

INHALTSVERZEICHNIS

FALLSTUDIE TRIGEMA **Abschied aus China? Zurück zum „Made in Germany“?** **Vorbild W. Grupp-Trigema?**

Teil A		Seite
1.	Anlass/Zweck, Disclosure, Vorgehen, Lehr- und Lernziele für Unterricht und Selbst-Studium	1
2.	Der Lehr- und Lernprozess: didaktische Empfehlungen an Dozierende und Studierende	2
3.	Lehr- und Lernziele: Möglichkeiten und Empfehlungen	4
4.	Assignments und Fragen	5
Teil B		
1.	Abschied aus China? Zurück zum "Made in Germany"?	9
2.	Marktinformationen Deutschland: Bekleidung, Sport & Freizeitkleidung	10
2.1	Überblick	10
2.2	Branchenkonjunktur (bis 2021)	11
3.	Trigema im deutschen Umfeld	13
3.1	Textil-Cluster Süddeutschland	13
3.2	Trigema Anfänge und Wachstum unter W. Grupp (bis 2022)	14
3.3	Trigema Situation 2020 . 2022: Umsatz, Ertrags-Schätzung	14
4.	Trigemas Erfolgsfaktoren	15
4.1	Werbung in eigener Sache	15
4.2	Unternehmerische und operationelle Flexibilität	16
4.3	Kein Zwang zum Wachstum	16
4.4	Grupps Wille zur Erneuerung, Trigema immer wieder "neu zu erfinden"	17
4.5	Ein weiterer Erfolgsfaktor: Einstellung zu Mitarbeitenden, Kundschaft, Gesellschaft?	20
4.6	Ein weiterer, essentieller Erfolgsfaktor: Die Bindung zu Deutschland	22
5.	Aufgabe an die Studierenden oder Manger	22
Teil C		
1.	Situation der Bekleidungs-Industrie 2023 ff: Schwere Zeiten wegen Ukraine-Krieg, Energie-Krise und Inflation	26
1.1	Experten-Einschätzung der Lage: "Schicksalsjahre"?	26
1.2	Experten-Empfehlungen: Umdenken	28
2.	Erkenntnisse für Asien-Heimkehrer? Trigema Vorbild für 2023-2030 ?	28
2.1	Trigema als Mustervorlage auch für 2023 ff?	28
2.2	Geht es selbst für Trigema noch so weiter wie im letzten Jahrzehnt?	28
3.	Aufgaben an Studierende: Was sind die Optionen für Trigema und andere deutsche Unternehmen anderer Branchen? Ihre Empfehlungen?	30
4.	Überarbeiten Sie das Business-Model (Schluss-Aufgabe von Teil B der Fallstudie) mit Ihren Vorstellungen	30
Teil D		
	Ein alternatives Business-Modell	31

Fallstudie Trigema Teil A

Vorwort und Didaktik/Teaching Note

Abschied aus China? Zurück zum «Made in Germany»?

Vorbild W. Grupp-Trigema?

Mike Domenghino, Ingo Pleser

«Grupp..... steht, wie kein anderer, für Made in Germany.»¹

«Kaum ein anderer verkörpert Unternehmertum in Deutschland wie Wolfgang Grupp².

«Produktion nach Deutschland zu verlegen... nicht einfach, sobald sie einmal ausgelagert sei»³

1. Anlass/Zweck, Disclosure, Vorgehen, Lehr- und Lernziele für Unterricht & Selbst-Studium

Die Autoren haben diese Fallstudie⁴ für ausschliesslich akademische Zwecke⁵ verfasst, um Strategie- Studierende wie Manager von hervorstechenden und disruptiven Familienunternehmen lernen zu lassen. Dazu folgendes 'Disclosure':

- Die Fallstudien-Systematik und die darin verwendeten Strategiekonzepte sind von Harvard Professor Michael Porter⁶ beeinflusst, zu dessen externen Instituts-«Affiliates» sie zählen. Daher eine klare Präferenz der Autoren für die Ideen des Erfinders der modernen Unternehmensstrategie, die zum Standardrepertoire von Strategiekursen gehören.
- Die Fallstudie ist keine beauftragte, einer Biografie ähnlichen Beschreibung. Es gab auch keine finanzielle Unterstützung durch die Fa. Trigema, zu der die Autoren in keiner finanziellen oder anderen kommerziellen Verbindung stehen oder standen.
- W. Grupp wurde ungefragt und ungewollt zum Protagonisten oder »Laiendarsteller« auf der Schaubühne des folgenden Lehrstücks über Strategiewissen und -können. Die

¹ YouTube · SWR Landesschau Baden-Württemberg · 14 Nov 2021 https://www.youtube.com/watch?v=ly1cf7H_mFE
<https://www.dasinvestment.com/trigema-chef-die-chinesen-sind-meine-kollegen/> Astrid Lipsky 14.01.2011

² <https://www.forbes.at/artikel/das-schoenste-auf-der-welt-ist-nicht-sein-geld-zu-zaehlen.html>, vgl. auch «Moralverfechter, knallharter Geschäftsmann, Mittelstands-Ikone für seine Heimat und den Produktionsstandort Deutschland.» »Betriebsfamilie« 2023 auf Trigema Website <https://www.trigema.de/>

³ <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/handel/textilproduktion-in-deutschland-das-problem-ist-dass-in-deutschland-viele-abitur-machen-und-studieren-sagt-trigema-chef-grupp-a/>

⁴ Wie auch eine analoge Fallstudie <https://glutenfreecase.info/> über Ulrich Ladurner, den Erfinder der Glutenfrei-Lebensmittelkategorie <https://www.drschaer.com/>

⁵ Die Autoren entsprechen damit Anregungen/Anliegen des Harvard Strategie Professors Michael Porter. <https://www.isc.hbs.edu/Documents/resources/courses/moc-affiliate-network/MOC%20Affiliate%20Prospectus%202022.pdf?csf=1&web=1&e=2rGPd7>

⁶ M. Domenghino ist Absolvent der Harvard Business School und ehem. Student von M. Porter. Zudem ist er 'Affiliate Faculty' des Instituts den weltweiten M. Porter Kurs über Strategie und Wettbewerbsfähigkeit.

in der Fallstudie beschriebenen Sachverhalte stammen aus allgemein öffentlich zugänglichen Quellen, ohne spezielle Inputs seitens Trigema⁷. Vor Veröffentlichung hatte W. Grupp jedoch die Gelegenheit, den letzten Entwurf zu lesen und auf eventuelle Sachfehler hinzuweisen.

Die Autoren erfüllen somit lediglich Wünsche von Studierenden wie Dozierenden nach

- (a) weiteren und aktuellen Strategie-Fallstudien⁸ auf Deutsch über erfolgreiche Unternehmer aus ihrem vertrauten europäischen Umfeld, für Lehrveranstaltungen, Diskussionsgruppen sowie zum Selbst-Studium.
- (b) Hinweisen, Erfahrungen und Handlungsempfehlungen zu den Themen Entglobalisierung, Relokalisierung, Near-Shoring sowie Lieferkettenoptimierung. Diese Themen sind in vielen Firmen dringend geworden, nicht zuletzt (a) seit den häufigen Lieferengpässen ab ca. 2020 in Verbindung mit der Covidpandemie, sowie (b) wegen des seit 2023 gültigen «Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes»⁹, das z.B. Kinderarbeit und Umweltschäden verhindern soll. Es wird viele Firmen veranlassen **und** zwingen, ihre Lieferketten zu überprüfen und diese gegebenenfalls nach (oder in die Nähe von) Deutschland (zurück) zu verlegen...mit Konsequenzen!

2. Der Lehr- und Lernprozess¹⁰: didaktische Empfehlungen an Dozierende und Studierende

Methode und Vorgehen:

Gemäss der von der Harvard Business School seit mehr als 100 Jahren praktizierten Zielsetzung soll die Inhalte als Grundlage für Analysen, Diskussionen liefern, Fragen aufwerfen und die Studierenden zum Erarbeiten eigener Antworten anleiten. Dazu dienen auch die vielen Zitate und Literaturhinweise, um auf Quellen wie Zusatzinformationen hinzuweisen. Anders gesagt: der Weg ist das Ziel, die Firma oder der Protagonist oft nur das Lernmittel. Divergierende Evaluationen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen sind somit akzeptabel, solange sie methodologisch, strategisch und handwerklich richtig erstellt worden sind. Gemäss der Harvardmethode soll eine Fallstudie bewusst keine «richtigen Antworten» liefern.

Lernprozess:

Alle Studierenden und/oder Manager sollen in Anlehnung an die «flipped¹¹ case study Didaktik» der Harvard Business School:

⁷ aufgrund der multimedialen Omnipräsenz von Wolfgang Grupp nicht nötig erachtet,

⁸ Die Website <https://glutenfreecase.info/> enthält eine analoge Fallstudie der Autoren über den italienischen Pionier der glutenfreien Nahrung, Ulrich Ladurner und seine Firma Dr. Schär SPA in Meran.

⁹ <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Gesetze/Wirtschaft/lieferkettensorgfaltspflichtengesetz.html>

¹⁰ Gem Bloom, <https://teachingtools.uzh.ch/de/tools/lernziel-taxonomien>

¹¹ Definition 'Flipped': <https://bokcenter.harvard.edu/flipped-classrooms>; <https://www.hbs.edu/mba/academic-experience/Pages/the-hbs-case-method.aspx>

(a) vor der Lehrveranstaltung zunächst die «Assignment Questions» (siehe Punkt 4 unten) und danach den Text der Fallstudie lesen sowie

(b) die Inhalte und/oder Handlungen des Fallstudienprotagonisten, hier des Unternehmers W. Grupp, verstehen und gedanklich nachvollziehen: was er tut und was er nicht unternimmt, sein Umfeld (mit Diamant/PESTEL¹²) sowie seine Industrie (mit Five Forces) analysieren, beschreiben, die Attraktivität (= Profitabilität) einschätzen können, und ihre Erkenntnisse anschliessend (wenn möglich)

(c) mit anderen Studierenden kritisch diskutieren und evaluieren und diese in der darauffolgenden Lehrveranstaltung darlegen und zur Diskussion zu stellen. Fortgeschrittene Studierende sollten darüber hinaus

(d) Optimierungsvorschläge erarbeiten und diese ihren Mit-Studierenden wie Dozierenden präsentieren sowie „verkaufen“ lernen.

Dieser (von Bloom ¹³abgeleitete) Prozess kann für die Erreichung einer Reihe von unterschiedlichen Lehr- und Lernzielen hilfreich sein (Details im übernächsten Abschnitt).

Inhalte, Konzepte:

Für obigen Lehr-/Lern-Prozess präsentiert der Fallstudientext eine Zusammenstellung von -- bildlich gesprochen -- Informations-Mosaiksteinen. So z.B. in der Form von (Internet-) Informations-Splittern, sowie Interviewzitate und Hinweisen auf Fernsehsendungen sowie YouTube Videos.

Bei der Auswahl der Materialien waren für die Autoren folgende Kriterien wichtig:

- inwieweit diese Informationen gängige Strategiekonzepte widerspiegeln respektive
 - sich das Geschehen der Fallstudie mit der Hilfe solcher Konzepte besser verstehen lässt.
- Im Vordergrund stehen, wie erwähnt, dabei Konzepte des Harvard Professors Michael Porter,¹⁴ des »Erfinders der modernen Unternehmensstrategie« z.B.: Diamant, Cluster, Five Forces, Value Proposition, Generic Strategies, Marketingmix/value chain, wie auch andere gängige Tools, so SWOT, PESTEL, etc.¹⁵).

Zu den einzelnen Abschnitten und Themen der Fallstudie gibt es «Assignment Questions» oder Lehr- und Lernhilfen. Die Assignment Questions sowie die Diskussionen über die Fallstudie sollen allen Studierenden helfen¹⁶, die relevanten Informations-Mosaiksteine zu erkennen, zu verstehen, (ev. an einem Beispiel anzuwenden) und diese dann kritisch zu reflektieren bzw. zu diskutieren. Fortgeschrittene Studierende sowie Manager sollen danach nachvollziehbare »Strategie-Mosaiken« zusammenstellen und bewerten. Und als letztlches Ziel daraus Handlungsempfehlungen ableiten, mittels des mit eigener Intelligenz erarbeiteten Wissens oder auch mit Hilfe von neueren Werkzeugen der künstlichen Intelligenz.

¹² Siehe Einträge dazu in de.wikipedia.org

¹³ <https://teachingtools.uzh.ch/de/tools/lernziel-taxonomien>

¹⁴ isc.hbs.edu, drei dessen Harvard Instituts-Netzwerk MOC die Autoren Teilnehmers sind (Affiliates)

¹⁵ Siehe Wikipedia- und YouTube-Erklärungen

¹⁶ <https://teachingtools.uzh.ch/de/tools/lernziel-taxonomien>

Artificial Intelligence/chatGPT als Hilfsmittel:

Zur Erarbeitung der Analysen und Empfehlungen eignet sich nach Ansicht der Autoren auch der Gebrauch von neuen Werkzeugen der künstlichen Intelligenz, wie insbesondere chatGPT¹⁷. Letzteres kann je nach Verwendung

- zur Förderung/Beschleunigung des Lehr- und Lernprozesses führen: Dies, wenn der chatGPT Output nicht zum Endergebnis gemacht wird, sondern lediglich als Anfangspunkt der eigenen Arbeit dient. So kann chatGPT die Einstiegs- und Vorbereitungs-Arbeiten erleichtern bzw. verkürzen und somit die typischerweise begrenzte Arbeitszeit produktiver nutzen lassen. Die eigene, auf dem chatGPT lediglich aufbauende Arbeit kann somit zu qualitativ höheren und besseren Ergebnissen führen.

