



**38** | Bonita Grupp:  
Übernimmt sie Trigema?

Foto: Trigema



# Familie verpflichtet

Wolfgang Grupp, der schillernde Trigema-Unternehmer mit dem Affen, tritt ab. Über die Nachfolge wird in der Familie heiß diskutiert. Wie kann sie gelingen? Ein Interview mit Tochter Bonita Grupp.

**W**olfgang Grupp zählt zu den schillerndsten Unternehmern Deutschlands. Auch in Südtirol kennt man ihn aus dem Fernsehen. Seit Jahren tritt er zur besten Sendezeit mit einem sprechenden Affen auf – um seine Leibchen zu bewerben. Kaum ein anderer deutscher Unternehmer ist so bekannt wie er. Dabei lenkt er nicht einen riesigen Konzern, sondern ein solides mittelständiges Familienunternehmen, das für 100 Prozent Made in Germany steht. Trigema, Hersteller von Sport- und Freizeitbekleidung, produziert mit seinen 1.200 Mitarbeitenden ausschließlich in Deutschland – vom Garn bis zum fertigen Produkt.

Grupp sei ein Patriarch vom alten Schlag schreibt das Wirtschaftsmagazin *Capital*. Was ihn ausmacht? Er nimmt keine Darlehen bei der Bank auf, gewährt seiner Belegschaft zinsfreie Kredite und hat noch nie jemanden betriebsbedingt gekündigt. Und er ist ein Mann mit strengen Prinzipien. In Interviews und

Talkshows teilt er aus und polarisiert mit seinen konservativen Sichtweisen. Erst kürzlich sprach er sich in einem Podcast für eine strikte Rollenverteilung aus. „Die Männer sind zuständig für das Einkommen, die Frauen verantwortlich für die Kinder.“

Nun will der Patriarch abtreten. Und gibt auch in der Nachfolge den Takt vor. Nach seinem Wunsch soll Trigema in Familienhand bleiben. In der Poleposition stehen seine Tochter Bonita und sein Sohn Wolfgang Junior.

Wie Tochter Bonita Grupp mit der Nachfolgethematik umgeht und wie man Verlässlichkeit über Generationen hinweg lebt, darüber spricht die 34-Jährige bei der 15. Ausgabe des Global Forum Südtirol. Vorab hat ff sie zum Interview gebeten.

Wir treffen die deutsche Jungunternehmerin via Teams. Als wir uns einloggen, wartet die schwäbische Unternehmerin bereits im Online-Raum. Im Kostüm und mit seriöser Frisur.

**ff:** Seit Monaten wird in den Medien darüber spekuliert, ob Sie oder Ihr Bruder Ihrem Vater nachfolgen. Belastet diese dauernde Nachfrage?

**Bonita Grupp:** Leider wird das Thema medial oft zu sehr aufgebauscht. Es gibt keinen Konkurrenzkampf zwischen uns. Uns liegt beiden daran, dass es weitergeht. Das ist wichtig für unsere Belegschaft. Wir haben ja schon länger einen internen Plan und der sieht vor, dass wir das Unternehmen mit unserer Mutter zu dritt in die Zukunft führen wollen.

**Sie widersetzen sich also dem Wunsch Ihres Vater, der in Interviews wiederholt betonte: „Es kann nur ein Kind die Firma übernehmen.“**

Wir widersetzen uns nicht. Mein Vater möchte einfach Streitigkeiten in der Familie vermeiden. Und zwar langfristig. Mein Bruder und ich mögen uns jetzt zwar gut verstehen, aber wird es in der nächsten Generation genauso sein? Man sieht ja in vielen Familienunternehmen: Sobald es mehrere Gesellschafterstränge gibt, wird es kompliziert. Entsprechend möchte mein Vater die Inhaberstruktur so schlank wie möglich halten.

**Und wie wollen Sie vermeiden, dass es irgendwann nicht kompliziert wird?**

In unserer Familie wurde nichts beschönigt, sondern immer alles klar angesprochen. Mein Bruder und ich haben frühzeitig die positiven und auch die nicht so angenehmen Seiten des Unternehmeralltags mitbekommen. Ich war vielleicht zehn, als uns Vater offen von seinen schlaflosen Nächten erzählte. Es war die Zeit der New Economy Krise und es war eine große Herausforderung, die Produktion auszulasten. So etwas schweißt zusammen.



