



„Wir sind auf
einem guten Weg.“

Im Gespräch mit Geschäftsführerin
Julia Grewe-Schwardt und Peter Grewe

Das Unternehmen grewe, gegründet 1950, befindet sich bereits seit drei Generationen in Familienhand.

Peter Grewe, der den Betrieb in den Siebzigerjahren von seinem Vater Hermann Grewe übernommen und ausgebaut hat, zieht sich in den nächsten Jahren aus dem Geschäft zurück. Seine Tochter Julia Grewe-Schwardt ist bereits seit 2008 Geschäftsführerin der Holding und wird die Aufgaben und Ideen ihres Vaters fortführen. Mit anderen Prozessen und Methoden, aber mit der gleichen Perspektive in Richtung Zukunft.

Herr Grewe, war es Ihnen wichtig, dass Ihr Unternehmen in der Familie bleibt?

P. Grewe: Nein, dass Julia ins Unternehmen einsteigt, habe ich tatsächlich nie auf dem Schirm gehabt. Das war auch immer oberste Prämisse meiner Frau: Die Kinder sollen selbst entscheiden, was sie wollen.

J. Grewe-Schwardt: Zuerst wollte ich dich nur entlasten, weil das Unternehmen für einen alleinigen Geschäftsführer zu groß war. Deine Zeit war geprägt durch Wachstum, meine durch Konsolidierung. Deshalb habe ich die erste Zeit damit verbracht, das Unternehmen kennenzulernen, die Strukturen zu verstehen und daraus Verbesserungsvorschläge zu entwickeln, weil es sonst nicht mehr steuerbar gewesen wäre. Damals hat mein Vater schon 400 Mitarbeiter beschäftigt.

P. Grewe: Die Baustelle war damals mein Thema. Das ist bei Julia komplett anders. Julia ist Geschäftsführerin der Holding und das macht sie auch sehr konsequent und sehr gut. Und sie ist sehr aufs Personal ausgerichtet, was absolut richtig ist. Personal ist nun einmal der Grundstein. Ich habe mich auch um Personal gekümmert, aber es war eine ganz andere Zeit. Damals habe ich Leute auf der Treppe im Vorbeigehen eingestellt. Das ging ganz schnell: „Schreib auf, wie du heißt und nächsten Montag kommst du.“ Fertig. Und die Mitarbeiter sind zum Teil heute noch da.

Welche Werte sind generationenübergreifend? Was hat sich geändert?

J. Grewe-Schwardt: Was die Werte angeht, teilen wir die meisten. Es ist vielleicht nur eine andere Art und Weise, wie wir die vermitteln. Wir sind sehr bodenständig, das kommt



vielleicht von meiner Oma. Der Wert Familie ist uns allen sehr wichtig. Außerdem sind wir ehrlich mit unseren Angestellten. Wir reden nicht lange um den heißen Brei herum, planen Gespräche nicht taktisch, sondern sind beide eher direkt. Genauso ist es bei Kunden. Wir haben keine Lust etwas zu verkaufen, das wir nicht vertreten können. Das können wir auch beide nicht. In vielen Dingen sind wir uns sehr ähnlich, aber es ist eben eine andere Generation. Auch in Bezug auf Kommunikation. Vor dreißig Jahren mussten unsere Mitarbeiter auf der Baustelle noch zur Telefonzelle, wenn sie etwas von uns wollten.

P. Grewe: Wenn man zweimal die Woche auf die Baustelle gekommen ist, dann hat man direkt vor Ort geplant. Damals hatten wir auch noch nicht diese Maschinenvielfalt. Für sechs Baustellen hatten wir zwei Radlader. Da musste man zusehen, wer wann was brauchte und dann ging man zur nächsten Baustelle. Durch die vielen Kommunikationsmöglichkeiten, die es heute gibt, kann man bis zum letzten Tag planen und ändern. Das verbreitet aber leider auch eine ganze Menge Hektik.

