

# ANSTÄNDIG VERDIENEN

Als letzter deutscher Textilfabrikant produziert Wolfgang Grupp im eigenen Land – und er macht es auch überraschend umweltbewusst. Ein Besuch auf der Schwäbischen Alb

TEXT JULIA CHRISTIAN



Jeden Mittag Müsli – so asketisch, wie das klingt, fand unsere Autorin die Essgewohnheiten des Unternehmers nicht. Seit ihrem gemeinsamen Lunch macht sie das auch so

Auf den ersten Blick ist er der Fabrikant, wie man ihn aus Kinderbüchern kennt. Wolfgang Grupp, Chef des Trikotwarenherstellers Trigema, piekfein vom Scheitel bis zur Sohle: Krawatte, Manschettenknöpfe, Einstecktuch und ein Maßanzug. Irgendwann nämlich hat er ausgerechnet, dass sich das rechnet. Die Qualität bestimmt er selbst, die Sachen passen wie angegossen und halten zehn Jahre. Das lohnt sich. Ohne je einen Tag krank gewesen zu sein, sitzt Grupp seit seinem 28. Lebensjahr – das sind inzwischen 45 Jahre – hinter dem gewaltigen Holzschreibtisch am Ende des Großraumbüros. Die Produk-

tionshallen nebenan, die Verwaltungsangestellten vor sich. Kein Computer, dafür eine wuchtige Telefonanlage, in die er mit zackigem Ton Anweisungen diktiert. Er hat einen Helikopter, um seine 46 Geschäfte ohne Stau zu erreichen, einen sprechenden Schimpansen als Werbefigur, eine Reetdach-Villa auf der Schwäbischen Alb und dort seit 2009 auch eine Grabstätte für die ganze Familie. Jeden Morgen geht er im 45 Meter langen Pool im Garten schwimmen. 19 Grad Wassertemperatur, das braucht er, die Außentemperatur ist egal. Essen ist Muss, nicht Genuss. Fit, aber nicht voll, so will sich ein Grupp fühlen. Deshalb gibt es mor-

gens Laugenbrot, mittags selbstgemachtes Müsli mit reichlich frischen Früchten und abends wieder frisches Brot.

Doch Grupp ist nicht nur der klassische, er ist auch der letzte Textilfabrikant, der Deutschland noch geblieben ist. 1200 Mitarbeiter, fast jeder im Betrieb ausgebildet, jedes Trigema-Stück wird in Deutschland ohne Akkordarbeit produziert; Grupp haftet als eingetragener Kaufmann für alles persönlich. Trotzdem beharrt er darauf, kein Gutmensch zu sein. Gutmenschen mag er nicht. Für ihn zählt, dass Trigema Geld verdient. Und das kann man, laut Grupp, in Deutschland besser als in Asien.

**BRIGITTE: Herr Grupp, warum sieht man Sie eigentlich so oft in Talkshows?**

WOLFGANG GRUPP: Ich kann nur in Talkshows gehen, wenn ich eingeladen werde. Und damit wird mir doch indirekt bestätigt, dass die Meinung, die ich verrete, nicht allzu falsch ist.

**Sind wir Verbraucher blöd und verantwortungslos? Schließlich fragen wir uns nicht, wie es möglich ist, dass eine Jeans zehn Euro kostet, ein T-Shirt nur fünf. Wir kaufen es einfach. Sie muss das doch ärgern, schließlich können Sie Ihre Produkte nie so billig anbieten...**

Verantwortlich für dieses Desaster sind diejenigen, die so produzieren, dass andere darunter leiden, damit sie mehr Geld erwirtschaften. Also ist nicht der Verbraucher verantwortlich, sondern der Unternehmer. Die Unternehmer müssen sich darüber informieren, ob man in Bangladesch oder in China unter menschlichen und umweltbewussten Bedingungen Textilien herstellen lassen kann oder nicht.

**Den Verbraucher trifft keine Schuld?**

Nein. Ich gehe in ein Restaurant, bestelle ein Rindersteak und bekomme ein Pferdesteak serviert. Das ist dann doch nicht meine Schuld. Mir kann doch niemand vorwerfen, ich hätte selbst heraus-schmecken müssen, ob Pferd oder Rind auf meinem Teller gelandet ist. Und genauso kann ich von einem Konsumenten nicht erwarten, dass er vor jedem Kauf recherchiert, ob jeder, der an der Produktion seines Sweatshirts beteiligt war, ein vernünftiges Gehalt bekommen hat.

**Aber mit unserem Konsum hätten wir es doch in der Hand, Unternehmen zum Umdenken zu zwingen?**

Natürlich muss sich der Unternehmer nach dem Verbraucher richten, ansonsten wird er seine Produkte langfristig nicht verkaufen können. Ich werfe aber etwa H&M oder Zara nicht vor, dass sie im Ausland günstige Textilien herstellen lassen. Nur haben sie dann auch die Verantwortung dafür, was bei der Herstellung geschieht. Ich finde es sogar gut, dass es diese Marken gibt, denn ein Teenager, der ein T-Shirt dreimal in der Disco trägt, soll dafür nicht viel Geld ausgeben. Die Idee, Menschen mit weniger Mitteln die Chance zu geben, sich modisch zu kleiden, finde ich gut, aber bei der Produktion dieser Textilien

muss es fair zugehen. Und dafür ist der Unternehmer verantwortlich.

