

# **125 Jahre Dreipunkt**

## **125 Years of Experience**

**INHALT**  
CONTENT

**VORWORT**  
PREFACE

**ZEITZEICHEN 125 Jahre Unternehmensgeschichte**

SIGNS OF THE TIMES 125 Years of Corporate History

**FORMVOLLENDUNG Produktdesign als Identitätsfaktor**

PERFECTION OF FORM Product Design as a Factor of Identity

**MESSWERTE Handwerk und Qualität Made in Germany**

YARDSTICKS Workmanship and Quality Made in Germany

**MARKENZEICHEN Drei Punkte verkörpern Dreipunkt**

TRADE MARKS Three Dots for Dreipunkt

## **VORWORT**

Nur scheinbar steht das fertige Produkt am Anfang einer Geschichte. Ein Sofa, das von einem Kunden gekauft und zu sich nach Hause holt wird. Beginnt diese Geschichte erst in dem Moment, da es von seinem Käufer in Besitz genommen und in sein individuelles Leben integriert wird? Oder erzählt es, wenn es die Fertigung verlassen hat, nicht schon sehr vieles: über die Bedingungen, unter denen es entstanden ist. Das Unternehmen, dessen Markenzeichen es trägt. Die Vorstellungen und Werte, die in diesem Unternehmen Bestand haben – oder auch nicht.

Die 125-jährige Geschichte des Unternehmens Dreipunkt zeigt auf dass auch in Zeiten der Globalisierung handwerkliche Qualitätsfertigung Made in Germany Bestand haben. Die Geschichte von Dreipunkt ist zugleich ein Stück Zeitgeschichte. Es wird deutlich, welchen Chancen und Risiken das Unternehmertum in individualisierten und globalisierten Gesellschaften begegnet – und welche Potentiale und Verantwortungsbereiche daraus erwachsen.

Thomas Jungjohann  
Geschäftsführender  
Gesellschafter

## **ZEITZEICHEN**

### **125 Jahre Unternehmensgeschichte**

„Sehr geehrte Herren,  
darf ich Ihnen als Nachtlektüre einen kleinen Auszug aus der Geschichte Donzdorfs sowie einen kleinen Auszug über die Entwicklung der Firma Dreipunkt geben.“

Mit diesen Worten begann ein Schreiben des früheren Firmeninhabers Hermann Schwarz vom 6. Dezember 1967, mit dem er das Unternehmen Dreipunkt, eingebettet in seine regionale Infrastruktur präsentierte. Die Begriffe „Public Relations“ und „Öffentlichkeitsarbeit“ waren vor annähernd vier Jahrzehnten noch nicht so geläufig wie heute. Unbenommen deutlich wird hingegen das unternehmerische Selbst-Bewusstsein des Mannes, der Dreipunkt zu seiner ersten und jahrzehntelang anhaltenden Blütezeit verholfen hatte. Es sind Worte, die in ihrer Deutlichkeit und ihrem aufrechten Stolz gleichermaßen der Feder von Thomas Jungjohann entstammen könnten, dem heutigen Geschäftsführenden Gesellschafter des traditionsreichen Polstermöbelunternehmens mit Standort Baden-Württemberg: In ihm schließt sich der Bogen zwischen einer Unternehmensphilosophie „gestern“ und „heute“, und es wird deutlich, dass die Produkte andere sind, sich die Gebäude ebenso gewandelt haben wie die Geschäftspartner. Der

„Geist“, der Dreipunkt erfolgreich voranbringt, ist hingegen in beiden Unternehmer-Persönlichkeiten derselbe.

## **GRÜNDUNGSVÄTER DREI GENERATIONEN SCHWARZ**

Gegründet wurde die damalige „Firma Schwarz“ vor 125 Jahren Anfang der 1880er Jahre vom Großvater des Hermann Schwarz: Nicht nur Sofas und Matratzen verließen damals den Betrieb, sondern Pferdegeschirre und Reitsättel sowie die Polsterungen der dazugehörigen Kutschen, welche vergleichbare handwerkliche Präzision erforderten wie die Polstermöbelherstellung.