Wird dagegen der chatGPT Output als Endergebnis genommen, ohne wesentliche Eigenleistung beizutragen, so wird chatGPT

- die Verhinderung von Lernergebnissen zur Folge haben und den Studierenden einen erfolgreichen Lernprozess lediglich »vorgaukeln«: ein oft professionell klingendes Ergebnis präsentieren, ohne dass die Studierenden sich Strategiewissen und -können erarbeitet hätten, mit dem sie in Zukunft auch ähnliche Situationen analysieren, beschreiben und optimieren können.¹⁸

3. Lehr- und Lernziele: Möglichkeiten und Empfehlungen

Die Beschäftigung mit der Trigema Fallstudie kann zu mehreren unterschiedlichen Lehr- und Lernzielen führen, je nach der Interessenlage der Studierenden wie Dozierenden. Die Autoren empfehlen Folgendes für das Leistungs-Assessment:

Nach Abschluss ihrer Arbeiten an der Trigema Fallstudie ist bei den Studierenden Wissen, kritisches Verständnis sowie Anwendungskompetenz nachweisbar in Bezug auf

(a) die Erarbeitung

- einer systematischen Darstellung des Umfelds sowie des Businessmodels¹⁹ von Trigema (gemäss Schema im Anhang des Teils A)
- von Optimierungsempfehlungen zu den existenten Strategien der Trigema
- von Vorschlägen zur strategischen wie operativen Neuausrichtung anderer (Textil-) Unternehmen - dies speziell im Hinblick auf die drängenden Herausforderungen der Ent-globalisierung, also Re-Shoring oder Near-Shoring, wie auch die Konsequenzen des ab 2023 gültigen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes, zum Beispiel zur Verhinderung von Kinderarbeit und Umweltschäden, etc.

(b) ihre Fähigkeit, einzelwirtschaftliche wie gesellschaftspolitische Themen, Empfehlungen und Praktiken zu beschreiben, kommentieren und zu evaluieren, wie z.B.

¹⁷ Openai.com ist die Website und gibt Erklärungen

¹⁸ Banale Illustration: In der Prüfung eines Pizza-Back-Kurs präsentiert ein Teilnehmer nicht eine von ihm selbstgebackene Pizza, sondern eine Pizza eines guten Pizza-Lieferdienstes. Er mag bestehen, kann aber selbst keine Pizza backen, falls der Lieferdienst nicht zur Verfügung steht.

¹⁹ Vgl. Beispiel ab S. 8 des folgenden Links https://img1.wsimg.com/blobby/go/913f653f-9a43-4b33-95c8-9f83d2934cc3/Teil%20B%20Formatiert_Version%201.0.pdf

- *Wolfgang Grupp als »Vorzeige-Unternehmer«?* Kann er ein Vorbild für andere deutsche Unternehmer/Firmen sein? Unter welchen Gesichtspunkten als nachahmenswertes Vorbild? Umsatz/Ertrag? Positionierung von Trigema? Wahl des Produktionsstandortes Deutschland? Sozialpolitische Einstellung gegenüber Mitarbeitenden (Arbeitsplatzgarantie)? Vorzüge/Nachteile des Trigema Management Stils im Vergleich zu amerikanischen Methoden des 21. Jahrhunderts, wie Elon Musk (mit Twitter 2022 sowie Tesla und SpaceX)?

- *Alternativen hinsichtlich des viel diskutierten »Purpose of Business, des Sinns und Zweck alles menschlichen Wirtschaftens z.B.:*

(1) Milton Friedmans traditionelles »Shareholder Value«- Postulat, demgemäss Gewinnmaximierung für die Aktionäre das einzige Ziel einer Firma sei;

(2) die gegenwärtige »Stakeholder Value« Diskussion zur Neuausrichtung des Kapitalismus gemäss Harvard Professor Michael Porter (2011)²⁰ und Larry Fink²¹, CEO des weltgrössten Investmentfonds BlackRock, wie auch »Stakeholder Capitalism« von Klaus Schwab²² vom WEF;

(3) Soziale Marktwirtschaft, Mitbestimmung und Rheinischer Kapitalismus in der BRD sowie

(4) sozialpolitische Aufrufe von Papst Franziskus²³ 2020 zu einer Art »Kapitalismus 2.0«. Die Studierenden mögen in den Trigema Massnahmen tendenziell Elemente der katholischen Soziallehre und des rheinischen Kapitalismus erkennen.

(5) bei (fortgesetztem) Interesse an China kann Folgendes Thema sein:

- Entwicklungen im chinesischen Markt sowie im chinesischen Unternehmertum und/oder

- Forderungen der kommunistischen Partei an Unternehmer in China, sowie

- die (wachsende?) Bedeutung des chinesischen Internet-Textilhändlers Alibaba in Deutschland/Europa und die Strategien seines Gründers Jack Ma. Dazu kann auch ein Vergleich von Jack Ma/Alibaba mit Jeff Bezos/Amazon, Zalando, Otto Versand und vielleicht auch Trigema lehrreich sein.

4. Assignments und Fragen

1. Wie würden Sie das PESTLE²⁴ Deutschlands für Trigema Hauptmarkt »Sport und Freizeitkleidung« beschreiben. Was waren die wichtigen disruptiven Ereignisse der letzten Jahre 2020-2023.
2. Wie attraktiv (gewinnversprechend) ist dieses Segment des deutschen Textilmarktes aus der Sicht von Porters Five Forces. Beschreiben Sie die Macht der fünf Wettbewerbskräfte²⁵ und begründen Sie Ihre Schlussfolgerungen.
3. Beschreiben Sie das Businessmodell von Trigema gemäss folgendem Schema

²⁰ <https://hbr.org/2011/01/rethinking-capitalism>

²¹ <https://www.blackrock.com/ch/individual/en/larry-fink-ceo-letter>

²² <https://www.weforum.org/about/book>

²³ https://www.vatican.va/content/francesco/de/encyclicals/documents/papa-francesco_20201003_enciclica-fratelli-tutti.html

²⁴ <https://springworks.ch/en/pestel-analysis/>

²⁵ <https://managementportal.de/Ressources/P5F.htm>

- a) Ausgangslage und das Nutzenversprechen²⁶, die Value Proposition von Trigma für seine Stakeholder: Kunden, Besitzer, Aktionäre, Mitarbeitende, Gesellschaft, andere?
- b) Die Wertkette²⁷, Value Chain, die Aktivitäten wie der Marketing-Mix u.a. zur Realisierung des Wertversprechens.

Die folgende Darstellung (nächste Seite) von Wertversprechen und Wertkette als Puzzle mag das Verständnis erleichtern: Alle Puzzleteile, die Einzelaktivitäten wie z.B. Werbung und Distribution, oder das im Verkauf eingesetzte Personal sowie die Produkt-Leistung und -Verpackung und der Verkaufsladen müssen insgesamt «stimmig» sein und das gewollte Puzzle-Bild ergeben.

Ein anderes Beispiel könnte der Konzertdirigent sein, der alle Orchester-Mitwirkenden im richtigen Moment zum Spielen auffordert, um ein dem Publikum gefälliges Hörerlebnis zu bieten.

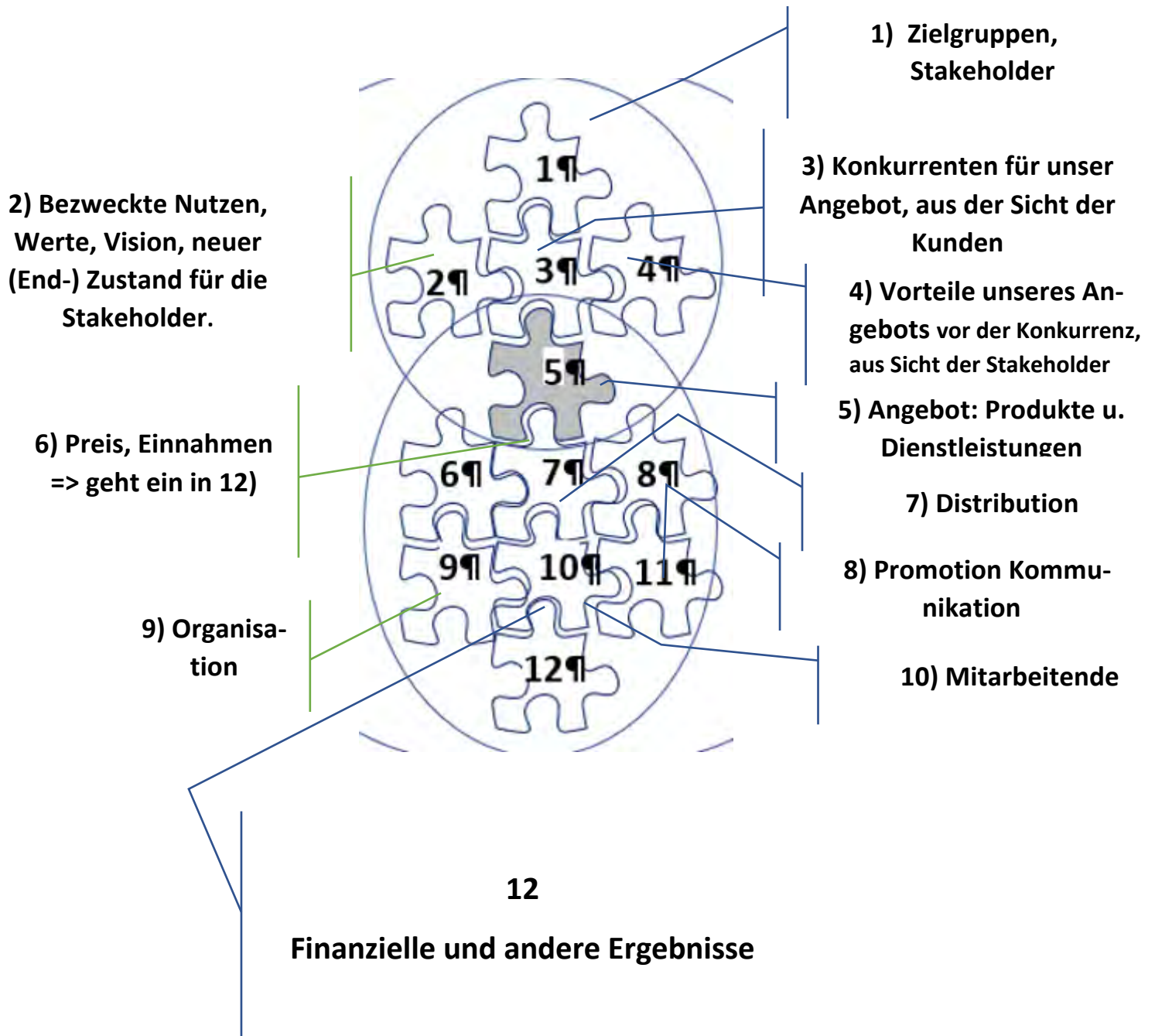
²⁶ <https://de.wikipedia.org/wiki/Nutzenversprechen>

²⁷ Die Wertkette setzt sich aus den einzelnen Wertaktivitäten und der Marge zusammen. Wertaktivitäten sind Tätigkeiten, die zur Herstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung erbracht werden. Die Marge ist der Unterschied zwischen dem Ertrag, den dieses Produkt erbringt, und den eingesetzten Ressourcen

Business Model: ein Puzzle mit 12 Teilen

Puzzle-Teile 1-5 = **Wertversprechen** = Positionierung, Value Proposition

Teile 5-12 **Wertschöpfungskette** = **Durchführungsaktivitäten**, Value Chain



Fallstudie Trigema Teil B

Abschied aus China!? **Zurück zum «Made in Germany»?** **Vorbild W. Grupp-Trigema?**

Mike Domenghino, Ingo Pleser

«Grupp..... steht wie kein anderer für Made in Germany.»¹
Alles, was mal ausgelagert ist, braucht lange, bis es wieder zurückkommt.“²

¹ <https://www.youtube.com> › · SWR Landesschau Baden-Württemberg · 14 Nov 2021

² <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/handel/textilproduktion-in-deutschland-das-problem-ist-dass-in-deutschland-viele-abitur-machen-und-studieren-sagt-trigema-chef-grupp-a/><https://www.dasinvestment.com/trigema-chef-die-chinesen-sind-meine-kollegen/> Astrid Lipsky14.01.2011

1. Abschied aus China!? Zurück zum «Made in Germany»?

«Abschied aus China!»³..... «Made in Germany» gewinnt wieder an Bedeutung⁴!