J. Grewe-Schwardt: Heute ist es schwieriger geworden, den Ablauf zu steuern. Zum einen gibt es viel mehr äußere Einflüsse und zum anderen ist die Bürokratie umfangreicher geworden. Mittlerweile kann man auch nicht mehr einfach irgendwo anfangen zu bauen. Man muss Anträge stellen, Genehmigungen einholen, Verkehrssicherung gewährleisten etc. Diese Dinge muss man lange im Voraus planen, aber andere Dinge werden erst auf der Baustelle geplant. Das führt zu höherem Stress. Ich glaube, man hat früher mehr kör-

perlich gearbeitet. Aber die Anforderungen in mentaler Hinsicht sind heute viel höher.

Herr Grewe, Sie waren über 40 Jahre Geschäftsführer. Was wünschen Sie sich für die Zukunft des Unternehmens grewe?

P. Grewe: Wenn man es schaffen würde, die Ziele und Werte, die wir im Leitbild festgeschrieben haben, einigermaßen zu erreichen, das wäre schon toll. Wenn das geschafft wäre, würde der Betrieb weiterhin eine gute Entwicklung nehmen und auch weiter wachsen. Wir sind auf einem guten Weg. Nur, wenn wir gewisse Dinge nicht mehr beobachten oder bewerten wie Qualität, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, dann sind wir einer von vielen. Das ist ein ganz wichtiger Punkt: Wir müssen Auftraggeber haben, die sagen: „Wir wollen das nur mit grewe machen.“ Und man muss wirklich zusammenarbeiten.

Ist denn das Leitbild, so wie es von Ihnen verfasst wurde, ein Alleinstellungsmerkmal in Ihrer Branche?

J. Grewe-Schwardt: Natürlich ist es kein Alleinstellungsmerkmal Qualität abzuliefern, das beanspruchen ja viele für sich. Aber es ist schon so, dass wir ziemlich gut darin sind, die Wünsche unserer Kunden zu erfüllen. Und es gibt eine Vertrauensbasis. Die Kunden wissen, wenn es ein Problem gibt, wird grewe es lösen und am Ende habe ich ein gutes Produkt.

P. Grewe: Das Angebotswesen ist heute auch sehr schnelllebig mit kurzen Fristen. Aber wir können das, wenn wir in der Gruppe den Zusammenhalt finden und Transparenz zeigen: Was kannst du, was kann der nächste? Es ist wichtig, dass in wirklich allen Abteilungen



„Wir müssen Auftraggeber haben, die sagen: Wir wollen das nur mit grewe machen.“

Transparenz besteht. Wenn wir nur die in den oberen Etagen abholen, reicht das nicht.

Was haben Sie sich für die nächsten Jahre vorgenommen, Frau Grewe-Schwardt?

J. Grewe-Schwardt: Ich habe ähnliche Prioritäten wie mein Vater. Ganz oben steht, dass wir unsere Werte innerhalb der Gruppe stärker kommunizieren und alle wissen, wo es hingehen soll. Ein nahes Ziel ist die Fertigstellung des Verwaltungsgebäudes, außerdem müssen auch an einigen Standorten noch Modernisierungen vorgenommen werden. Wichtig ist, dass wir unsere Ausbildung ganz dringend verbessern. Wir werden in die Nachwuchsförderung investieren und die Auszubildenden besser betreuen, damit sie dann als Fachkräfte in unserem Unternehmen bleiben. Aber auch interne Fortbildungen für ungelernete Kräfte wollen wir vorantreiben. Die Qualitätsstandards, die wir uns gesetzt haben, wollen wir auch erreichen oder halten,





weil es eben immer weniger Leute gibt, die im GaLaBau arbeiten. Das „Wir“-Gefühl, dass jeder einzelne gebraucht wird, das sollten wir stärker hervorheben. Jeden, der am Projekt mitwirkt, brauchen wir, um unser Produkt zu verkaufen. Ob das nun der Papiersammler ist oder der Vorarbeiter, der andere Mitarbeiter anleitet, das ist eigentlich egal. Keiner darf fehlen in dem Konstrukt.

Wie wollen Sie als Arbeitgeber noch attraktiver werden?