Foto: Trigema

Wer wird Patriarch Wolfgang Grupp (2. von rechts) nachfolgen? Er wünscht, dass nur ein Kind, also Sohn Wolfgang Junior (links) oder Tochter Bonita (rechts), übernehmen: Die Kinder könnten sich eine Dreierspitze mit Mutter Elisabeth vorstellen.



„Mein Vater meinte immer: Wer früh ins Unternehmen einsteigt, darf sich noch Fehler erlauben.“

Bonita Grupp

Foto: Trigema

Bonita Grupp leitet im Familienunternehmen Trigema die Bereiche Online und Personal: Kritiker werfen ihr genauso wie ihrem Bruder vor, dass Sie in keinem anderen Unternehmen zuvor Karriere gemacht haben.

**Ihr Vater betont seit Jahren: Trigema soll in Familienhand bleiben und darf nicht von einem Manager geführt werden. War das für Sie nie eine Last?**

Nein, nie. Es ist doch schön, wenn ein Unternehmen über Generationen voranschreitet. Und ich empfinde es als Geschenk, dass mir meine Familie die Möglichkeit gibt, diese Tradition fortzuführen.

**Nur wenige Unternehmerfamilien gehen so offen mit ihrem Wohlstand und Lebensstil um wie die Familie Grupp. Warum tragen Sie Ihr Privates so sehr nach außen?**

Wir haben nicht die riesen Marketing-Budgets wie Adidas oder Nike. Was wir bieten können, ist Nahbarkeit – unserer Belegschaft und unseren Kunden gegenüber. Uns sollen alle kennen, auch die Verkäuferinnen in unseren Verkaufsstellen in Norddeutschland. Sie sollen das Gefühl haben, dass sie mit

jedem Problem jederzeit zu uns kommen können.

**Ihr Vater gilt als Patriarch, er ist bekannt für seine starken Parolen und seinen Arbeitseifer. Wie viel haben Sie von Ihrem Vater?**

Mein Vater ist sehr seriös, das stimmt. Er legt seit über 50 Jahren Struktur und Disziplin an den Tag. Wir lernen jeden Tag von ihm. Sicherlich sind viele Arbeitseigenschaften von uns von ihm geprägt. Das ist normal, wenn man mit ihm aufwächst und längere Zeit zusammenarbeitet. Meine Mutter, die aus Österreich kommt, ist da etwas entspannter, ihre Art auch etwas herzlicher. Gewisse Themen tragen mein Bruder und ich also bewusst erst an unsere Mutter heran. Sie ist unsere Mediatorin, hat ein offenes Ohr und schafft es mit ihren Worten, unsere Anliegen oft besser an unseren Vater heranzutragen. Wir verstehen uns aber mit beiden sehr gut und arbeiten als Team.

**Sind auch Sie Schwäbin durch und durch?**

Meine schwäbischen Wurzeln haben mich schon sehr geprägt, ich bin ja hier aufgewachsen. Auch als Unternehmen ticken wir schwäbisch. Wir liefern hohe Qualität und versuchen so kosteneffizient wie möglich zu arbeiten. Im Marketing etwa, indem wir möglichst viel intern abwickeln und anstelle von teuren Werbekampagnen verstärkt auf Social-Media-Kanäle setzen.

**Viele Senior-Chefs haben Schwierigkeiten das Zepter aus der Hand zu geben. Wie schwer fällt es Ihrem Vater?**

Für ihn war es natürlich hilfreich, dass meine Mutter seit 35 Jahren und mein Bruder und ich seit knapp zehn Jahren im Unternehmen tätig sind. Wir konnten in die Rolle hineinwachsen und von seiner Erfahrung profitieren. Dieser fließende Übergang erleichtert ihm sicher den Rückzug.



### Ihr Vater ist 81, wird er auch nach seinem Rückzug das letzte Wort haben?

Das wird sich zeigen. Die Firma ist seit über 50 Jahre sein Leben, deshalb darf man keinen harten Cut machen. Seine Impulse werden für uns auch in Zukunft wertvoll sein.

### Ihr Vater ist in Punkto Mitarbeiterführung von der alten Schule.

Seine Mitarbeiterinnen etwa nennt er nach wie vor Fräulein. Führen Sie anders?