Die Holzbearbeitung für die Anfertigung von Gestellen und Rahmen will ebenso professionell praktiziert werden wie der Aufbau von Polsterungen – damals aus handgeschnürten Sprungfedern bestehend – sowie der Zuschnitt und die Verarbeitung von Leder und Bezugstoffen. Hauptkunde der Firma Schwarz war die Gräfliche Herrschaft in Donzdorf, deren Begeisterung für die Schwarz’schen Produkte zugleich die beste Referenz für deren Qualität abgab.

Drei Jahrzehnte später, im Jahr 1911, übernahm Wilhelm, der Vater von Hermann Schwarz das Unternehmen, hatte aber nicht lange Gelegenheit, seine Geschichte fortzuschreiben, denn er verstarb 1928 im Alter von nur 45 Jahren an den Folgen einer Verletzung aus dem 1. Weltkrieg. Der Begriff einer „unbeschwerter Jugend“ dürfte generell fremd angemutet haben zu jener Zeit, als noch niemand von einer „Erlebnis-“ oder „Spaßgesellschaft“ sprach. Für den nur 18-jährigen Hermann Schwarz begannen mit diesem Moment jedenfalls sehr „erwachsene“ Zeiten. Als ältestem Sohn war es nun an ihm, Verantwortung zu übernehmen für seine Mutter und drei Geschwister. Unterstützt durch seinen Großvater, trat Hermann Schwarz im Jahr 1928 die Nachfolge seines Vaters an in jenem Betrieb, der zu diesem Zeitpunkt bereits 15 Mitarbeiter beschäftigte. Berufsbegleitend absolvierte er in Abendkursen eine kaufmännische und technische Ausbildung, die er mit der Meisterprüfung abschloss.

## **KRISENMANAGEMENT HERAUSFORDERUNGEN DES ZWEITEN WELTKRIEGS**

Gleichsam virtuose Fähigkeiten im Krisenmanagement wurden erforderlich, als nach einer Phase des florierenden Geschäftsbetriebs der Zweite Weltkrieg einen weiteren gravierenden Einschnitt bescherte. Nachdem Hermann Schwarz bereits im ersten Kriegsjahr zum Wehrdienst eingezogen worden war, gelang es seiner Ehefrau, den Betrieb bis Kriegsende und der Rückkehr ihres Mannes aus der Kriegsgefangenschaft weiterzuführen, bevor er selbst im Jahr 1946 die Betriebsleitung wieder übernahm. In gemieteten Räumen und mit etwa 20 Mitarbeitern konnte jedoch nicht einfach ein Werk fortgesetzt werden, das die Krisenjahre unterbrochen hatten: Vorkriegs- und Nachkriegszeit unterschieden sich in gesellschaftlicher wie wirtschaftlicher Hinsicht ebenso gravierend wie in der vorherrschenden Stimmung in der Bevölkerung. Infrastrukturen waren zerstört und mussten wieder neu geschaffen werden. Alte Ordnungen waren zerbrochen, und was einst selbstverständlich erschien, hatte plötzlich keine Gültigkeit mehr. Das Gefühl, „es geschafft“ zu haben, ging einher mit einem tief greifenden Werteverlust, zu dessen Bewältigung nicht zuletzt ein immenses Engagement einer mit dem

Aufbau eines zerstörten Landes befassten Bevölkerung beitrug. Es galt auch im übertragenen Sinne, sich „neu einzurichten“: In einem Leben, das so ganz anders war als zu Vorkriegszeiten, und in neuen Wohnformen, welche auch einem neuen Lebensgefühl Ausdruck verleihen sollten.

Hermann Schwarz traf dieses Lebensgefühl, hatte ein untrügliches Gespür für die Anforderungen dieser neuen Situation und wusste, all dies in ein Unternehmenskonzept ebenso umzusetzen wie in Produkte, welche den Bedürfnissen einer veränderten Zielgruppe entsprachen.