«Entglobalisierung, Relokalisierung, Reshoring, Nearshoring, und Friendshoring» sind seit 2020-21 oft diskutierte Themen. Der Trend zur (Rück-) Verlagerung der Lieferketten in heimische Regionen scheint zu bleiben oder weiter zuzunehmen⁵: Auch nach Beendigung der Lieferengpässe (Covid, Suezkanal) erwägen oder wünschen Unternehmen⁶ wie westliche Regierungen⁷ weiter eine Reduktion der Abhängigkeit von weit entfernten Produktionsstätten respektive Lieferanten. Das ab 2023 deutsche gültige Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG)⁸ sowie die kommenden EU-Gesetze⁹ zur Verhinderung von u.a. Umweltschäden und Kinderarbeit werden den Trend noch verstärken. All das betrifft nicht nur strategische und hochpolitische Produkte wie Halbleiter, sondern auch Alltags-Artikel wie z.B. Bekleidung.

Was kommt bei einer (Rück-) Verlegung der Produktion nach Deutschland auf deutsche Unternehmen zu? Speziell in der bislang stark von Asien abhängigen Bekleidungsindustrie? Sind deutsche Hersteller nach Verlust der günstigen asiatischen Herstellungskosten noch konkurrenzfähig? Gefährdet das »Zurück zu Made in Germany« somit die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen?

Doch C&A probiert es aus, seit 2022 in Mönchengladbach, mit Einsatz wie Robotern, wie der WDR¹⁰ berichtete.

Gibt es vielleicht auch eine positive Kehrseite der Reshoring-Medaille? Dann können die Produkte wieder das Güte- und Wert-Siegel »Made in Germany« tragen. Und somit auch höhere Abnehmerpreise vertragen, ohne signifikante Absatzverluste? Zudem ergeben sich neue Möglichkeiten für die direkte und schnellere Steuerung der Produktion vor Ort, auch für kostensparende «just-in-time»- Lieferprozesse sowie für eine schnellere Anpassung an neue Marktbedürfnisse wie Modifarben. Auch die Einhaltung des Lieferkettengesetzes wird in Deutschland einfacher, kostengünstiger und sicherer sein als im fernen Asien.

³ <https://www.linkedin.com/pulse/abschied-aus-china-wohin-firmen-ihre-produktion-jetzt-christoph-keese/?originalSubdomain=de>

⁴ Ausgabe 4/2023 des Markenartikel-Magazins <https://www.markenartikel-magazin.de/rubric/detail.php?rubric=marketing&nr=52754&PHPSESSID=lu0mq90os31srhch8spgmr87h2>

⁵ <https://www.produktion.de/technik/reshoring-von-produktion-nach-deutschland-das-sagt-der-udma-562.html>

⁶ <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/taking-the-pulse-of-shifting-supply-chains>

⁷ <https://www.deutschlandfunk.de/inflation-reduction-act-anti-inflationsprogramm-inflationsbekaempfungsgesetz-100.html>, so auch der deutsche Wirtschaftsminister Habeck

⁸ Dazu Grupp: In Deutschland zu produzieren, hat laut Grupp aber auch viele Vorteile. Er habe dafür hierzulande alles unter Kontrolle und könne alles bestimmen. Gerade, wenn Unternehmen Teile der Produktion ausgelagert hätten, wisse das Unternehmen nicht zweifelsfrei, was damit bei dem Produktionspartner passiere. Durch das Lieferkettengesetz müsse dies aber überprüft werden. Nur sei diese Überprüfung sehr mühselig, hierzulande dagegen einfacher, so Grupp.

⁹ <https://www.produktion.de/wirtschaft/eu-lieferkettengesetz-kein-profit-mit-umweltschaeden-523.html>

¹⁰ <https://www1.wdr.de/radio/wdr5/sendungen/neugier-genuegt/feature-reshoring-rueckabwicklung-der-globalisierung-100.html>

Ob und was überwiegt, wird im Einzelfall erst die Zukunft zeigen und wohl Branchenabhängig sein.

Hinweise, dass das Geschäfts-Modell «Ausschliesslich Made in Germany» gewinnbringend funktionieren kann, mögen rückkehrwillige Unternehmen der Bekleidungsindustrie bei dem «führenden deutschen Unternehmen der Sport und Freizeitkleidung» finden¹¹:

Und zwar bei einem bekannten Unternehmen, das Deutschland nie verlassen hat, sein Sport und Freizeitkleidung seit Jahrzehnten nur in Deutschland, und dazu noch im Hochlohnland Baden-Württemberg, produziert. Die Fa. Trigema¹² im schwäbischen Burladingen ist trotzdem konkurrenzfähig, profitabel und zudem sozial – Trigema hatte bislang nie Kurzarbeit oder betriebsbedingte Kündigungen und gibt sogar eine Arbeitsplatz-Garantie.¹³

Kann Trigema als Vorbild dienen? Dazu wäre es notwendig, das gesamte Trigema Business Modell zu kennen. Was sind die wohl entscheidenden Erfolgsfaktoren von Trigema? Welche Firmen/Branchen könnten von ihr lernen? Die deutsche Industrie generell oder doch eher nur die Textil- und Bekleidungsindustrie, eine in der modernen deutschen Wirtschaft «alt aussehende» Industrie?

Jedoch gehören Textilien und Bekleidung weiterhin zu den bedeutendsten Industrien weltweit. Selbst im Hochlohnland Deutschland und mit technologisch führenden «Hidden Champions»¹⁴, wie der folgende Abschnitt aufzeigt.

2. Marktinformationen Deutschland: Bekleidung, Sport & Freizeitkleidung

2.1 Überblick¹⁵

Die deutsche Textil- und Bekleidungsindustrie besteht vorwiegend aus kleineren und mittelständisch geprägten Unternehmen, darunter eine große Zahl von Familienunternehmen, mit insgesamt ca. 135.000 Beschäftigten. Sie umfasst eine Vielzahl von unterschiedlichen Produkten, welche unter folgenden Gruppen zusammengefasst werden können:

- Bekleidung und Mode
- Heimtextilien
- Technische Textilien

Der stärkste Wachstumstreiber der letzten Jahre ist der Bereich der technischen Textilien. Die Marktführerschaft im Bereich technischer Textilien verdankt die deutsche Industrie auch dem hohen Grad an textiler Forschung an einer Vielzahl von deutschen Instituten. So gibt es viele Hidden Champions unter den mittelständischen Textilunternehmen, die mit hochinnovativen Spezialprodukten führend auf den weltweiten Märkten sind. Die Potenziale der Industrie sind noch nicht ausgeschöpft. Das gilt speziell für mögliche spill-overs in den Bereich Mode und Bekleidung.

Rund ein Drittel ihrer Umsätze erwirtschaftet die Branche im Bereich Mode und Bekleidung. Die textile Produktions- und Lieferkette ist dabei global verzweigt und äußerst vielschichtig.

¹¹ Trigema Selbst-Beschreibung

¹² <https://www.trigema.de/unternehmen/ueber-uns/>

¹³ Trigema Website

¹⁴ mittelständische Firmen, die in Nischenmärkten führend sind. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/hidden-champions-54015>

¹⁵ ¹⁵ <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Artikel/Branchenfokus/Industrie/branchenfokus-textil.html>

So durchläuft zum Beispiel ein einfaches Herrenoberhemd, einschließlich der Logistik, rund 140 Produktions- und Lieferstufen, an denen unterschiedliche Unternehmen aus verschiedenen Ländern weltweit beteiligt sind.



Abbildung: Wertschöpfungskette Bekleidung¹⁶

Die hohe Exportquote von mehr als 40 Prozent spiegelt die Wertschätzung deutscher Textil- und Bekleidungsprodukte auf den internationalen Märkten wider und weist auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen hin.

Bei den Importen hat Asien mit mehr als 50 Prozent den größten Anteil, gefolgt von den Mitgliedstaaten der Europäischen Union sowie den übrigen europäischen Ländern. Außer den Mitgliedstaaten der EU zählen im Einzelnen China, die Türkei sowie Bangladesch zu den wichtigsten Lieferländern für den deutsche Textil- und Bekleidungsmarkt. Deutschland ist ein Nettoimporteur von Textilien und Bekleidung. Im internationalen Vergleich belegt Deutschland damit beim Export von Textilien gemessen am Wert Platz 3 nach China und Indien. Beim Import von Textilien nimmt Deutschland die vierte Stelle hinter den USA, Vietnam und China ein.

2.2 Branchenkonjunktur (bis 2021)

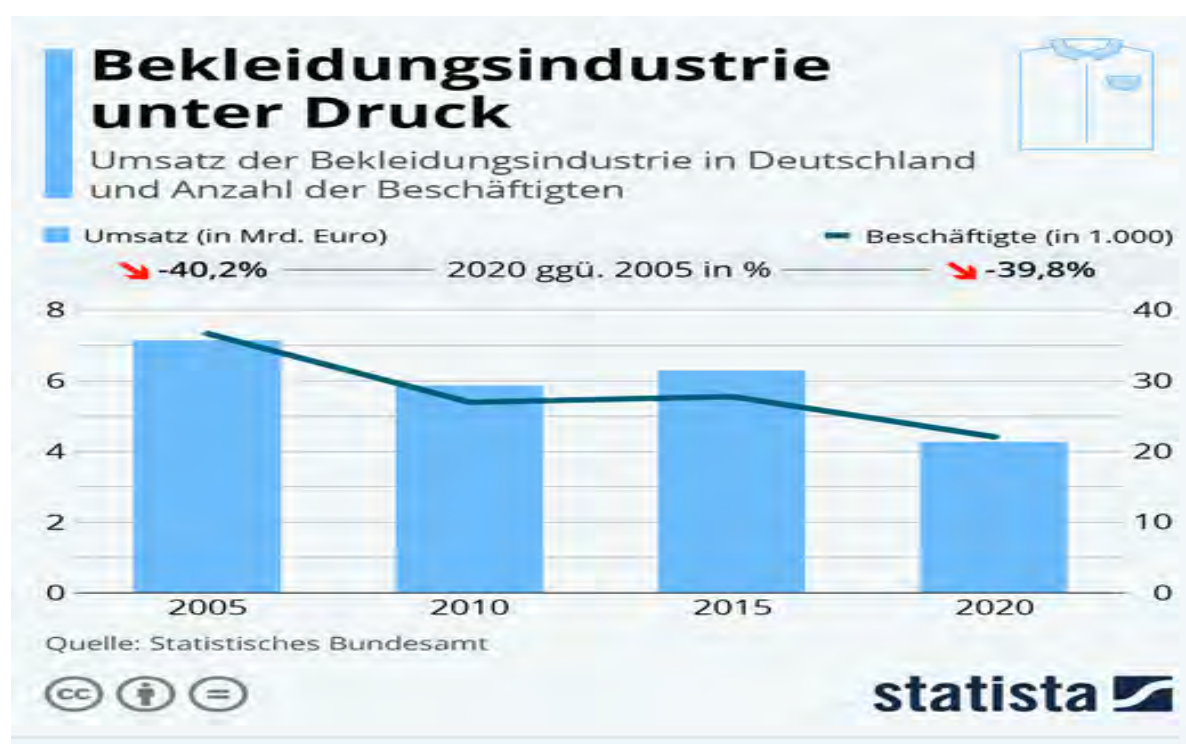
Die deutsche Bekleidungsindustrie hat seit 2005 rund 40 Prozent ihres Umsatzes und ihrer Beschäftigten verloren. Das zeigt die Statista-Grafik¹⁷ auf Basis von Daten des Statistischen Bundesamtes. Grund ist vor allem die verschärfte Wettbewerbssituation mit erhöhtem internationalen Kostendruck. Dazu geführt haben neben Produktivitätsfortschritten vor

¹⁶ <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Artikel/Branchenfokus/Industrie/branchenfokus-textil.html>

¹⁷ <https://de.statista.com/infografik/25108/umsatz-der-bekleidungsindustrie-in-deutschland/>

allein die fortschreitende Globalisierung der Branche sowie das Auslaufen aller Handelsbeschränkungen für die sensiblen Textil- und Bekleidungsprodukte bis zum Jahre 2005 (WTO-Übereinkommen über Textilwaren und Bekleidung, engl. ATC).

Die Coronakrise¹⁸ hat die Situation insgesamt weiter verschärft und den Rückgang bei Umsatz und Beschäftigten weiter befeuert. Die Textil- und Bekleidungsindustrie wurde durch die Schließungen des stationären Einzelhandels, anderer pandemiebedingter Einschränkungen und den damit z. T. einhergehenden Veränderungen des Konsumverhaltens der Verbraucher schwer von der Coronakrise getroffen. Insbesondere im Bereich Mode und Textilien gingen Umsatz und Beschäftigung im Jahr 2020 zurück. Auch Importe und Exporte waren durch die teilweisen Einschränkungen der internationalen Lieferketten betroffen. Die Unternehmen konnten den Umsatzverlusten teilweise, mit z. T. erheblichem Kapitaleinsatz, durch einen kurzfristigen Ausbau des Online-Vertriebs entgegenwirken. Der stationäre Einzelhandel bleibt aber weiterhin der wichtigste Absatzkanal.



