



Bis 2011 war die Traditionsfirma Terwiege ein klassischer Gemischtwarenladen. Seit der Betriebsübergabe sind die Essener kräftig gewachsen und haben sich auf das Bauträgergeschäft und den Privatgarten spezialisiert. Sie beweisen: Mit dem notwendigen Auftreten und der richtigen Organisation muss man auch vor den ganz Großen keine Angst haben.

| Online-Inhalte S.44



» O-Ton

TERWIEGE IN ESSEN

Keine Angst vor Bauträgern

Erst mal deutet nichts auf gut 170 Jahre Geschichte hin. Der schicke dunkle Klinkerbau im Gewerbegebiet von Essen-Kray ist neu und schnörkellos modern. Nur die prächtigen Säuleneichen davor – zusammen mit dem Gebäude das Highlight des umgebenden Gewerbegebiets – zeigt an, dass das Unternehmen schon über Jahrzehnte am Markt erfolgreich ist: „Wir waren schon immer schlecht im Marketing“, meint Leif Harzer selbstkritisch. Er ist seit 2011 in sechster Generation Geschäftsführer des Unternehmens und erklärt so, weshalb die Firma die Tradition kaum werbetechnisch ausschaltet. Dabei reichen die Wurzeln des Unternehmens weiter in die Vergangenheit als die

der meisten anderen Mittelständler in NRW. Aber für Harzer, der die Firma in nicht ganz einfacher Situation übernommen hatte und voll damit beschäftigt war, sie neu aufzustellen, ist der Blick auf das Marketing in erster Linie eine Vergangenheitsbeschreibung. Denn der 40-Jährige hat sich noch einiges vorgenommen für sein Unternehmen. Der Neubau in Kray, die neue Webseite, ein Facebook-Profil und die Werbematerialien sprechen da schon mal eine deutliche Sprache. Und wie zum Beweis für den Wandel des Unternehmens verändert sich auch das Gewerbegebiet um ihn herum; denn direkt hinter der Grundstücksgrenze baut Aldi Nord einen Campus für über 2.000 Mitarbeiter.

AN DIE LANGE GESCHICHTE ANGEKNÜPFT

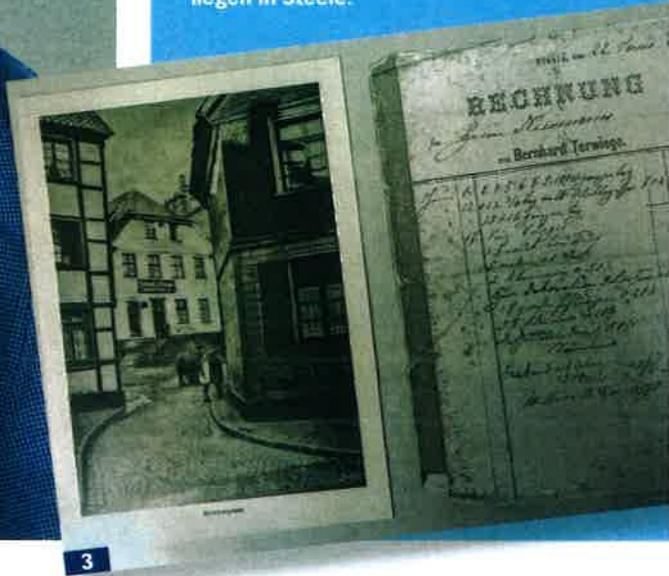
Die Keimzellen von Terwiege sind eine Friedhofsgärtnerei und ein Blumengeschäft im benachbarten Steele. Der heutige Stadtteil der Ruhrmetropole Essen war zur Zeit der Firmengründung noch eine selbstständige Stadt (1929 eingemeindet), in der man mit Talern und Groschen bezahlte. Der Name „Terwiege“ war gut eingeführt und stand für eine lange Tradition. Deshalb behielt Leif Harzers Vater ihn auch bei, als er sich zu Beginn der eigenen Unternehmerkarriere entschloss, die Firma weiterzuführen.

Eigentlich ist Ulrich Harzer Vermessungsingenieur. Doch aus Ehrfurcht vor der Tradi-

1 Der 2015 fertiggestellte Anbau in Kray mit den Säulenbäumen davor hebt sich wohltuend vom Charme des Gewerbegebietes ab

2 Leif Harzer führt seit 2011 in 6. Generation die Firma (Philosophie im O-Ton hinter dem QR-Code).

3 Stammhaus und Rechnung von 1896: Die Wurzeln des Unternehmens liegen in Steele.



tion des Unternehmens, das schon über 100 Jahre die Familie ernährt hatte, wechselt er die Fachrichtung. Zwischen 1978 und 2011 wandelte er die Friedhofsgärtnerei, in die er eingeheiratet hatte, in einen GaLaBau-Dienstleister mit sehr breitem Portfolio um.