Bereits 1948 verließ das Unternehmen die Mietunterkunft und zog ein in das neu erbaute Gebäude an der Hauptstraße 116. Ihren Einstand am neuen Arbeitsplatz feierten damals nicht, wie noch zwei Jahre zuvor, 20, sondern 90 Mitarbeiter: Innerhalb kürzester Zeit hatte Schwarz die Belegschaft seines Unternehmens mehr als vervierfacht!

## **AUFTRIEB SCHWUNGHAFTES WACHSTUM BIS IN DIE 1970ER JAHRE**

Und die positive Resonanz hielt an: Mit der Leidenschaft eines Unternehmers „vom alten Schlag“ lebte Hermann Schwarz in seinem Engagement auf, beflügelt von fortwährenden Bestätigungen für die Richtigkeit seines Tuns. „Im Jahre 1953 waren es 120 und 1957 schon 170 Mitarbeiter. Heute zählt die Firma Dreipunkt Polstermöbelfabrik ca. 230-240 Arbeiter und Angestellte. Für die Zukunft sind weitere Pläne bereits am Entstehen.“, so protokolliert Schwarz an jenem 6. Dezember 1967 in knappen Worten den Stand der Dinge, nicht ohne bereits auf Visionen zu verweisen, welche das Geschäft auch künftig auf Erfolgskurs halten sollten. Auch der nüchterne Boden harter Zahlen spricht eine klare Sprache:

So dokumentiert der Jahresabschluss von 1955 einen Gesamtumsatz von DM 4.372926,26, was bei einem Wareneinsatz von DM 2.471105,02 zu einer Bilanzsumme von DM 1.913.943,80 führt. Mit diesen annähernd zwei Millionen DM gelang es dem Unternehmen, einen Gewinn von DM 304.203,40 zu erwirtschaften – was einer heute spektakulär anmutenden Rendite von mehr als 15 % entspricht!

Zwölf im süddeutschen Raum tätige Verkäufer des Unternehmens erfreuten sich in diesem Zeitraum an einer Jahresprovision von bis zu knapp 35.000 DM pro Person und erhielten in den kommenden Jahren Verstärkung durch weitere Kollegen, die das Unternehmen schließlich in ganz Deutschland vertraten.

## **STEIN GEWORDENER ERFOLG**

Entgegen einer gegenwärtigen Praxis der steuerlichen Subventionierung unternehmerischer Verlustrechnung wirtschaftete Hermann Schwarz entlang seines heute vielleicht „altmodisch“ anmutenden, wohl aber stabilitäts- und wachstumssichernden Grundprinzips: „Erst muss das Geld verdient sein, bevor es ausgegeben wird.“

Durch rentable Umsätze finanziell gesichert, galt es in den Jahren des stetigen Wachstums, Produktionsflächen auszubauen und Fertigungsabläufe zu optimieren, um nicht nur den selbst gesteckten Qualitätskriterien, sondern auch der schwunghaft ansteigenden Nachfrage gerecht zu werden. Ein Blick auf den aktuellen Lageplan der Firmengebäude dokumentiert Stein gewordenes Unternehmenswachstum: Bis 1985 entstanden in kurzen Intervallen von nur wenigen Jahren neue Firmengebäude, die schließlich eine Fläche von insgesamt etwa 27.000 qm für Produktion und Verwaltung zur Verfügung stellten.

So feierten Hermann Schwarz und seine Mitarbeiter mit fast schon euphorischer Presse-Resonanz am 8.11.1963 den Neubezug eines weiteren Fertigungsgebäudes am Standort Donzdorf. Positives Feedback erhielt der Unternehmer auch von seinen Gästen aus der regionalen Politik und Verwaltung: Ob Bürgermeister oder Gemeinderat, die Direktion des Arbeitsamtes oder der Innungsoberrmeister – sie alle würdigten das Werk dieses engagierten Pionierunternehmers, wohl wissend, dass seine Leistung weit über die Maximierung irgendwelcher Unternehmenskennzahlen hinaus direkten Einfluss nimmt auf das Florieren einer gesamten Region. Handwerkliches Können wird auf hohem Niveau bewahrt und fortgeführt, Arbeitsplätze der Beschäftigten sowie der Zulieferer erhalten eine sichere Grundlage (was erfreulicherweise die Tätigkeit des Arbeitsamtes auf einen Nebenschauplatz verweist!) – und nicht zuletzt sind es unternehmerische Abgaben, welche es den Kommunen erst ermöglichen, ihrerseits Investitionen zu tätigen.