**Heißt das, Sie haben nichts gegen die Globalisierung? Dabei werden Sie doch nicht müde, sich für den Wirtschaftsstandort Deutschland einzusetzen.** Wer behauptet, wegen der Globalisierung Arbeitsplätze abbauen zu müssen, macht etwas falsch. Die Globalisierung ist für jeden eine große Chance. Vor 30 Jahren konnten wir unsere Produkte weder nach Leipzig noch nach Russland oder China liefern. Heute geht das problemlos. Ich muss nur etwas herstellen, was die anderen auch wollen.

**Was entgegnen Sie also allen, die behaupten, hier könne man nicht mehr produzieren, weil ein Produkt so teuer würde, dass es niemand mehr kauft?**

Alles ist im Prinzip in Deutschland produzierbar, nur auf entsprechendem Niveau. Kein Billig-T-Shirt, sondern eins in höchster Qualität. Oder ein Funktionsshirt. Deshalb sind Entwicklung und Forschung so wichtig, damit wir Billiglohnländern mit unseren innovativen Produkten immer einen Schritt voraus sind. Im Übrigen kannte ich viele Unternehmer, fast alle gestandene Millionäre, von denen keiner reicher geworden ist, nachdem er seine Produktion ins Ausland verlegt hat. In den 80ern fuhren viele Textilproduzenten den größten Mercedes. Schritt für Schritt wurde die Produktion ins Ausland verlagert. Schritt für Schritt wurden die Autos kleiner.

**Haben Sie das geahnt, oder konnten Sie einfach nicht anders?**

Als ich die Firma mit 27 Jahren übernahm, hatten wir Mitarbeiter, die schon

**»Alles ist im Prinzip in Deutschland produzierbar«**

für meinen Großvater oder meinen Vater gearbeitet haben. Als Kind saß ich mancher Näherin oder zum Beispiel der Buchhaltungschefin auf dem Schoß. Solche Mitarbeiter konnte ich doch nicht entlassen, weil ich meinte, im Ausland mehr Geld verdienen zu können.

**Was konkret machen Sie anders als die 25 anderen Produzenten des ehemaligen „Trikot Valley“, dem Herzstück**

**deutscher Textilproduktion, von der Sie als Einziger übrig geblieben sind?**

Ich gebe preisumkämpfte Produkte rechtzeitig ab. Denn in einem Hochlohnland wie Deutschland sind meine Näherinnen nicht zu teuer, solange sie Produkte fertigen, die ihrem Lohn entsprechen. Man kann hierzulande keine Massenwaren mehr produzieren. Deshalb ist der Chinese auch kein Konkurrent, sondern ein Kollege. Er macht die Masse, wir die innovativen Produkte, wie zum Beispiel die „Cradle to Cradle“-Kollektion. Das kann noch nicht jeder, in zehn Jahren vielleicht schon. Und dann sicher auch billiger. Bis dahin muss ich also wieder etwas Neues erfinden, vielleicht ein durchsichtiges T-Shirt!

**Sie haben es gerade angesprochen:**

**Sie produzieren nach dem Cradle-to-Cradle-Prinzip, übersetzt „von der Wiege zur Wiege“. Was bedeutet das?**

Cradle to Cradle heißt, dass wir zur Produktion von Textilien oder auch anderen Produkten keine Rohstoffe mehr verbrauchen, sondern nur gebrauchen und sie dem Erdreich später in Form von Nährstoffen zurückgeben. Konkreter: Wir entnehmen die Baumwolle dem Erdreich, nutzen sie in Form eines textilen Stücks, das aus kompostierbaren Materialien besteht und durch erneuerbare Energien und mit nachwachsenden Ressourcen hergestellt wurde. Wenn der Verbraucher es nicht mehr trägt, kann er es kompostieren. Ein tolles Konzept, das Prof. Dr. Braungart, ein Chemiker, entwickelt und uns angeboten hat.

**Die Idee ist schon zwölf Jahre alt.**

**Warum, glauben Sie, produzieren nicht viel mehr Unternehmen bereits so?**

Wenn man nicht alle Produktionsstufen unter einem Dach hat, ist das nicht so einfach. Wir produzieren vom Garn bis zum Fertigprodukt alles im eigenen Haus und können somit Stoffherstellung, Färben, Bleichen, Sticken, Drucken kontrollieren. Wird in vielen Ländern produziert, kann man dafür nicht garantieren.