J. Grewe-Schwardt: Wir stehen auch vor der Herausforderung, ein noch familienfreundlicherer Betrieb zu werden. Wir versuchen bereits, immer individuelle Lösungen für unsere Angestellten zu finden. Das ist mir ein großes Anliegen, weil ich die Situation ja persönlich auch kenne mit drei Kindern. Es ist nicht so einfach, für Mitarbeiter ein flexibles Arbeitszeitmodell zu entwickeln, wenn sie ein Teil einer Kolonne sind, die auf eine Baustelle

„Das Wir-Gefühl, dass jeder einzelne gebraucht wird, das sollten wir stärker hervorheben.“

fährt und gemeinsam arbeiten muss. Das ist fast unmöglich, aber wir versuchen es. Im Büro ist es einfacher, da kann man Job-Sharing machen und zwei teilen sich einen Schreibtisch. Für die Saisonspitzen haben wir Arbeitszeitkonten, weil wir nun mal auch saisonabhängig sind. Man kann kein pauschales System einführen, sondern muss immer individuell für Leute und Baustelle planen.

Ist es in Ihrer Branche schwierig, sich als Frau in der Führungsebene durchzusetzen?

J. Grewe-Schwardt: Der Ton ist rau, aber das ist mir lieber, als wenn man Kritik nur hinten herum erfährt. Ich mag es nicht, wenn ich zwischen den Zeilen dreimal hin und her interpretieren muss, was mir jemand sagen will. Und die Leute wissen ja schon sich zu benehmen. Bis jetzt habe ich noch keine schlechten Erfahrungen gemacht, aber wenn mir etwas zu viel wäre, würde ich das auch sagen. Ich kenne viele, seitdem ich ganz klein war. Meine Schwester und ich sind ja hier aufgewachsen. Da waren wir etwa drei oder vier Jahre alt, als wir die ersten Stecklinge in der Baumschule gemacht haben. Meine Tanten, meine Oma, die waren auch alle hier.

Wird es absehbar so bleiben, dass Sie kleine Unternehmen dazukaufen?

P. Grewe: Das war eigentlich nie unsere Strategie, auch das hat sich so ergeben. Es ist eben ein Zeichen der Zeit, dass Betriebe verkauft werden. Den ersten habe ich 1990 übernommen. Für uns war das damals wie heute eine Chance, neue Mitarbeiter zu gewinnen.

J. Grewe-Schwardt: Was wir in den vergangenen Jahren gelernt haben, ist, dass ein Unterneh-

men zu uns passen muss. Es muss bereits in einer ähnlichen Form geführt worden sein. Und auch mit der bisherigen Geschäftsleitung müssen wir auf einer Wellenlänge sein. Es ist auch eine Last mit der Betriebsgröße, weil man viel mehr Verantwortung hat. Aber die Verantwortung können wir mittlerweile auf mehrere Schultern verteilen.

Was wünschen Sie Ihrem Vater für den Ruhestand?

J. Grewe-Schwardt: Mein Vater neigt ja dazu, seinen nahenden Ruhestand immer auszublenzen. Ich denke aber auch, dass er daran noch Gefallen finden wird. Er hat ja knapp vierzig Jahre fast jede Woche 60–70 Stunden gearbeitet. Ich finde es nicht erstrebenswert, das noch die nächsten zwanzig Jahre so weiter zu machen. Man wird ja auch nicht jünger. Wenn man später aus gesundheitlichen Gründen ausscheiden muss, ist es sicherlich noch schwieriger, mit der Umstellung klarzukommen.

P. Grewe: Wir haben ja zum Glück schon vor drei Jahren angefangen, die Aufgaben zu definieren und eine Übergabe der Geschäfte einzuleiten. Vorerst habe ich eine Funktion als Berater mit einer 40-Stunden-Woche. Vielleicht fange ich mit dem Golfen an, auch wenn das etwas abgedroschen klingt.

J. Grewe-Schwardt: Er könnte auch einen Opa-Tag mehr einlegen, das fände ich gar nicht schlecht. Opa ist mein Vater mit Leib und Seele. Er wird noch etwas finden, das ihm Spaß macht, außer der Arbeit, da bin ich mir ziemlich sicher.