Auf 1.200 neu erbauten Quadratmetern entstanden nun Polstermöbel, die „auch in unserer schnellebigen Zeit keine Wegwerfartikel sein [sollen]. Man verlangt von ihnen, dass sie Jahre und Jahrzehnte überdauern.“, so die Göppinger Kreisnachrichten vom 16.12.1963.

In diesen Jahren des raschen Wachstums und der klar definierten Ansprüche galt es, den Produkten aus Donzdorf eine unverwechselbare „Marke“ zu verleihen, mit der sie branchenintern wie auch den Endkunden gegenüber kommunizierbar wurden. Seit Ende der 1950er Jahre tritt das Unternehmen nach aussen nicht mehr unter dem etwas schwerfälligen und wenig klangvollen Eigennamen „Hermann Schwarz Polstermöbel- und Matratzenfabrik Donzdorf“ auf. Der Inhaber selbst prägte den Namen Dreipunkt, füllte die drei für ihn kennzeichnenden Punkte seiner Unternehmensphilosophie mit Leben und setzte ein Zeichen, das auf einen Blick die Unternehmensidentität visualisieren sollte.

## **Die Marke Dreipunkt war geschaffen.**

Als Hermann Schwarz am 25. Oktober 1970 seinen 60. Geburtstag feierte, blickte er auf eine über vierzigjährige unternehmerische Erfolgsgeschichte zurück, die deutlich von seiner Person geprägt war. Jede wesentliche Entscheidung im Hause Dreipunkt trägt die Handschrift des Chefs“, erkennt auch das Branchenorgan „Möbelmarkt“ in einem Porträt anlässlich seines Geburtstags; dies bei einer Betriebsgröße von inzwischen annähernd 300 Mitarbeitern, mit denen zum Jahr 1974 30 Mio. DM umgesetzt worden sind. Den heute gängigen „Zauberworten“ des Delegierens und des Outsourcing steht damit ein ganzheitliches und leidenschaftliches Engagement gegenüber, das sich auf sämtliche Bereiche des Unternehmens bezieht. Hermann Schwarz praktizierte

damit vernetztes Denken in Wirkungszusammenhängen, so dass strategischer Weitblick mit der Wahrnehmung für das Detail ebenso synergetisch miteinander einhergehen wie das Wahren von Kontinuität bei gleichzeitiger Progressivität. Seine Auffassung von Management beschränkt sich daher nicht auf die quantitative Optimierung publikumswirksamer Kennzahlen, sondern fokussiert die Botschaft der Produkte und ihre Bedeutung im Leben der Endkunden. Dann nämlich stellen sich überzeugende Zahlen, die ja lediglich ein abstraktes Symptom unternehmerischen Erfolgs bedeuten, von selbst ein.

## **MUTTERSCHUTZ ? DREIPUNKT ALS UNGELIEBTES „KONZERNKIND“**

Zusammen mit einer Gruppe langjähriger Mitarbeiter führt Schwarz das Unternehmen Dreipunkt bis zu seinem 65. Lebensjahr. In Ermangelung eines geeigneten Nachfolgers geht Dreipunkt im Jahr 1975 in den Besitz der DLW AG in Bietigheim-Bissingen über. Eine neue, kontrastierend andere Ära beginnt.