**Verkaufen sich die Stücke? Ich habe den Eindruck, nur wenige wissen überhaupt etwas mit dem Begriff anzufangen.**

Wir verkaufen die Kollektion seit acht Jahren, und die Nachfrage ist konstant gestiegen. Inzwischen gibt es sogar schon Kunden aus der Industrie, die für ihre Mitarbeiter Polohemden oder T-►



## DAS PRINZIP CRADLE TO CRADLE

**1** Die **BIO-BAUMWOLLE**, die bei Trigema für die Cradle-to-Cradle-Kollektion genutzt wird, stammt aus einem türkischen Familienbetrieb, der sie in Mischkulturen zusammen mit ökologischem Obst und Gemüse anbaut.

**2** Im Norden Griechenlands werden die Pflanzen **GEREINIGT, GEKÄMMT UND VERSPANNEN**.

**3** Mit **100 PROZENT EIGENSTROM** und aus **UNGIFTIGEN, BIOLOGISCH ABBAUBAREN MATERIALIEN**, Farb- und Ausrüstungsstoffen entstehen in den Produktionshallen in Baden-Württemberg zunächst die Gewebe und schließlich das fertige Kleidungsstück.

**4** Ausschließlich aus unkritischen Substanzen hergestellt, eignet es sich für **DIREKTEN HAUTKONTAKT**.

**5** Ist es abgetragen, kann es auf den Kompost und dient Pflanzen und Böden als **NÄHRSTOFF**. Und der Kreislauf beginnt von vorn.



Shirts aus der Cradle-to-Cradle-Kollektion ordern. Das ist für mich ein Erfolg.

**Sie sind jetzt 72 Jahre alt, führen Trigema seit 45 Jahren und sitzen noch immer hier an Ihrem Schreibtisch, von dem Sie alles im Blick haben. Sind Sie ein Kontrollfreak?**

Gehen Sie mit mir durch die Firma. Wenn ich Ihnen eine Frage nicht beant-

**»Nur sozial genügt nicht, ich muss auch Geld verdienen«**

worten kann, schenke ich sie Ihnen. Darauf bin ich stolz. Für mich ist es wichtig, von allem, was in meinem Betrieb läuft, auch eine Ahnung zu haben. Ich habe erlebt, wie mein Vater als Jurist sich in allen Fragen auf Fremde verlassen musste. Geschäftsführer oder Berater kamen für zwei Jahre, trafen Fehlentscheidungen, gingen, dann kam ein neuer. Das führte schließlich zu zehn Millionen Mark Schulden. Heute sind alle leitenden

Mitarbeiter, außer einem Prokuristen, ehemalige Lehrlinge. Deren Loyalität, aber auch Kenntnis unseres Betriebes ist unbezahlbar. Ich habe nicht selten junge Leute, die wahrscheinlich in anderen Betrieben gar keine Chance bekommen hätten, heute aber zu den besten Mitarbeitern zählen. Sie fragen nach, setzen sich ein, kennen zum Beispiel alle neuen Farben, schon kurz nachdem die Kollektion aus der Produktion kommt, auswendig. Davon leben wir.

**Man könnte meinen, Sie leiten Ihre Firma seit jeher mit den erst jetzt so viel beschworenen „soft skills“. Sie sind sozial und einfühlsam, fordern Verantwortung, arbeiten im Großraumbüro, bauen Ihre Mitarbeiter auf.**

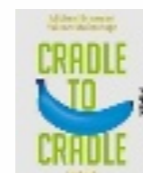
Nur sozial genügt nicht, ich muss auch Geld verdienen, dann kann man sozial sein. Das Ganze basiert auf dem logischen Prinzip des Gebens und Nehmens. Wir geben dem Mitarbeiter das Gefühl, ein Zuhause am Arbeitsplatz zu haben, er gibt uns gern seine Leistung.

**Warum gelten deutsche Führungskräfte im internationalen Vergleich als nicht besonders mitarbeiterfreundlich?**

Weil sie keine Familienunternehmen führen. Wenn man ein garantiertes Millionen-Einkommen hat, ohne für sein Tun verantwortlich zu sein, verwundert es doch nicht, wenn aufgrund gierigen Gewinnstrebens am Ende tausende von Arbeitsplätzen vernichtet werden.

**Produzieren Sie auch deshalb so anständig, um mehr Freiheiten zu haben? So kann Ihnen niemand einen Vorwurf aus dem Hubschrauber, den Hausangestellten, Ihren Maßanzügen machen.**

Ich produziere anständig, damit, wenn ich durch die Produktionshalle laufe, niemand zu mir kommt und sagt, Herr Grupp, ich kann mein Kind nicht mehr ernähren, weil Sie mir meinen Lohn gekürzt haben. Die Welt ist viel einfacher, als man denkt. Wir sind heute eng vernetzt, und alles, was man tut, kommt früher oder später wieder zurück. ☺



Mehr zum Thema:  
**„Cradle to Cradle - Einfach intelligent produzieren“**  
von Michael Braungart und William McDonough, den Erfindern des Prinzips  
(240 S., 9,99 Euro, Piper)

**ONLINE-TIPP** Noch mehr Unternehmen, die nach dem Cradle-to-Cradle-Prinzip produzieren, unter: [www.brigitte.de/cradle](http://www.brigitte.de/cradle)