Mein Vater ist in einer ganz anderen Generation groß geworden, man muss die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen von damals berücksichtigen. Wir haben sicher einen anderen Führungsstil und damit ergänzen wir uns. Auch deshalb bin ich gegen einen harten Bruch. Einige Mitarbeiter arbeiten seit über 40 Jahre bei uns, wir wollen sie nicht vor den Kopf stoßen.

### Viele Firmen-Chefs stürzen nach ihrem Abgang in eine Identitätskrise. Machen sie sich Sorgen um ihren Vater?

Nein, nicht direkt. So wie er uns immer in Entscheidungsprozesse miteinbezogen hat, so wollen wir ihn in Zukunft involvieren.

### Kritiker werfen Ihnen und Ihrem Bruder vor, dass Sie zuvor in keinem anderen

### Unternehmen Karriere gemacht haben. Zu Recht?

Wir hatten unsere Gründe, früh ins Unternehmen einzusteigen. Es war der Wunsch unserer Eltern, dass wir mehrere Jahre mit ihnen zusammenarbeiten, um von ihnen zu lernen. Auch weil unser Vater bereits älter war, als es andere Firmenchefs sind. Zudem gibt es in unserer Branche nicht viele Unternehmen, wo man Berufserfahrung sammeln kann. Und mein Vater meinte immer: Wer früh einsteigt, darf sich noch Fehler erlauben. Mit 35 gibt es weniger Verständnis dafür.

### Wurden Sie, trotz der mangelnden externen Erfahrungen, dennoch wertgeschätzt und akzeptiert?

Wir haben nicht sofort Führungspositionen eingenommen, sondern als Abteilungsmitarbeiter angefangen. Bei mir war es der E-Commerce-Bereich. Es war ein recht neuer Bereich und unser Vater wünschte sich aber die Präsenz eines Familien-Mitglieds. Erst im Laufe von zehn Jahren haben wir uns unsere heutige Position erarbeitet.

### Sind Familienbetriebe die besseren Unternehmen?

Besser würde ich nicht sagen. Wir sind sicher wendiger als Konzerne. Unser Vorteil: Wir arbeiten in engen Teams und können uns schneller an neue Gegebenheiten anpassen. In einem Konzern muss man Hierarchiestufen einhalten und oft auch Aktionären Rechenschaft ablegen. Wir sind freier in unseren Entscheidungen und unabhängiger.

### Welches Rolle spielt Verlässlichkeit in Ihrem Unternehmen?

Wir haben zahlreiche Mitarbeiter, wo bereits deren Eltern und Großeltern bei uns beschäftigt waren. Das bindet, sie haben miterlebt, wie sich das Unternehmen über die Generationen weiterentwickelt hat – von der Unterwäsche bis zur Sport- und Freizeitbekleidung. Man kennt sich einfach und läuft sich auch mal außerhalb der Firma über den Weg. Das schafft sicher Vertrauen.

„Unser Vater hat uns als Kinder in Entscheidungen miteinbezogen, nun wollen wir ihn involvieren.“

Bonita Grupp

### Sie sind ja eines der wenigen deutschen Textil-Unternehmen, das die jüngsten Krisen überlebt hat.

#### Was machen Sie anders?

Ganz einfach: Wir haben die komplette Produktion hier vor Ort. Wir können alles hier in Burladingen produzieren, vom Garn bis zum Fertigprodukt. Während der Corona-Pandemie war das natürlich ein Riesenvorteil. Durch unsere Flexibilität konnten wir innerhalb von kurzer Zeit 80 Prozent unserer Produktion auf die Produktion von Masken umstellen. Und da wir vor allem mit lokalen Lieferanten zusammenarbeiten, waren wir nicht von Asien abhängig und hatten entsprechend keine Lieferengpässe. Das kam gut an: Unsere Kunden und auch Amazon oder Otto konnten sich auf unsere Lieferungen verlassen.

### Wie viel Prozent macht denn mittlerweile das Online-Geschäft aus?

Online liegen wir aktuell bei 40 Prozent, und wir hoffen, dass unsere Onlinepartner



Trigema gilt als solides schwäbisches Familienunternehmen: Der Hersteller von Sport- und Freizeitbekleidung produziert mit 1.200 Mitarbeitenden ausschließlich in Deutschland – vom Garn bis zum fertigen Produkt.