Hatte Hermann Schwarz als charaktervolles Individuum die Marke Dreipunkt „von Grund auf“ entwickelt, so trifft diese Feststellung in ganz anderer Form für die neue Konzernmutter, die „Deutschen Linoleum Werke“ zu: In diesem Unternehmenszusammenschluss geht es bis dato um Bodenbeläge. Eine gewachsene und stabile Verbindung zum Polstermöbelbereich fehlt, statt dessen bestand in den 1970er Jahren die Motivation, nicht nur Fußböden anzubieten, sondern auch die darauf stehenden Möbel. Wenngleich Dreipunkts Stärken im Polstermöbelsektor liegen, bezieht sich das Interesse bei der DLW auf das Angebot von Sitzmöbeln für den Objektbereich. Ein Spagat zwischen dem bisherigen Produktbereich „Dreipunkt Polstermöbel“ und der neu hinzugekommenen „Dreipunkt artCollection“, unter deren Namen Büromöbel gefertigt werden, entsteht.

Architektur ist Stein gewordene Unternehmensgeschichte, und so verwundert es wenig, dass die in den 1960er und frühen 1970er Jahren unter Hermann Schwarz so schwunghaft betriebenen Baumaßnahmen allmählich stagnieren. 1979 werden mit weiteren 6000 qm Produktionsfläche unter sieben neuen Sheddach-Elementen „Weichen für Expansionen“ gestellt (so die NWZ Göppinger Kreisnachrichten vom 28. September 1979), Expansionen, die zwar imaginiert, aber im Gegensatz zur früheren Geschichte des Unternehmens nie umgesetzt werden. Und die engen, der Marke emotional verbundenen Mitarbeiter von Hermann Schwarz, welche Dreipunkt noch in den ersten Jahren seiner Zugehörigkeit zur DLW begleitet hatten, hatten längst das Unternehmen verlassen. Fast trotzig mutet in dieser Situation der bis auf weiteres letzte Bauabschnitt 1985 an, als die Fabrikationshalle noch einmal um drei Dachelemente erweitert wurde, ganz als könne mit dieser Maßnahme eine Anknüpfung an bisherige Erfolge heraufbeschworen werden.

## **AUSVERKAUF(T) AUF DER SUCHE NACH NEUEN WEGEN**

Schon zwei Jahre später, 1987, beauftragt die DLW einen renommierten Personalberater mit der Rekrutierung eines neuen Geschäftsführers, der das inzwischen deutlich angeschlagene Unternehmen wieder zum Florieren bringen soll. Der Headhunter kontaktiert – Thomas Jungjohann, damals in vergleichbarer Position bei einem anderen deutschen Polstermöbelhersteller tätig und in der Branche aufgrund seiner Kreativität und seines Durchsetzungsvermögens nicht unbekannt. Jungjohann reist aus dem Rheinland ins schwäbische Donzdorf, führt Gespräche mit dem damaligen Vorstand der DLW AG – und lehnt dankend ab. Zu tief war die Verflechtung von Dreipunkt in den Konzernstrukturen, zu schwerfällig damit auch die Dienstwege der Entscheidungsfindung, als dass Jungjohann sich damit hätte einverstanden erklären wollen. Das fast schon heroische Unternehmertum eines Hermann Schwarz hatte einem Verwaltungsapparat Platz gemacht, welcher Handlungsautonomien und der Orientierung an Inhalten anstatt an Formalitäten keinen Raum mehr ließ. Gut gemeint im Sinne einer Kostenreduktion war etwa die Verordnung, vor der Beschaffung von Rohstoffen bei sämtlichen dem Konzern zugehörigen Tochterunternehmen anzufragen, ob das gewünschte Material über sie nicht billiger aufzutreiben sei, derweil sich aber die Uhren des Marktgeschehens nicht langsamer, sondern schneller denn je bewegten... Zu sehr kontrastiert dieses Procedere mit Thomas Jungjohanns Prinzip, rasch zu entscheiden, anstatt sich in Stillstand zu verlieren.

In den folgenden Jahren stand Dreipunkt wiederholt zum Verkauf. Die DLW, heute selbst im Besitz eines US-amerikanischen Konzerns, wollte sich von diesem nie ans Herz gewachsene Stiefkind trennen, bevor auch alle weiteren Möbelmarken, welche die DLW in den Jahren zuvor gekauft hatte, veräußert wurden.