	Betriebe			Beschäftigte			Umsatz			Inlands-umsatz			Auslands-umsatz		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
	Anzahl						In Mrd. Euro			In Mio. Euro					
Textilindustrie	702	693	696	62.829	59.812	59.268	11,67	11,01	11,8	5.884,55	5.693,07	5.990,48	5.785,74	5.320,19	5.807,49
Bekleidungsindustrie	222	218	207	28.865	26.186	24.879	6,83	5,54	5,7	4.232,24	3.502,43	3.496,43	2.602,05	2.042,14	2.203,07

¹⁸ <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Artikel/Branchenfokus/Industrie/branchenfokus-textil.html>

3. Trigema im deutschen Umfeld

3.1 Textil-Cluster Süddeutschland¹⁹

Die Textil- als auch die Bekleidungsindustrie sind in den wirtschafts- und bevölkerungsstarken Bundesländern Bayern, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen konzentriert. Grosse wirtschaftliche Erfolge, oft Welt-Erfolge können traditionell viele deutsche (Familien-) Unternehmen vermelden. Einige sehr bekannte Firmen und Marken sind in Süddeutschland zu Hause, wo Innovations-Cluster²⁰ der Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte förderlich ist.

Zu den führenden Playern im Weltmarkt mit globalen Produktionsstandorten und Lieferketten in der Bekleidungsbranche zum Beispiel der Trigema Konkurrent Hugo Boss. In der Kategorie Sport- und Freizeit gehören auch Adidas und Puma zu den führenden Playern im Weltmarkt. Beide wurden von rivalisierenden Unternehmerpersönlichkeiten aus derselben Familie Dassler in Herzogenaurach zu Firmen mit Welterfolg geführt.

Ähnlich mag es in der Unternehmerfamilie Grupp aus dem nur ca. 100 km entfernten Burladingen gewesen sein: zwei Brüder Grupp und ihre Söhne brachten es zu führenden Positionen in ihren respektiven Märkten: Cornelius Grupp mit der Firma Tubex im Verpackungsbereich, ein Hidden Champion, und sein Cousin Johannes Grupp mit der Firma Plastro Mayer GmbH. Insbesondere jedoch der in vielen Medien präsent und gefeierter Vorzeigeunternehmer aus Schwaben Wolfgang Grupp. Er machte die Firma Trigema zu «Deutschlands Nr. 1 in Sport- und Freizeit-Kleidung» mit seinem Hauptsitz in Burladingen. So schrieb die Welt²¹ im Jahre 2000 über den ca. 13.000 Einwohner zählenden Ort südlich von Reutlingen:

Früher hieß es «Trikot-Valley». Da war die Region das Herzstück der deutschen Textilproduktion. Alleine 26 Fabriken tummelten sich am Standort Burladingen auf der Schwäbischen Alb. Heute belegen verfallene Fabrikhallen den Untergang eines ganzen Industriezweigs im Schatten des Bergs Hohenzollern. Gerade ein Unternehmen ist übriggeblieben: die Fa. Trigema Inh. W. Grupp e. K. Nach eigenen Angaben Deutschlands größter T-Shirt-, Sweatshirt- und TennisbekleidungsHersteller. "Wir produzieren nur in Deutschland", verkündet Firmenchef Wolfgang Grupp seit Jahren in dem immer gleichen und bereits legendären TV-Spot seiner Firma.

¹⁹ <https://de.statista.com/themen/1378/textil-und-bekleidungsindustrie-in-deutschland/#topicOverview>

²⁰ Definition Cluster nach Porter und Beispiele hier folgend: Porter definiert ein Cluster als räumliche Konzentration von Unternehmen, spezialisierten Zulieferern, Dienstleistern, Firmen verwandter Branchen und Institutionen (wie z. B. Universitäten oder Unternehmensverbänden), die in einer Wertschöpfungskette miteinander verbunden sind. Beispiel Silikon Valley oder Automobil-Cluster um BMW, Mercedes und Zulieferer wie Bosch herum.

²¹ Die Welt Veröffentlicht am 05.09.2005 <https://www.welt.de/print-welt/article163052/Diese-Logik-kann-nicht-stimmen.html>

3.2. Trigema Anfänge und Wachstum unter W. Grupp (bis 2022)

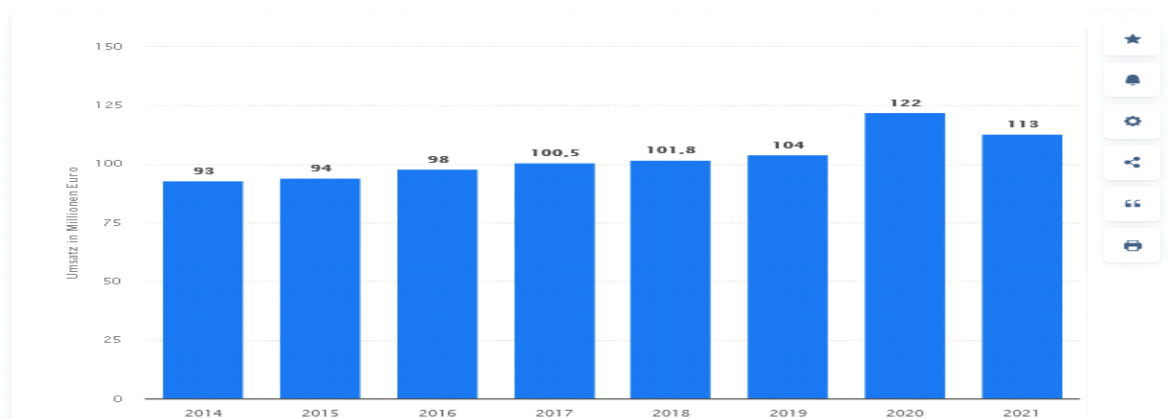
Die Geschichte der Firma und ihres Besitzers sind auf der Trigema Website und in Artikeln bei Wikipedia dargestellt²² sowie in einem ProSieben Video²³: «Trigema - 100% Made in Germany»

3.3. Trigema Situation 2020-22: Umsatz, Ertrags-Schätzung

2022 war Trigema weiterhin der praktisch einzige und damit führende Produzent von Sport- und Freizeitkleidung, der seine Produkte ausschliesslich in Deutschland fertigt.

Entwicklung der Umsätze des Bekleidungsherstellers Trigema 2021

(in Millionen Euro)



Nach Jahrzehnten des Wachstums unter Allein-Eigentümer und Geschäftsführer Wolfgang Grupp erzielte Trigema 2022 mit 1200 Mitarbeitenden einen Umsatz von mehr als € 120 Millionen. Diese stammen zu 40 % aus dem Onlinehandel, wo Trigema die Kunden direkt beschickt, zu 40 % aus den unternehmenseigenen 46 Verkaufsläden (sog. «Testgeschäften»), die vorrangig in peripheren Lagen um Grossstädte herum angesiedelt sind sowie zu 20 % von Kunden aller Art, worunter Händler fallen, aber auch spezielle Lieferungen an Unternehmen wie Mercedes.²⁴

Gewinne publiziert Trigema nicht, doch deren Höhe und Entwicklung lassen sich durch die Aussage von Wolfgang Grupp schätzen: 2016 schrieb Focus »seit 1969 hat Trigema nach seinen Angaben kein Jahr mit Verlust abgeschlossen und durchschnittlich mindestens zehn Prozent Umsatzrendite erwirtschaftet. « Und Forbes schreibt im Dezember 2022²⁵:» Wie hoch das Ergebnis genau ist, will Grupp nicht beantworten. Einige Aussagen von Grupp lassen aber vermuten, dass Trigemias Gewinn im hohen einstelligen Prozentbereich liegen könnte»²⁶. Grupp selbst sagte Anfang 2023 in einem Fernsehinterview: »....erreicht Trigema nicht jedes Jahr einen Gewinn von 3-5 Millionen Euro ...« und die auf mehrere Millionen

²² <https://www.trigema.de/unternehmen/geschichte/> https://de.wikipedia.org/wiki/Wolfgang_Grupp

²³ <https://www.youtube.com/watch?v=BL8KqJfnQo0>

²⁴ Forbes <https://www.forbes.at/artikel/das-schoenste-auf-der-welt-ist-nicht-sein-geld-zu-zaehlen.html>

²⁵ <https://www.forbes.at/artikel/das-schoenste-auf-der-welt-ist-nicht-sein-geld-zu-zaehlen.html>

²⁶ Das entspricht einem Umsatz pro beschäftigter Person von ca. € 100.000. Zum Vergleich die Durchschnittszahlen der deutschen Industrie: ca. € 220.000 Euro, ähnlich denen des weltweit produzierenden und verkaufenden Hugo Boss-Konzerns, den Grupp als wichtigen Konkurrenten sieht. <https://www.hugoboss.com/ch/de/home>

Euro explodierten Gaspreise würden die Existenz des Unternehmens in Deutschland auf die Dauer gefährden.

Doch er stehe zum Standort Deutschland als seinem alleinigen Produktionsstandort. Dies halte er für seine unternehmerischen Verpflichtung, dem Standort Deutschland und auch seinen Mitarbeitenden gegenüber. «Deutschland ist meine Heimat. Ich habe deshalb zuallererst meine Pflicht als Unternehmer in meinem Heimatland zu erfüllen. Wenn die erfüllt ist, kann ich versuchen, zu expandieren. Wenn nicht, dann brauche ich auch nicht ins Ausland zu gehen.»

Das obige Zitat entstammt nur einem der vielen Medienauftritten der letzten Jahrzehnte (?). Die Medienpräsenz und-Wirksamkeit der Galionsfigur des Unternehmens Wolfgang Grupp lässt sich numerisch nachvollziehen: ca. 100 Videos über Auftritte im Fernsehen, Erklärungen zum Erfolg seiner Firma wie auch markante politische Aussagen («Amerikaner profitierten von dem Ukrainekrieg», der Konflikt solle auf die Verhandlungswege beendet werden).

4. Trigema Erfolgsfaktoren

Der Harvard Business Manager identifizierte 2017 die folgenden Erfolgsfaktoren, im Folgenden ergänzt mit weiteren, in den Medien oft erwähnten Faktoren:

4.1 Werbung in eigener Sache

Als PR weitestgehend kostenlos wie auch aufmerksamkeitsstark für an Wirtschaft interessierte Fernsehzuschauer. Breitenwirkung erzielte er während Jahren mit konventioneller Fernsehwerbung. Die bekannten Fernsehspots mit dem Affen machte Trigema deutschlandweit bekannt, weil oder obwohl Tierschützer-Kreise die Werbung kritisierten. Auch Trigemas einzigartiges Konkurrenz- Differenzierungs-Merkmal, die Herstellung nur in Deutschland, scheint beim Publikum angekommen zu sein. Wie die



Sendung Marktcheck jedoch dokumentierte, bewirken weder der Affe noch das «Made in Germany» zwangsweise einen Bezug zu Sport- und Freizeitkleidung und /oder zu Trigema in den Köpfen des Publikums., erreichte sie jedoch einen hohen Aufmerksamkeitsgrad, weckte Interesse und wohl auch Kaufbereitschaft im breiten Publikum. (vgl. AIDA²⁷). Zumindest scheinen die steigenden Umsatzzahlen dem nicht zu

widersprechen. Und ein Medienfachmann im deutschen Fernsehen kommentierte »mit

²⁷ Attention, Interest, Desire, Action <https://de.wikipedia.org/wiki/AIDA-Modell>

wenig Aufwand viel erreicht«, ohne dass die Fernsehwerbung²⁸ mit dem Affen im Publikum zwangsweise ein Bezug zu Sport- und Freizeit Bekleidung entstand. Wohl aber sein Differenzierungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz als Qualitätsmerkmal kommunizierte.

Die Umsätze jedenfalls stiegen (siehe Grafik im Abschnitt oben)

4.2 Unternehmerische und operationelle Flexibilität

wird Wolfgang Grupp's Management-Stil zugeschrieben ([Antonia Götsch](#) 27. Juni 2017). Diese zeigte Trigema 2020: um den plötzlichen Mangel an Gesichtsschutz-Masken entgegenzuwirken, nahm Trigema Aufträge für Millionen (?) Masken entgegen, produzierte zeitnah und am Ort des Bedarfs, in Deutschland. Als alleiniger Eigentümer voller Verantwortung konnte W. Grupp diesen Entscheid kurzfristig treffen und ebenso kurzfristig umsetzen und die Masken in die Produktion geben, wo sie dann zeitnah dem Mangel an Masken entgegenwirkten. Dieser Sondereinfluss erklärt den Sprung auf 122 Mio. Euro im Jahre 2021, gefolgt von einem fast 10 Mio. Euro Umsatzsprung im 2021 im Vergleich zu 2019, dem letzten Vor-Corona-Jahr.

Flexibel war Grupp von Anfang an: so fertigte er sofort nach Aufkommen von T-Shirt und Polo-Hemd in USA diese Produkte für den deutschen Markt. Schnelle Reaktion auf neue Trends im Textilbereich zeigt auch, dass Trigema- die anfänglich vornehmliche Unterwäsche anbot - bereits 1963 als erster eine Tennis-Kollektion anbot für den damals populär gewordenen Tennisstar Bungert.

Dass Trigema im Pandemiejahr 2020 seinen Umsatz gegenüber 2019 deutlich steigerte, war gleichermaßen Glück und Können – denn die Idee, Masken zu produzieren, kam Grupp nicht selbst: Eine Klinik trat an ihn heran. Der Unternehmer erkannte die Chance, schlug der anfragenden Klinik, die Flecemasken bestellen wollte, Masken aus einem kochfesten Stoff vor – und konnte sich plötzlich vor Aufträgen kaum noch retten. Standen in den Büchern 2019 „nur“ 104 Mio. € Umsatz, waren es 2020 bereits 122,3 Mio. €. <https://www.forbes.at/artikel/das-schoenste-auf-der-welt-ist-nicht-sein-geld-zu-zaehlen.html>

4.3 Keinen Zwang zum Wachstum

sah Antonia Götsch bei Grupp, ein weiteren Erfolgsfaktor, den er seiner Position als Alleinbesitzer und Verantwortlicher verdankt. Dies im Gegensatz zu vielen angestellten Managern und börsenkotierten Unternehmen, die kurzfristig, von Quartal zu Quartal wachsende Umsätze und Erträge ausweisen müssen, oft auf Kosten der langfristigen Entwicklung.