Foto: Antonio Cammarano

**Frauen an der Spitze: 80 Prozent der Trigema-Belegschaft sind Frauen und 72 Prozent der Führungspositionen sind weiblich besetzt.**

wie Otto oder Amazon weiterhin bei uns einkaufen und damit auf einen deutschen Hersteller setzen. Wir werden sehen. Wichtig aber auch: Wir wollen die 43 stationären Geschäfte auf keinen Fall vernachlässigen.

**Über viele Jahre war Aldi Umsatztreiber Nummer eins. Hat heute Amazon diese Rolle übernommen?**

Klar, Amazon ist unser größter Kunde. Wir sind aber von keinem Großkunden abhängig, sondern haben uns mit unseren Shops und unserem Onlineshop breiter aufgestellt. So können wir flexibler und autarker agieren und gezielter auf Kundenwünsche eingehen.

**Wie bei so vielen Unternehmen hat auch bei Ihnen das Thema Nachhaltigkeit Priorität. Aber kann eine Produktion von 80.000 bis 100.000 Teilen pro Woche überhaupt nachhaltig gelingen?**

Wir stellen alles im Umkreis von 75 Kilometern her. Damit haben wir einen niedrigeren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck als andere Hersteller. Aber sicher, unsere Produktion benötigt viel Wasser, Energie und Chemikalien. Wir versuchen uns ständig zu verbessern und weniger Chemikalien einzusetzen. Durch den Einsatz einer neuen Wasch- und Bleichanlage konnten wir in den letzten drei Jahren unseren Wasser- und Chemikalienverbrauch um 30 Prozent reduzieren.

**Und wie sieht es mit dem Umstieg auf erneuerbare Energien aus?**

Wir bauen sie aus, natürlich, und planen aktuell ein großes Solarprojekt. Wir wissen aber auch, dass wir damit aktuell unseren Energiebedarf nicht decken können. Für die Produktion etwa brauchen wir sehr viel Dampf und der lässt sich noch nicht mit erneuerbaren Energien herstellen. Durch die Gaskrise haben wir aber unsere Prozesse überdacht und konnten so den Gasverbrauch um knapp 30 Prozent senken.

**Und wie wollen Sie die Langlebigkeit Ihrer Produkte verlängern?**

Aktuell verwenden wir Garne aus neuer Baumwolle, es laufen aber bereits Tests mit Hochschulen, um recycelte Baumwolle einzusetzen. Wir hoffen, schon bald das erste Teil auf den Markt zu bringen. Zudem haben wir bereits seit 2006 eine komplett kompostierbare Produktlinie. Unser Cradle-to-Cradle T-Shirt kann man auf den Komposthaufen werfen und binnen neun Monaten hat es sich restlos aufgelöst.

**Ihr Vater sieht Frauen eher zu Hause bei den Kindern. Denken Sie in punkto Gleichberechtigung anders?**

Mein Vater ist Jahrgang 1942, er ist natürlich anders sozialisiert worden. Und er weiß, dass ich anders denke. Ich plädiere für andere Modelle, wie

man Kindererziehung innerhalb der Partnerschaft aufteilen kann.

**Haben Sie eine bessere Sensibilität für Frauen in Führungspositionen?**

Wir sind eine frauenlastige Branche. 80 Prozent unserer Belegschaft sind Frauen und 72 Prozent der Führungspositionen sind weiblich besetzt. Seit der Migrationswelle 2015 arbeiten aber auch etwas mehr Männer in unserer Produktion, sie kommen vor allem aus Syrien, Afghanistan oder Pakistan und waren dort als Näher tätig. Diese Herren haben sich schnell daran gewöhnt, dass ihre Vorgesetzten weiblich sind.

**Ihre Mitarbeitenden kommen aus 41 verschiedenen Nationen. Eine Herausforderung in der Mitarbeiterführung?**

Nicht wirklich. Wir haben ja seit den 1950er-Jahren jede Migrationswelle mitgemacht und sind damit schon länger international aufgestellt.

**Ihr Vater wird ja immer wieder „König von Burladingen“ genannt. Wo sehen Sie sich: Werden sie mal die Königin?**

Er nennt sich ja selbst nicht so, sondern wird von den Medien so bezeichnet. Aber nein, ich glaube nicht, dass mein Bruder und ich uns als Kronprinz oder als Kronprinzessin sehen.

Interview: Verena Pliger