## **PERSPEKTIVEN ENTSCHEIDUNGEN FÜR EINE NEUE ZUKUNFT**

Thomas Jungjohann war inzwischen selbst Geschäftsführender Gesellschafter eines schwäbischen Polstermöbelunternehmens im 90 km entfernten Ertingen. Während Dreipunkt aufgrund seiner desolaten Auftragslage seit Jahren rote Zahlen schrieb, war sein Unternehmen mit genau entgegengesetzten Herausforderungen konfrontiert: Lange Lieferzeiten, weil dort die Produktionskapazitäten den Auftragseingang nicht mehr bewältigen konnten. Diesmal war das Interesse von Thomas Jungjohann geweckt, sah er neben der Möglichkeit, eine traditionsreiche Marke mit einst klangvollem Namen zu erwerben, vor allem einen Weg, um kurzfristig seine Fertigungskapazitäten aufzustocken. Am 26. Februar trat er in Verhandlung mit der Konzernspitze der DLW, nur etwas mehr als einen Monat später, am 1. April 1998, wurde der Kaufvertrag unterzeichnet.

Wenig später wurde am Standort Donzdorf die Produktion aufgenommen.

Das Sortiment von Dreipunkt erwies sich hingegen nicht als tragfähig. Mit einem einzigen Strich cancelte Thomas Jungjohann binnen einer Nacht das gesamte Programm, um mit der sich in den Jahren davor fremd gewordenen Marke Dreipunkt noch einmal ganz neu anzufangen.

Es galt, den Pioniergeist des Hermann Schwarz, sein Gespür für die Wünsche der Möbelkäufer und die Anforderungen der Zeit, sein Qualitätsbewusstsein und seinen unternehmerischen Weitblick in die Gegenwart und Zukunft zu übersetzen. Und es galt, diesen Herausforderungen in der Entwicklung von Produkten, der Positionierung eines klaren Markenprofils und eines unternehmerischen Erscheinungsbildes Ausdruck zu verleihen.

Die ersten Jahre des neuen Jahrtausends waren geprägt von der Produktentwicklung. Mit „Sitzen in seiner schönsten Form“ hatte schon in den 1960er Jahren Hermann Schwarz die Botschaft seiner Möbel definiert, ein Slogan, der zwischenzeitlich in Vergessenheit geraten war, aber bis dato nichts an seiner Aktualität eingebüßt hat. Mit den Modellen D 800 im Jahr 1998 und D 900 ein Jahr später begann Jungjohann, mit einer eigenständigen Formen-Sprache als unmissverständlichem Ausdruck von Sitz- wie auch Unternehmenskultur die Geschichte der Marke Dreipunkt wieder aufleben zu lassen.

Um Arbeitsprozesse zu optimieren, wurde im Jahr 2003 die Fertigung fast aller Produkte im Werk Ertingen zusammengeführt, während die Modellentwicklung von Dreipunkt weiterhin in Donzdorf blieb. Und nach wie vor werden alle Produkte am Standort Deutschland gefertigt: im Unternehmen selbst und in der Zusammenarbeit mit deutschen Zulieferern, von denen die meisten in Baden-Württemberg angesiedelt sind. Eine Verlagerung der Produktion ins scheinbar billigere Ausland lehnt der Geschäftsführende Gesellschafter Thomas Jungjohann rigoros ab. Nicht nur seine Ansprüche an höchstes Qualitätsniveau und die Reibungslosigkeit der Zusammenarbeit mit langjährigen Partnern sowie die Flexibilität einer Produktion vor Ort bewegen ihn zu dieser unumstößlichen Haltung, sondern auch die Wahrung unternehmerischer Verantwortung. Die Erwartung, im Inland Kunden für Produkte zu finden, welche in Niedriglohnländern gefertigt werden, hält Jungjohann für eine Milchmädchenrechnung. Statt dessen erfreut sich die Marke Dreipunkt einer immer stärkeren internationalen Nachfrage. Insbesondere im asiatischen Raum gelten Dreipunkt Produkte „Made in Germany“ als echter Lifestyle Faktor, wissen die Käufer die Kombination aus internationaler Formensprache und deutscher Qualität zu würdigen.