Grupp ist stolz darauf, sich selbst zu finanzieren und nicht von Banken, Verwaltungsräten selbst anderen Familienmitgliedern abhängig zu sein. Sein Vermögen von ca. 100 Mio. Euro gebe ihm Handlungsspielraum, auch in schwierigen Zeiten.²⁹ So hat Grupp mit Trigema bereits einige Krisen überstanden - etwa die Banken- oder zuletzt die Coronakrise.

²⁸ <https://www.trigema.de/unternehmen/trigema-affe/>

²⁹ ebenda

4.4 Grupp's Wille zur Erneuerung, Trigema immer wieder »neu zu erfinden«.

Ein neues Geschäftsmodell entwickelte Wolfgang Grupp Anfang des 21. Jh.:

«Die größten Versager waren unsere Kunden», sagt er: die Kaufhaus- und Versandhandelskönige, Karstadt, Kaufhof, Quelle. "Für die haben wir rote Teppiche ausgerollt - und diese Arschlöcher haben versagt." Da habe er, der Chef, sich eben umorientiert, erst in Richtung SB-Warenhäuser und Discounter wie Aldi, später in eigene Läden und ins Netz. "Das Geschäft läuft immer so gut, wie ich es führe", sagt Grupp. Seine Aufgabe sei eben, «den Wandel der Zeit zu erkennen. Auch noch mit 80.»³⁰ «Man muss wissen, dass die Welt sich konstant ändert, dass das aber kein Problem ist, wenn man die Veränderung sofort mitmacht»³¹

Unter den Preis-Druck von Discountabnehmern wie Aldi beendete er dann auch die Geschäftsbeziehungen auch zu Discountern. Er öffnete seinen Onlineshop, zog sich aus dem Textileinzelhandel zurück und eröffnete seine eigene Läden. Diese lagen nicht in Stadtzentren, sondern eher peripher und hatten das Aussehen von Discountläden oder Fabrik-Verkaufsläden.

Grupp schilderte den Prozess wie folgt in einem Interview mit Focus Online³²

FOCUS Online: Welche Veränderungen haben Sie vorgenommen?

Grupp: Ich musste schon immer unsere Großkunden austauschen, wenn sie den Wandel der Zeit nicht rechtzeitig erkannten.

So habe ich 2004 unseren Online-Shop eingerichtet, obwohl ich gerne mit unseren Großversendern weitergearbeitet hätte – aber die haben zum großen Teil versagt, wie zum Beispiel Neckermann oder Quelle. Da ich durch das Versagen dieser Versender gezwungen war und mit Online die Chance bekommen habe, selbst Versandhandel zu treiben, haben wir jetzt einen gut funktionierenden Online-Shop und in der Coronakrise 60 Prozent unserer Verkäufe über Online abgewickelt.

Eine Charakterisierung der Läden als 'Fabrik-Verkauf' oder 'Lager-Verkauf' und der damit suggerierten günstigen Preisgestaltung der Artikel ('bis 70% Discount') präsentiert die Website <https://lagerverkaufsmode.de/outlet/trigema-outlet-rosbach>, welche einer der Autoren weitestgehend bestätigen kann (vgl. Bericht vom 18. Januar 2023 unten)

³⁰ <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/wolfgang-grupp-trigema-1.5701753> 23. Nov. 2022, 14:01 Uhr

³¹ <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/handel/warum-trigema-chef-wolfgang-grupp-nichts-von-duzen-und-freier-zeiteinteilung-haelt-r11/>

³² Quelle

Aufnahme des Outlets Rosbach im Januar 2023



Trigema liegt in einem großen Gewerbegebiet von Roßbach. Lage nicht schlecht, trotz Gewerbegebiet, da nebenan große Tankstelle, gegenüber Burger Kings und sicher viele Angestellte in der nahen Umgebung - Erster Eindruck der Verkaufshalle: nicht sehr einladend (siehe Foto) etwas altmodisch, 17 Parkplätze vor dem Haus. Altmodischer Treppenaufgang zum Eingang, viele Hinweisschilder stören, keine Eleganz. - Verkaufsraum ca. 4-500 m2, zweckvoll, übertoll mit Kleiderständern, menschenleer. Ventilatorgeräusch. - Kurzes Gespräch mit netter, kompetenten Verkäuferin: Warum nicht Laden in Frankfurt? Keine präzise Antwort, aber die meisten Kunden kämen aus FFM, ca. 45 Filialen in Deutschland, alle Ware ausschließlich von Trigema, hier im Trigema - Laden sei die Ware 50 % billiger als Bestellung über des Internet, ca. 100 Kunden pro Tag. - Sehr großes Sortiment an sportlicher Ware ausschließlich aus Baumwolle, besonders Unterwäsche, Sport-Hosen und Sport-Jacken, Anoraks, T-Schirs, Kinder-Kleider. Aufgefallen: komplette Ausrüstung für Radfahrer von Unterwäsche bis Radhose, Werbung für Fa. Trigema, ausreichende, aber gewöhnungsbedürftige Warenauszeichnung (Kleidergrößen von S bis 3XXL), keine Qualitätsauszeichnung (da alles Baumwolle). - Preise: Kann ich nicht beurteilen, aber sicher nicht zu billig oder zu teuer. Habe für 55.- Unterwäsche und Socken eingekauft, vergleichbare Preise zu Galeria FFM. - War ca. 40 Minuten (15.00-15.40 Uhr) im Laden einziger Kunde, für 10 Min. 2 Kundinnen mit Kind. Es hat eine positive Einkaufsatmosphäre gefehlt. Keine weiteren Kunden, 2 freundliche Damen an der Kasse, überall volle Regale, alles etwas trist und einfach. Keine Spur von Eleganz, altmodischer Zahlungstresen

Trigemas Fähigkeit zur Innovation und Umpositionierung in Richtung Eleganz zeigt sich auch 2022 wieder: «Unsere Testgeschäfte erstrahlen in neuem Licht» Trigema, «die Marke Ihres Vertrauens» dokumentiert dies mir folgendem Bild und Video



<https://www.youtube.com/watch?v=adu5xnUqKDw>,



Flagshipstore in der „Mall of Berlin“, Berlin

Trigema beschreibt sich auf seiner Website wie folgt:» Als Multi-Channel-Unternehmenbietet TRIGEMA sein Sortiment über verschiedene Vertriebswege an. In 45 sogenannten Testgeschäften werden auf jeweils 400-500m² Fläche alle TRIGEMA-Produkte angeboten. Zusätzlich betreibt TRIGEMA einen Flagship-Store in der Mall of Berlin in Berlin. Der Online-Shop ging erstmals 2004 ans Netz und erfreut sich stetig wachsender Beliebtheit beim Endverbraucher. TRIGEMA kooperiert außerdem mit 4.500 Handelskunden und beliefert Firmen, Vereine und Schulen mit personalisierten Bekleidungsstücken ³³

4.5 Ein weiterer Erfolgsfaktor: Einstellung zu Mitarbeitenden, Kundschaft, Gesellschaft?

Die Mehrzahl seiner 1200 Arbeitskräfte kennt W. Grupp persönlich. Bis heute gilt die Regel, dass Kindern von Mitarbeitern nach Abschluss der Schule ein Arbeitsplatz im Unternehmen garantiert wird. Das gilt auch für den eigenen Nachwuchs, der später die Firmenleitung übernehmen soll. Mit den 32 Mitarbeitern der Verwaltung sitzt Grupp in einem Großraumbüro - ohne Trennwände. "So kann ich das Unternehmen selbst voll überblicken", erklärt er. Ich bin sieben Tage die Woche erreichbar und somit präsent.³⁴ Grupp hält nichts von Homeoffice und Videokonferenzen³⁵, im Gegensatz zum Konkurrenten Hugo Boss ³⁶

Grupp:" Mit Homeoffice kann ich nichts anfangen", sagte er dem "Schwarzwälder Boten": "In der Textilproduktion benötige ich meine Leute, die permanent zusammenarbeiten, direkt vor Ort. Unsere Produktion ist sehr flexibel, ich muss konstant steuern, brauche die Kommunikation hier im direkten Umfeld." Noch deutlicher wurde Grupp laut "Hamburger Abendblatt" bei der Konferenz "New Work Experience": "Man verlost sich nur noch", sagte er über das Arbeiten von zu Hause aus. Stattdessen setzt Grupp auf Großraumbüros anstatt von Einzelbüros in der Unternehmenszentrale in Burladingen (75 Kilometer von Stuttgart entfernt)."

Mit New Work-Konzepten, die auch freie Zeiteinteilung beinhalten, würde dem Privatleben zu viel Raum gegeben. Er erwarte jedoch Arbeit und Leistung.³⁷ «Und freie Zeiteinteilung hieße ja, dass ich meinen Mitarbeitern suggeriere, dass das Privatleben an erster Stelle steht und die Arbeit Nebensache ist und somit die Leistung, die sie mir bringen, nicht so wichtig ist. Nur ist Leistung eben das Entscheidende!»

Damit erklärt er auch seine Erfolge:

„Obwohl die Textilbranche in den letzten Jahrzehnten mit größten Schwierigkeiten zu kämpfen hatte, sind wir stolz, diese Jahre erfolgreich gemeistert zu haben. Wir konnten bei TRIGEMA nicht nur die Arbeitsplätze halten, sondern haben diese in den letzten Jahren auf 1200 erhöht. Ich betrachte es als meine erste Pflicht, meine Mitmenschen in den Arbeitsprozess miteinzubeziehen und unsere Arbeitsplätze auch für die Zukunft zu sichern.

³³ <https://www.trigema.de/unternehmen/ueber-uns/>

³⁴ <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/handel/warum-trigema-chef-wolfgang-grupp-nichts-von-duzen-und-freier-zeiteinteilung-haelt-r11/>

³⁵ <https://www.stern.de/wirtschaft/news/wolfgang-grupp--die-provokantesten-aussagen-des-trigema-chefs-32635760.html> 16.08.2022, 16:45

³⁶ Mobiles Arbeiten im Rahmen von „Threedom of Work“ deutlich ausgebaut.

<https://www.hugoboss.com/ch/de/home>

³⁷ <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/handel/warum-trigema-chef-wolfgang-grupp-nichts-von-duzen-und-freier-zeiteinteilung-haelt-r11/>

Wir dürfen nicht noch mehr Arbeitsplätze abbauen, verdiente Mitarbeiter auf die Straße schicken und der Jugend keine Perspektiven mehr bieten. Der Arbeitslohn ist in Deutschland nicht zu teuer, wenn die Arbeitskraft richtig eingesetzt wird, die Arbeitnehmer motiviert sind und die Leistung in ein verkaufbares Produkt eingeht. Bedingungen dafür zu schaffen ist die Aufgabe von uns Unternehmern.

Nicht Macht, Marktanteile und Größe dürfen für unser Handeln bestimmend sein, sondern Solidarität, Verantwortung für die Mitmenschen, Gerechtigkeit und Beständigkeit. So ist es für mich selbstverständlich, auch in den kommenden Jahren die Verantwortung für unsere große Betriebsfamilie zu tragen, um in der Zukunft unsere Arbeitsplätze bei TRIGEMA garantieren zu können.

Ich darf Ihnen versichern, dass ich alles tun werde, was diese Aufgabe von mir verlangt.“
«Dass Gewinne privatisiert und Verluste sozialisiert werden, hat mit sozialer Marktwirtschaft nichts mehr zu tun. Wir brauchen keine Gehaltsdeckelung oder Begrenzung von Boni. Wer Leistung bringt, darf viel verdienen. Bei Fehlleistungen müssten aber seine Bezüge in der Haftung sein.»³⁸

Betriebsfamilie – das bedeutet Verantwortungsbewusstsein eines Unternehmers für seine Mitarbeiter, auch in schweren Zeiten. Im Familienunternehmen TRIGEMA heißt das konkret: Seit über 45 Jahren gibt es weder Kurzarbeit noch Entlassungen wegen Arbeitsmangel und den Kindern aller unsere Mitarbeiter wird stets ein Arbeitsplatz angeboten. Ein Sozialsäusler, wie er das nennt, sei er aber nicht. «Ich bin ein Kapitalist»³⁹ Und darauf legt er großen Wert,⁴⁰ so in Interviews mit Focus und web.de⁴¹:

«Herr Grupp, wie sozial sind Sie als Unternehmer? Wolfgang Grupp⁴²: Das muss man von zwei Seiten betrachten: Als Unternehmer bin ich zunächst einmal nicht sozial. Ich bin Egoist und will Geld verdienen. Ich habe aber gemerkt: Wenn ich Geld verdienen will und es mir gut gehen soll, dann muss es meinem Umfeld auch gut gehen. Das heißt, ich muss unbedingt sozial sein. Denn je anständiger ich mit meinen Mitarbeitern umgehe, desto besser arbeiten sie für mich. Geben und Nehmen – das ist meine Logik. Wenn mir ein Angestellter konstant zur Seite steht, dann ist er bei mir gut aufgehoben. Das heißt, sein Arbeitsplatz ist sicher. Und ich stehe ihm zur Seite, wenn er ein Problem hat. So halte ich es in meinem Unternehmen seit 49 Jahren.»

