand und Eleganz ein Wettbewerbsvorteil in der Geschäftswelt?
Sowohl Anstand als auch Eleganz haben bei mir einen hohen Stellenwert. Vielleicht auch deshalb habe ich bisher alle Krisen problemlos bewältigt! Die Firma TRIGEMA hat 100 % Eigenkapital, keinerlei Bankkredite und dies auch in der jetzigen, wohl schwersten Krise, die wir je hatten!

Heute gilt es weithin als normal, dass Führungskräfte häufig das Unternehmen wechseln. Bei TRIGEMA bevorzugen Sie es, dass Ihre Führungskräfte als Lehrlinge beginnen.
Wenn wir ausbilden, können wir sehr früh die Stärken und Schwächen erkennen. So können wir die Lehrlinge nach ihren unterschiedlichen Begabungen optimal einsetzen! Unsere Führungskräfte sind durch ihre Leistung in ihre Positionen gekommen! Warum sollen wir jemanden aus einer fernen Großstadt einstellen, der vielleicht gar nicht auf Dauer in Burladingen arbeiten möchte, wenn wir gute Mitarbeiter, sofern wir sie rechtzeitig ausbilden, in unserem Umfeld bekommen können? Der Lehrling, der hier in unserer Gegend wohnt, dessen Eltern vielleicht schon bei uns arbeiten, ist sicher zuverlässiger – schon weil er sich und seine Familie nicht blamieren möchte. Nicht selten arbeiten Familien in drei Generationen gleichzeitig bei uns. Diese Mitarbeiter stehen zur Firma, sie gehören zu unserer großen TRIGEMA-Betriebsfamilie, und sie sind darauf stolz. Das ist eine ganz andere Verbundenheit!

Sie sind bekennender Katholik, beginnen jeden Morgen mit Gebet in Ihrer hauseigenen Kapelle. Welche Rolle spielt der christliche Glaube für Sie bei unternehmerischen Entscheidungen?
Ja, ich nehme mir jeden Morgen ein paar Minuten Zeit zur Einkehr in meiner Hauskapelle. Mir geht es vor allem darum, auch zu wissen, dass in guten Zeiten die Bäume nicht in den Himmel wachsen und man auch dann demütig und dankbar bleiben sollte!

Dafür brauche ich meinen Glauben; denn ich bin überzeugt, dass wir irgendwann Rechenschaft darüber ablegen müssen, was wir in diesem Leben gemacht haben! Weiterhin ist es mir wichtig, auch zu danken, wenn es einem gutgeht, und nicht immer nur zu bitten oder betteln, wenn es einem schlechtgeht. Deshalb hat es mich oft gewundert, dass auch die Politik nur einen Dankgottesdienst einrichtet, wenn ein großes Problem wie ein Attentat oder Ähnliches passiert ist und nicht auch einmal einen Dankgottesdienst veranlasst, wenn wir z. B. ein nicht erwartetes großes Wirtschaftswachstum erlebten.

Sind Christen die besseren Unternehmer?
Das vermag ich nicht zu beurteilen. Ich für meinen Teil bin jedenfalls nach diesen Maßstäben erzogen worden und aufgewachsen. Anstand, Gerechtigkeit, Verständnis für den Schwächeren – das habe ich von Kindesbeinen an gelernt.

Beim digitalen KCF sitzen Sie u. a. mit dem Ex-Arcandor-Chef Dr. Thomas Middelhoff auf dem Podium …
Ich bin gespannt, wie sich ein Herr Dr. Middelhoff geändert hat und wie er heute denkt im Vergleich zu früher.

Sie sind 79. Andere in Ihrem Alter genießen seit Jahren den Ruhestand. Wie lange möchten Sie noch jeden Tag ins Büro gehen?
Das Schönste im Leben ist nicht, permanent sein Geld zu zählen, sondern das Gefühl von anderen zu bekommen, noch gebraucht zu werden. Dieses Gefühl geben mir jeden Tag meine Mitarbeiter und auch meine Familie. Wenn ich verreise, werde ich sofort gefragt, wann ich wieder zurückkomme, da sie mich für dies oder jenes brauchten. Meine Kinder sind im Unternehmen, und sie dürfen alles entscheiden. Aber auch sie fragen mich nicht selten um Rat. Deshalb ist es schön, wenn man es körperlich noch machen kann, auch noch eine Aufgabe zu haben, die anderen hilft.

Vielen Dank für das Gespräch!