Die Welt schrieb 2005:⁴³ Der ist ein Familienunternehmen in Reinform. Grupp führt Trigema in der dritten Generation. Die Betriebsfamilie – das bedeutet Verantwortungsbewusstsein

³⁸ DAS INVESTMENT Astrid Lipsky 14.01.2011 <https://www.dasinvestment.com/trigema-chef-die-chinesen-sind-meine-kollegen/>

³⁹ <https://www.youtube.com/clip/UgkxsCn2pjnQudgdiru7iVgvMoyc4ywAWJ-a>

⁴⁰ <https://blogs.sas.com/content/hiddeninsights/2020/08/03/trigema-wolfgang-grupp/>

⁴¹ https://www.focus.de/finanzen/news/arbeitsmarkt/trigema-chef-spricht-klartext-wolfgang-grupp-dass-deutschland-mindestloehne-braucht-ist-eine-schande-fuer-uns-unternehmer_id_8954064.html

⁴² <https://web.de/magazine/wirtschaft/trigema-chef-wolfgang-grupp-exklusiv-interview-soziale-gerechtigkeit-32965070>

⁴³ <https://www.welt.de/print-welt/article163052/Diese-Logik-kann-nicht-stimmen.html>

eines Unternehmers für seine Mitarbeiter, auch in schweren Zeiten. ⁴⁴ Es muss meinen Mitarbeitern gutgehen, damit es mir gutgeht⁴⁵

Grupp: Ich muss wissen, dass es, wenn es mir gut gehen soll, oder wenn ich Erfolg haben will, auch meinen Mitarbeitern gut gehen muss. Je besser ich meine Mitarbeiter behandle, je netter wir zusammenarbeiten, desto besser ist deren Leistung. Ohne die Menschen, die mit ihrer Kraft und ihrem Können aus guten Ideen gute Produkte erschaffen, wäre TRIGEMA nur ein Wort. "Wir sind TRIGEMA!" ist daher mehr als ein Slogan. Jede Hand, in der unsere Produkte wachsen, ist ein Teil des Ganzen und elementar für die Qualität und den Erfolg in unserem Unternehmen. Es ist für uns daher keine Frage von besonderer Moral, gerechte Löhne zu zahlen und gute Arbeitsbedingungen zu garantieren. Fairness, Gerechtigkeit und Menschlichkeit sind die Grundpfeiler unserer Gesellschaft; sind die Werte, die wir unseren Kindern mit auf den Weg geben, die wir im privaten Miteinander pflegen und nach denen wir selbstverständlich auch unsere Entscheidungen im Unternehmen fällen. (siehe auch Code of Conduct)

Alle Beschäftigten stehen bei TRIGEMA in einem festen Arbeitsverhältnis. Unsere Grundsätze im Bereich Arbeitsbedingungen und Löhne lassen sich daher für alle Mitarbeiter wie folgt zusammenfassen:

- Ein sicheres und sauberes Arbeitsumfeld mit allen gebotenen Schutzmaßnahmen für Mensch und Umwelt
- Gerechte und reelle Löhne nach Tarif
- 100 % Lohnfortzahlung im Krankheitsfall
- Eine Arbeitnehmervertretung durch unseren Betriebsrat
- Die Einbindung der Mitarbeiter in alle wichtigen Entscheidungen , doch kritische Einstellung zum Betriebsrat
https://www.tiktok.com/@aktien_world/video/7179483946344877318?lang=en
- https://www.focus.de/finanzen/news/arbeitsmarkt/trigema-chef-spricht-klartext-wolfgang-grupp-dass-deutschland-mindestloehne-braucht-ist-eine-schande-fuer-uns-unternehmer_id_8954064.html
- <https://web.de/magazine/wirtschaft/trigema-chef-wolfgang-grupp-exklusiv-interview-soziale-gerechtigkeit-32965070> Aktualisiert am 16.05.2018, 17:17 Uh

4.6 Ein weiterer, essentieller Erfolgsfaktor: die Bindung an Deutschland?

«Nice to have» ist die soziale Einstellung von Trigema, mögen Leser denken, doch ginge es nicht auch ohne? Doch die Bindung an Deutschland scheint das Fundament der Grupp'schen Bauwerks zu sein, so die Ansicht mancher⁴⁶. Die Marke Trigema steht für das letzte deutsche Textilunternehmen, das vom Garn bis zum Fertigprodukt ausschließlich

⁴⁴ <https://www.trigema.de/unternehmen/ueber-uns/>

⁴⁵ <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/handel/warum-trigema-chef-wolfgang-grupp-nichts-von-duzen-und-freier-zeiteinteilung-haelt-r11/>

⁴⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=om8-zOg8-yc>
<https://www.youtube.com/watch?v=Vnhdn5cVBMI>

hierzulande produziert. Made in Germany zieht sich als roter Faden durch die Geschichte der Familienfirma. Seit Jahrzehnten ist Trigema unter dem Motto „Tragbar für Jedermann“ führend in der Sport- und Freizeitkleidung.

Grupp: „Made in Germany bedeutet für mich, Arbeitsplätze zwar in Deutschland zu erhalten, aber nicht für eine Massenproduktion. Dazu sind wir nicht in der Lage, weil unsere Löhne zu hoch sind. Das macht der Kollege in China billiger.“ Und weil Trigema eben keine Massenware näht, verhält es sich in seinen Werken wie folgt: „Wir machen innovative Artikel. Das heißt, wir produzieren Qualität und stehen für Schnelligkeit. Wenn Sie mir zum Beispiel heute sagen, sie bräuchten morgen 1.000 Polohemden, dann bekommen sie diese. Wer von Trigema unbedingt etwas braucht, bekommt das auch, allerdings zum Preis „Made in Germany“.⁴⁷

Doch er stehe zum Standort Deutschland als seinem alleinigen Produktionsstandort. Dies halte er für seine unternehmerische Verpflichtung, dem Standort Deutschland und auch seinen Mitarbeitenden gegenüber. «Deutschland ist meine Heimat. Ich habe deshalb zuallererst meine Pflicht als Unternehmer in meinem Heimatland zu erfüllen. Wenn die erfüllt ist, kann ich versuchen, zu expandieren. Wenn nicht, dann brauche ich auch nicht ins Ausland.»

«Alle Unternehmen unserer Branche, deren Inhaber gemeint haben, im Ausland produzieren lassen zu müssen, weil dort angeblich die Arbeitskraft billiger sei, sind anschließend nicht reicher, sondern ärmer geworden. Weil ich nicht ärmer werden wollte, blieb ich hier im Land. Ich habe hier, wenn Sie so wollen, einige Nachteile. Aber ich nutze vor allem die vielen Vorteile und nehme diese wenigen Nachteile in Kauf.»⁴⁸

5. Aufgaben an die Studierenden oder Manager

5.1. Beschreiben Sie das Business Modell nach dem folgenden Schema, (wie im Fallteil A beschrieben):

a) Ausgangslage und das Nutzenversprechen⁴⁹, die Value Proposition von Trigema für seine Stakeholder: Kunden, Besitzer/Aktionäre, Mitarbeitende, Gesellschaft, andere?

b) Die Wertkette⁵⁰, Value Chain, die Aktivitäten wie der Marketing-Mix u.a. zur Realisierung des Wertversprechens.

Die folgende Darstellung (nächste Seite) von Wert-Versprechen und Wert-Kette als Puzzle mag das Verständnis erleichtern: Alle Puzzleteile, die Einzelaktivitäten wie z.B. Werbung und Distribution, oder das im Verkauf eingesetzte Personal sowie die Produkt-

⁴⁷ <https://blogs.sas.com/content/hiddeninsights/2020/08/03/trigema-wolfgang-grupp/>

⁴⁸ <https://getfax.jimdofree.com/personal-und-betriebsrat/exklusivinterviews/wolfgang-grupp-trigema-teil-2/> 2015

⁴⁹ <https://de.wikipedia.org/wiki/Nutzenversprechen>

⁵⁰ Die Wertkette setzt sich aus den einzelnen Wertaktivitäten und der Marge zusammen. Wertaktivitäten sind Tätigkeiten, die zur Herstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung erbracht werden. Die Marge ist der Unterschied zwischen dem Ertrag, den dieses Produkt erbringt, und den eingesetzten Ressourcen

Leistung/-Verpackung und der Verkaufsladen müssen insgesamt «stimmig» sein, das gewollte Puzzle-Bild ergeben.

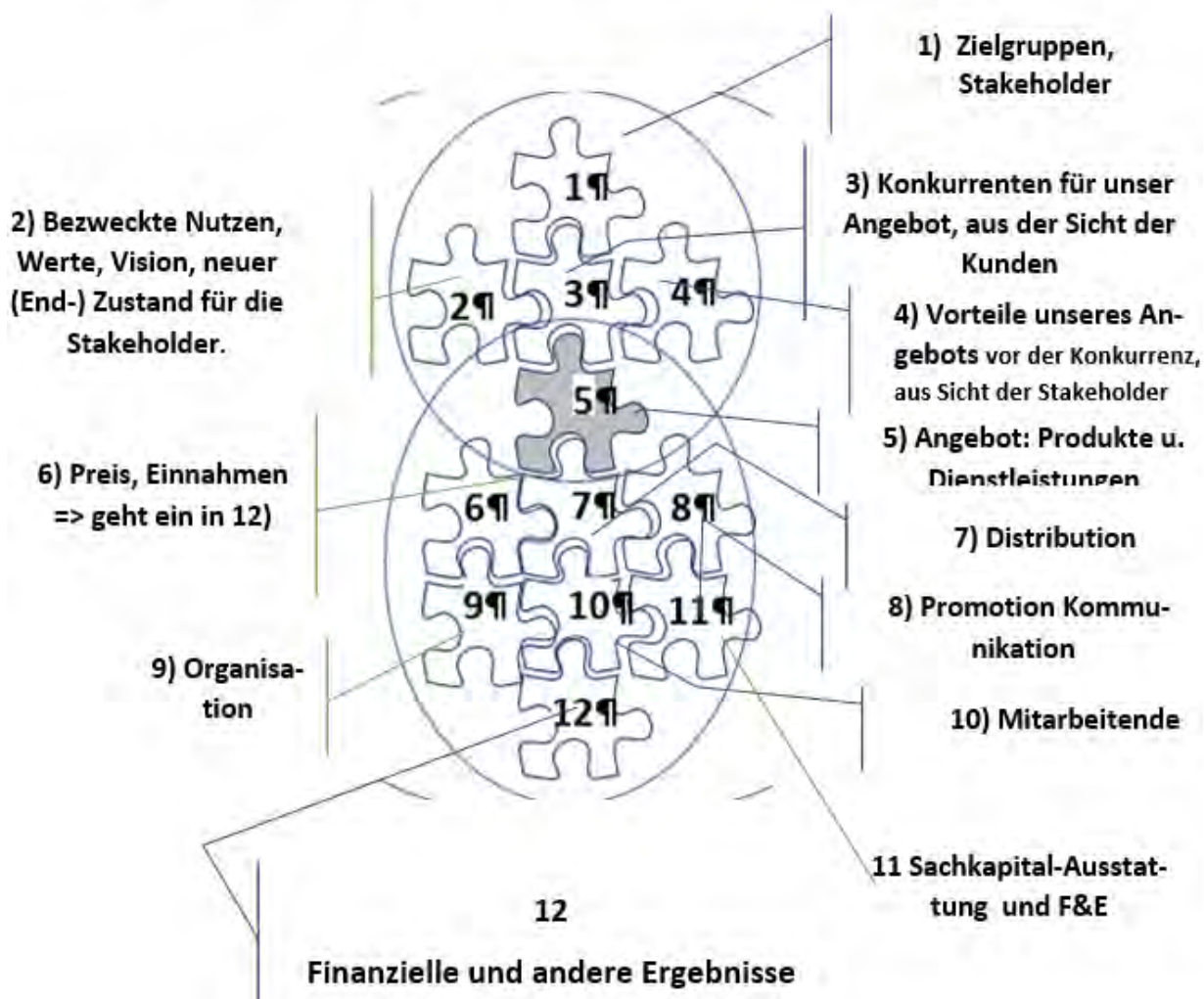
Zur Erstellung des Business Modells beziehen Sie sich auf die Angaben im Fallteil B; zusätzliche Informationen können Ihnen die Fussnoten und das Internet bringen.

Die Puzzleteile sind mit Zahlen von 1-12 durchnummeriert. Sie stehen jeweils für einen Teil des Wertversprechens und der Wertkette und Ihre Funktion ist im Bild gekennzeichnet. Insgesamt müssen alle Elemente gut zusammenpassen und wie ein Räderwerk funktionieren.

Business Model: ein Puzzle mit 12 Teilen

Puzzle-Teile 1-5 = Wert-Versprechen = Positionierung, Value Proposition

Teile 5-12 Wertschöpfungs-Kette = Durchführungs-Aktivitäten, Value Chain



5.2 Fragen:

- a. Kommentieren Sie die Erfolge des Trigema Business Models im Vergleich zu zum Beispiel Hugo Boss (Hugo Boss macht den doppelten Pro Kopf Umsatz von Trigema, mit Produktion im Ausland). Der Durchschnittsumsatz pro Mitarbeiter aller Branchen liegt so etwa bei 250.000 Euro, also zweieinhalbmal so viel wie bei Trigema.
- b. Ministerpräsident Kretschmann lobt Trigema als Musterfall. Wenn er nun die Wirtschaftskraft seines Landes steigern möchte, soll er dann mehr Trigemas fördern? Oder nicht doch lieber Unternehmen die eine wesentlich höhere Wertschöpfung pro Kopf erbringen? So etwa Ableger von Novartis nördlich von Basel?
- c. Zudem stellen sich andere Fragen, wie in Teil A erwähnt: wie zum Beispiel ob der Führungsstil von Grupp noch in die Zeit passt? Dass das Privatleben völlig hinter dem beruflichen Einsatz zurück zu stehen hat?
- d. Ist bei aller Bewunderung für seine Leistung diese fürsorgliche Einstellung zu seinen Mitarbeitern eher eine Art von Bevormundung?

Ende von Teil B

Fallstudie Trigema Teil C

Bekleidungsindustrie 2023 ff: „Made in Europe“statt “Made in China” or “Made in Germany”?

«2023 ist ein Schicksalsjahr... für die deutsche Bekleidungsindustrie»¹

*«Es kann und darf nicht sein, dass immer mehr mittelständische und familiengeführte Traditionshersteller keinen anderen Ausweg sehen, als ihre Produktion am Standort Deutschland dicht zu machen oder ins Ausland zu gehen.“... „Die Preisbremsen für Strom und Gas müssen jetzt zügig in Kraft treten, ...
...sonst kommt jede Hilfe für die in Deutschland produzierenden Unternehmen zu spät.»²«*

Zum Jahresbeginn 2023 schrieb der Geschäftsführer des Gesamtverbandes der deutschen Textil- und Modeindustrie dieses Menetekel an seine Mitglieder. Andere Branchenexperten kamen zu ähnlichen Einschätzungen und Optionen³

1. Situation der Bekleidungsindustrie 2023 ff: Schwere Zeiten wegen Ukrainekrieg, Energiekrise und Inflation

1.1. Experteneinschätzungen der Lage: «Schicksalsjahr»?

«Superinflation, Energiepreisexplosion, gestörte Lieferketten: Die wirtschaftlichen Folgen des russischen Angriffskriegs auf die Ukraine haben die deutsche Textil- und Modeindustrie jäh ausgebremst bei dem Versuch, die dramatischen Verluste der Corona-Jahre wieder aufzuholen.» Dies geht aus den neuesten Daten im Konjunkturbericht des Gesamtverbandes textil+mode⁴ hervor. So befindet sich auch die deutsche Bekleidungsindustrie trotz erheblicher Aufholanstrengungen noch nicht einmal wieder auf dem Niveau vor Corona. «..... Die explodierenden Energiepreise und die inflationsbedingten Mehrkosten fressen die Einnahmen auf – mit stark negativen Folgen für die Ertragslage und die Beschäftigung in den Unternehmen. Die Beschäftigung liegt mit weit über minus 10 Prozent unter dem Vorkrisenniveau. Entsprechend pessimistisch bewerten die Unternehmerinnen und Unternehmer die Geschäftserwartungen.»

Zudem sind Fachkräfte zunehmend schwer zu engagieren. Im April 2023 erhielten die rund 100.000 Beschäftigten der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie eine Einkommenssteigerung von 8 %.

¹ <https://www.textil-bekleidung.de/aktuelles/news/arbeitgeber-fordern-klare-sicht-auf-die-zahlen>

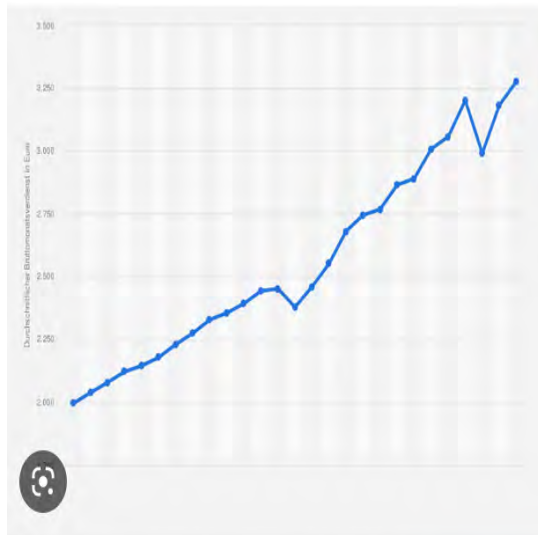
² <https://www.textil-bekleidung.de/aktuelles/news/schwere-zeiten-fuer-deutsche-textil-und-modeindustrie>

³ <https://www.textil-bekleidung.de/aktuelles/news/schwere-zeiten-fuer-deutsche-textil-und-modeindustrie>

⁴ <https://textil-mode.de/de/themen/konjunktur/>

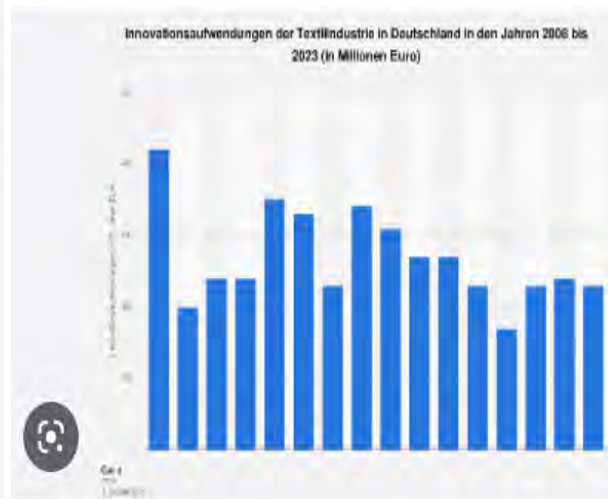
Die Arbeitgeberseite betonte, 2023 sei ein Schicksalsjahr⁵ und dass die Bekleidungsindustrie vor besonderen Herausforderungen stehe: die höchsten Lohnkosten,... «die höchsten Strompreise in Europa, Rekordkosten für Gas und Rohstoffe haben die Situation der Branche stark angespannt. Viele Unternehmen befinden sich im vierten Krisenjahr in Folge und bangen um ihre Wettbewerbsfähigkeit.»⁶

Die Lohnkosten haben langfristig einen steigenden Trend und die Investitionen zeigen langfristig einen negativen Trend.



Textilindustrie: Monatsverdienst bis 2022 | Statista

Visit



Innovationsaufwendungen der Textilindustrie bis 2021 | Statista

Images may be subject to copyright. Learn More

06.12.2022

Das deutsche Wirtschaftsministerium schreibt⁷:

«Die deutsche Bekleidungsindustrie sieht sich für die nächsten Jahre mit internen wie externen Verwerfungen konfrontiert. Die wichtigsten Rahmenbedingungen sowie Änderungen in den Märkten sehen aus Sicht der Beteiligten wie folgt aus:

Ein sich veränderndes Konsumverhalten, steigende Anforderungen an Produkte und Lieferketten, Marktverschiebungen zugunsten des Onlinehandels, steigende Produktionskosten sowie die Anforderungen durch den European Green Deal sind weitere Herausforderungen für die mittelständischen Unternehmen.

Bei der Begegnung dieser Herausforderungen werden durch die Industrie insbesondere nachhaltige Produktion und Konsum im Sinne einer Kreislaufwirtschaft und die Digitalisierung als zentral angesehen.»

⁵ <https://www.textil-bekleidung.de/aktuelles/news/arbeitgeber-fordern-klare-sicht-auf-die-zahlen>

⁶ <https://www.textil-bekleidung.de/aktuelles/news/arbeitgeber-fordern-klare-sicht-auf-die-zahlen>

⁷ <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Branchenfokus/Industrie/branchenfokus-textil.html>

1.2. Experten-Empfehlungen: Umdenken

Das deutsche Wirtschaftsministerium schrieb: Als Konsequenz ist für Hersteller wie den Einzelhandel ein Überdenken und Überarbeiten ihrer mittelfristigen Geschäftsmodelle angesagt. Welche Herausforderungen sind prioritär anzugehen und welche strategischen wie operativen Optionen sollten in Betracht gezogen werden, um die mittelfristigen Änderungen (proaktiv) anzugehen und um die Wettbewerbsvorteile des Firmen und des Standort Deutschland zu erhalten und zu festigen?

Der Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie ruft Ende 2022⁸ nach Subventionen, wie einleitend bereits zitiert: „Die Preisbremsen für Strom und Gas müssen jetzt zügig in Kraft treten, sonst kommt jede Hilfe für die in Deutschland produzierenden Unternehmen zu spät. Es kann und darf nicht sein, dass immer mehr mittelständische und familiengeführte Traditionshersteller keinen anderen Ausweg sehen, als ihre Produktion am Standort Deutschland dicht zu machen oder ins Ausland zu gehen.“

2. Erkenntnisse für Asien-Heimkehrer? Trigema Vorbild für 2023-2030?

2.1. Trigema als Mustervorlage auch für 2023ff?

Trotz obiger Probleme eine wichtige und beruhigende Nachricht vorweg: mit ausschliesslichen »Made in Germany« hat die Firma Trigema seit einem halben Jahrhundert (nicht nur) überlebt. Sie hat ihrem Besitzer weit über € 100 Mio. Vermögen verholfen und 1.200 Mitarbeitenden sichere Arbeitsplätze geboten.⁹

Das ist ein Beweis, dass es gehen kann! Oder zumindest konnte, bis in die jüngste Vergangenheit. Zumindest für Trigema ist es erfolgreich gegangen!

Geht es aber auch für andere Firmen der Textilbranche respektive Unternehmen aller Sektoren? Auch in den Jahren 2023ff, unter den neuen Rahmenbedingungen, bes. dem Wegfall der billigen russischen Gasimporte? Der VDA dazu: «Über eine Rückverlagerung von Produktionen nach Deutschland wird laut nachgedacht. Doch nicht für alle Branchen ist es sinnvoll»¹⁰

Sollten deutsche Unternehmer also (oder dennoch) versuchen, Trigema zu kopieren, «abzuschreiben» beim Nachbarn Grupp, der »... völlig aus der Zeit gefallen und gleichzeitig seltsam modern« erscheint, so zumindest der FAZ kürzlich¹¹. Dazu Folgendes:

2.2 Geht es selbst für Trigema noch so weiter wie im letzten Jahrzehnt?

Schenkt man den Schätzungen Glauben, besitzt der Burladinger Alleinbesitzer ein beachtliches Vermögen. Gleichzeitig machte sich Wolfgang Grupp 2022 große Sorgen um

⁸ <https://www.textil-bekleidung.de/aktuelles/news/schwere-zeiten-fuer-deutsche-textil-und-modeindustrie>

⁹ <https://www.nzz.ch/wirtschaft/die-textilfirma-trigema-lebt-auf-ihre-altmodische-art-und-weise-id.1691497>

¹⁰ <https://www.produktion.de/technik/reshoring-von-produktion-nach-deutschland-das-sagt-der-udma-562.html>

¹¹ Zitiert nach <https://www.nzz.ch/wirtschaft/die-textilfirma-trigema-lebt-auf-ihre-altmodische-art-und-weise-id.1691497>

Trigema und sprach im Fernsehen von einer grossen «Katastrophe»¹². So kämpfe die Firma mit rasant steigenden Energiepreisen in Folge des Ukrainekriegs. Obwohl Grupp mit Trigema bereits einige Krisen überstanden hat - etwa die Bankenkrise 2008 oder zuletzt die Coronakrise - war die finanzielle Belastung nie so fatal wie zum jetzigen Zeitpunkt, wie er gegenüber der *Deutschen Presse-Agentur (dpa)* erklärte. Seine Prognose klingt angesichts der aktuellen Entwicklungen wenig optimistisch: „Ein paar Jahre können wir vielleicht noch durchhalten.“¹³ Die BW24 am 27.06.2022 schreibt «Das heißt, wir zahlen jetzt insgesamt fünf Millionen mehr als vergangenes Jahr und sechs Millionen mehr als 2020.»

„Fünf bis sechs Millionen Euro im Jahr seien für ihn auf Dauer nicht tragbar, so Grupp. „Wir machen nicht jedes Jahr fünf oder sechs Millionen Euro Gewinn. Natürlich kann ich die Verluste aufgrund von 100 Prozent Eigenkapital noch ausgleichen im Moment - aber wie lange?“¹⁴ Der in der ab Mitte 2022 eingesetzte Preisrückgang für Industriegas hat die Situation positiv verändert.

Und in ähnlichem Sinne zitiert die BW24 W. Grupp am 13. April 2023¹⁵: «Trotz die drastisch gestiegenen Gaspreise bringt Grupp Trigema dank seines Privatvermögens laut eigenen Angaben noch immer gut durch die Krise.»

Wird das Modell 'Made in Germany' zum Sozialhilfe-Empfänger des Steuerzahlers und somit letztlich seiner Kunden?

Ist das mit der Weltsicht von W. Grupp vertretbar?

Im Dezember 2023 kündigt W. Grupp die Übergabe den Chefposten zum Jahreswechsel an seinen Sohn als persönlich haftender Gesellschafter und seine Tochter als Mitglied der Geschäftsführung ab. «Ich vertraue ihren Fähigkeiten, den Fortbestand des Unternehmens zu gewährleisten und Trigema in eine sichere Zukunft zu führen»

.

¹² <https://www.bw24.de/wirtschaft/wolfgang-grupp-maischberger-ard-trigema-burladingen-gas-preise-energie-krise-91616200.html>

¹³ <https://www.bw24.de/wirtschaft/wolfgang-grupp-trigema-notfallplan-angst-zukunft-firma-burladingen-krieg-ukraine-91660656.html>

¹⁴ <https://www.bw24.de/wirtschaft/wolfgang-grupp-maischberger-ard-trigema-burladingen-gas-preise-energie-krise-91616200.html>»

¹⁵ <https://www.bw24.de/baden-wuerttemberg/trigema-chef-wolfgang-grupp-wer-mehr-leistet-bekommt-mehr-gehalt-92208456.html>

3. Aufgaben an Studierende: Was sind die Optionen für Trigema und andere deutsche Unternehmen anderer Branchen? Ihre Empfehlungen?

Aufgaben/Fragen an Studierende und Manager in Weiterbildungs-Kursen:

- 1) Erstellen Sie ein SWOT, eine Analyse der Stärken/Schwächen, Chancen/Probleme von Trigema 2023ff. Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie? Welche Empfehlungen haben Sie für W. Grupp?
- 2) Wählen Sie ein Ihnen vertrautes Produkt aus, das gegenwärtig in Asien produziert wird. Das kann z.B. ein Produkt der Firma sein, für die Sie jetzt arbeiten oder eines künftigen Arbeitgebers. Überdenken Sie dann die Chancen und Probleme, die sich bei der Verlagerung der Produktion nach Deutschland oder der EU ergeben würden.

Könnten die folgenden Aspekte/Kriterien sinnvoll/hilfreich sein bei den Überlegungen für die Entscheidung über die Verlagerung der Produktion nach Deutschland/Europa?

Wie steht es um

- a) den Energiebedarf (Produktion/Transport): wenn dieser hoch ist, ist dann das Produkt eher ungeeignet für die Produktion in Deutschland? Oder in ein EU-Land mit niedrigeren Energiekosten ausweichen? (z.B. Ungarn?) Stehen die Chancen bei Produkten mit niedrigem Energiebedarf in ausreichendem Maße besser??
- b) die Arbeitsintensität, also den Bedarf an teuren und knappen deutschen Fachkräften? Wenn hoch, dann eher ungeeignet? (Es sei denn deren Substitution ist durch Arbeitnehmende aus dem Billiglohnsegment oder durch Roboter technisch möglich und finanzierbar?) Niedriger Bedarf an Fachkräften somit eher für Rückkehrer? geeignet?
- c) den Verkaufswert des Produktes, der Höhe des Betrags, den Kunden bereit sein werden zu zahlen für ein Produkt «Made in Germany»? Je höher der Verkaufspreis, desto geeigneter für Reshoring? Sollte die Produktion billiger Massenartikel in Asien verbleiben? Oder macht Robotisierung auch die Produktion in Deutschland ertragreich?

Überarbeiten Sie das Business Modell von Trigema (Schluss-Aufgabe von Teil B der Fallstudie) mit Ihren Vorstellungen!

Ende der Fallstudie



Ein alternatives Business- Modell



Verwaltungsgebäude der Fa. Marc Cain, Bodelshausen

FAZ.NET, 26.05.2023

Helmut Schlotterer

"Wer mehr als eine Million verdient, kann gern 70 Prozent Steuern zahlen"

Von Gustav Theile, Bodelshausen

Helmut *Schlotterer* hat mit Marc Cain einen Moderiesen in der schwäbischen Provinz aufgebaut. Der Unternehmer sammelt Oldtimer und will das Unternehmen seinen Mitarbeitern vererben.

Helmut Schlotterer führt durch seine Autosammlung im Keller seiner Firma. Ferraris und Porsches, fast alle ganz in Weiß. Ein Mercedes 300 SL, für den Sammler wohl Millionen zahlen würden. Er sei kein Purist, sagt der Modeunternehmer. Es geht ihm nicht darum, dass jedes Detail originalgetreu ist. Die Fahrzeuge sind getunt, sie sollen Spaß machen.

Wer Schlotterer in seiner Firma besucht, macht diese typische Baden-Württemberg-Erfahrung: Man fährt nichts ahnend in ein verschlafenes Nest, in dem Fall heißt es Bodelshausen und liegt südlich von Tübingen am Fuße der Schwäbischen Alb. Plötzlich baut sich vor einem ein hochmodernes Firmengelände auf, dessen architektonischer Anspruch nicht so recht in die Provinz passt. Schlotterer schwärmt in einem ausladenden Büro von seinem Campus, der "aus einem Guss" sei und wie viele der Autos ganz in Weiß gehalten ist. "Das hätten Sie nicht erwartet, oder?", fragt er grinsend.

Oldtimersammler und Rennfahrer

Häufig genug sind die Produkte dieser Provinzunternehmen nicht mal unbekannt, so auch im Fall von Schlotterer. Aber wer weiß schon, dass die Frauenmodemarke Marc Cain aus Baden-Württemberg kommt? Helmut Schlotterer ist ein recht öffentlichkeitsscheuer Modeunternehmer. Während Wolfgang Grupp mit Trigema oder Antje von Dewitz mit dem Outdoorhersteller Vaude medial präsent sind, spricht Schlotterer nur alle paar Jahre mit der Presse. Dabei ist kaum jemand so schillernd wie er. Leistet er sich doch ein extravagantes Hobby: Oldtimer.

Er war einst Rennfahrer mit einem eigenen Rennstall, erzählt er. Den hat er nach Steuerquerelen verkauft. Rennen fuhr er weiter. Hatte aber später einen heftigen Unfall. Er saß im Rollstuhl. Heute läuft er wieder. Fragt man ihn, ob er einen Privatjet hat, hält er schmunzelnd den Finger vor die Lippen. "Ich bin großzügiger geworden gegenüber mir selbst", sagt er. Sparsamkeit ergebe in seinem Alter, er ist jetzt 76, und bei seiner Vermögenslage keinen Sinn mehr, fügt er an.

Die Ursprünge der Firma gehen auf eine Textilfirma seines Vaters zurück, die Schlotterer in seinem leicht schwäbischen Einschlag gern als "Fabrikle" bezeichnet. Die Sechziger und Siebziger waren harte Jahre für die damals große Textilwirtschaft im Südwesten. Reihenweise machten die Unternehmen dicht. Schlotterer wollte damals eigentlich raus aus Bodelshausen. Er hätte gern Architektur studiert, sieht sich bis heute als Ästhet. Schon in

der Schule malte er. Seine Bilder seien im Gymnasium in Tübingen ausgestellt worden. Dann aber wurde "der väterliche Druck immer größer", sagt er.

Er studierte Textiltechnik in Reutlingen, später sattelte er Betriebswirtschaft an einer Handelsschule in München drauf. Zur Belohnung für sein Studium ging es ein Jahr nach Paris; später einige Jahre nach Italien, damit er sich dort mit der Mode beschäftigt, gegen die sich die schwäbische Konkurrenz kaum behaupten konnte. Auf den Reisen traf er einen Kanadier namens Marc Cain, der Markenname war gefunden.

Zurück nach Bodelshausen wollte er nicht. Doch die Firma des Vaters stand vor dem Aus. Mit der Marke Marc Cain rettete er sie. Statt selbst ein Architekt zu sein, sei er nun ein guter Kunde seiner Architekten, sagt er. Der Satz ist typisch für ihn. Er kokettiert gern mit seinem Erfolg - und nimmt sich doch gern selbst auf die Schippe.

Die Pandemie setzte dem Unternehmen zu; unter dem Strich stand zeitweise sogar ein Minus. Davor gab es Jahre mit einer operativen Marge von 20 Prozent. In diesem Jahr könnte sie wieder knapp zweistellig werden. Der Erlös soll in Richtung 300 Millionen Euro gehen und damit fast wieder auf das Niveau von vor der Pandemie. Wie so viele Unternehmer aus der Region ist Schlotterer längst im Rentenalter und könnte eigentlich mit dem Arbeiten aufhören.

"Das waren alles extreme Egomane"

Doch er kann nicht so richtig loslassen von seinem Lebenswerk. So "moderiert er den Betrieb weiter", wie er sagt. Er hat ein Führungsteam aufgebaut, auf das er große Stücke hält und das sich um das Tagesgeschäft kümmert. Er selbst sieht sich als "Wächter der Marke". Er setze dabei auf innerbetrieblichen Aufstieg: Jemanden von außen zu holen ging immer wieder schief. "Das waren alles extreme Egomane ohne Empathie für die Mitarbeiter." Und fachlich seien sie oft auch nicht geeignet. Einen Nachfolger aufzubauen sei schwer. "Wenn ich gefragt werde, wie lange ich noch arbeiten werde, sage ich gern: 'Mit achtzig halbtags.'"

Er vereint vieles, was es braucht, um als Modeunternehmer erfolgreich zu sein: Er ist Ästhet und hat doch die Härte, die es in der Wirtschaft braucht. In der Textilbranche, in der bis heute vieles Handarbeit ist, setzte er früh auf Technologien. Die Produktion in Bodelshausen gilt als hochmodern. Schlotterer ist seit Jahrzehnten verheiratet. Seine Frau war früher Model, hat dann eine Boutique in Tübingen geführt. Kinder haben die beiden nicht. Erbe des Unternehmens ist eine Stiftung, so halten es in der Region nicht wenige Unternehmer. Schlotterer will die Stimmrechte den Mitarbeitern vermachen. Das Konstrukt sei in der finalen Planung.

Den Betrieb beschreibt er als "Ersatzfamilie". Das Unternehmen hat in Deutschland knapp 900 Mitarbeiter, einen Betriebsrat gibt es nicht. Die Koordination wäre ihm zu zäh. Einige Tausend Mitarbeiter kommen in aller Welt hinzu; wie viele genau, lässt er offen.

Sich selbst sieht Schlotterer als "Patron", nicht ohne Sinn für soziale Belange. Er schimpft auf die hohe Steuerlast seiner Arbeitnehmer, dass niedrige und mittlere Einkommen zu hoch besteuert würden, sei ein "Skandal, der von keiner Partei angegangen wird", Er redet sich fast in Rage, wenn es um Politik geht. Mit dem Konzept eines bedingungslosen Bürgergelds offenbare die SPD ein "abartiges Verhältnis zur Arbeit". Die FDP verpasse die Chance, vom Image einer Partei der Besserverdiener wegzukommen.

Er fordert eine klare Steuertabelle, in der für Beträge ab einem Schwellenwert hohe Steuern fällig werden: "Wer mehr als eine Million Euro verdient, kann dafür gern 70 Prozent an Steuern zahlen." Dafür findet er: "Die ersten 30.000 Euro sollten steuerfrei sein. Das braucht man mindestens zum Leben." Eine Vermögensteuer greife in die Privatsphäre ein, da man alles offenlegen müsse. Geradezu handstreichartig entwirft er eine Steuerreform, echauffiert sich über Merkels Russlandpolitik oder beschreibt den Staat als Monster. "Die Bauten im Regierungsviertel sind ja nicht mehr normal."

"Eine Zeit lang habe ich fast wöchentlich Angebote von Investoren bekommen", sagt er. Höhere dreistellige Millionenbeträge seien aufgerufen worden. Die Investoren machten sich Hoffnungen, dass ein Unternehmer ohne Nachkommen verkaufen will; Schlotterer aber wollte nicht. Manche der Investoren versuchten daraufhin, seinen Betrieb von innen zu unterwandern. Weiter sagt er dazu nichts. Dann ist da der Geschäftsführer seines Chinageschäfts, der laut Schlotterer in sechs Jahren 16 Millionen Euro nach Hongkong verschoben hat. "Ich habe ihn vor dem Oberlandesgericht Stuttgart verklagt. Ein paar Tage vor Prozessbeginn ist er an einem Herzinfarkt gestorben", sagt er.

Es blieben offene Wunden. Bis vor 15 Jahren war sein jüngerer Bruder sein Geschäftspartner, erzählt er. Das Unternehmen haben sie einst gemeinsam vom Vater geerbt. Die Firma aber sei sein Werk, macht Schlotterer deutlich, der Bruder hat nach seiner Darstellung wenig eingebracht, wollte aber irgendwann verkaufen. Was folgte, war ein juristischer Kampf. Schlotterer behielt die Firma. Auch hier will er nicht mehr verraten. Kontakt haben die Brüder kaum noch.

Marc Cain ist eine der teuren Marken in Deutschland. Einige Hundert Euro je Kleidungsstück sind schnell fällig. Doch auch Schlotterer bleibt die Luft weg, sagt er, wenn er die Preise hört, die Luxusmarken wie Louis Vuitton aufrufen. Marc Cain sei Luxus, den man sich noch leisten könne. "Top-Luxus geht nicht in Deutschland. Dafür fehlen uns die Gene und die Kultur."