Das **Kerngeschäft** ist ganz klar der **gewerbliche** Neubau.

Mit zuletzt 45 Leuten bot er bei öffentlichen Ausschreibungen ebenso mit wie bei gewerblichen und privaten Aufträgen. Die Grabpflege blieb bis heute als weiteres Standbein erhalten. „Wir haben genommen, was kam“, beschreibt der Junior rückblickend die Strategie. Das reichte lange Zeit, um gutes Geld zu verdienen.

Leif Harzer hat bei einem GaLaBau-Betrieb in Essen eine Ausbildung zum Landschaftsgärtner gemacht, ist dann zum Studieren an die FH Erfurt gegangen und hat, bevor er 2001 in die Firma einstieg, noch ein Praktikum bei der Firma May in Feldkirchen und einen Lehrgang zum Betriebswirt an der Akademie für Landschaftsbau Weihenstephan (ALW) angehängt. „Trotzdem war ich auf viele Dinge nicht vorbereitet“, gibt Harzer zu, der sagt, dass er heute vielleicht eher BWL studieren würde, wenn er noch mal 26 wäre. „Mitarbeiterführung hat in unserem Stundenplan damals nicht gestanden. Strategische Unternehmensentwicklung auch irgendwie nicht.“ Da ist es umso bemerkenswerter, dass die Firma aktuell auf 70 Mitarbeiter zugeht und sich sehr klar positioniert hat: Das Geschäft mit Bauträgern macht den Löwenanteil des Umsatzes aus, der Bau von Privatgärten und Naturpools soll weiter wachsen.

BEREITSCHAFT, ZUZUSCHAUEN UND ZU KOOPERIEREN

Grund für den erfolgreichen Start in der neuen Rolle ist sicherlich auch die Mentalität des Unternehmers, der bereit ist, aufmerksam hinzuschauen, sich und seine Rolle zu hinterfragen und ständig dazulernen. Harzer ist nach der Ausbildung ein bisschen herumgekommen. Wie vorteilhaft es für einen Nachfolger ist, sich vor dem Start in der eigenen Firma woanders umzuschauen, zeigt sich auch bei Terwiege. Der Junior hat nach wie vor gute Kontakte zu den ehemaligen Mitschülern des ersten Betriebswirtslehrgangs an der ALW und zu Unternehmersöhnen wie Christoph Walker aus Sindelfingen, den er bei May kennengelernt hat. Durch sein Praktikum in München kennt er die Lage in Süddeutschland und spiegelt seine Situation daran. Auch den Kontakt zu Klaus Wolf (WCG Consulting AG),



VECTORWORKS LANDSCHAFT

www.computerworks.de/galabau

CAD FÜR DEN GARTEN - UND LANDSCHAFTSBAU



4

der die Unternehmensübergabe moderierte und Harzer mit anderen Unternehmern aus seinem Klientenkreis zu einer ERFA-Gruppe (siehe **dega3763**) zusammengebracht hat, hat er aus dem Süden mitgebracht. Allein der Austausch mit den Kollegen ist für Harzer ein stetiger Quell an Erfahrung. Aus dieser Runde weiß er auch, dass der Generationswechsel in seinem Haus zwar auch

nicht ohne Schwierigkeiten abließ, aber viel besser gelang als in vielen anderen Fällen. In einer weiteren, von der Landwirtschaftskammer NRW initiierten ERFA-Gruppe entstehen sogar viele gemeinsame Aktivitäten, von denen alle profitieren – etwa durch das Erarbeiten gemeinsamer Standards in der Ausbildung oder durch ein von den beteiligten Unternehmen getragenes Abrechnungsbüro, das als eigene GmbH Aufmaß- und Abrechnungsaufgaben für die Gesellschafter anbietet. Die Mitglieder der Gruppe können sich sogar vorstellen, in Zukunft die Lohn- und Finanzbuchhaltung aller Beteiligten in der GmbH zu bündeln.

KEINE ANGST VOR HOCHTIEF, ZÜBLIN & CO.

Das Wachstum hat auch mit dem Geschäftsfeld zu tun. Terwiege bedient große und komplexe Baustellen im Wohnungs- und Gewerbebau. Damit konkurriert die Firma mit einer überschaubaren Zahl namhafter Firmen, wie Leonhards in Wuppertal, Küsters in Neuss, Ringbeck in Oelde oder Knappmann in Essen. Wer hier mitspielen will, muss eine ausreichende Größe haben und sich mit der Professionalität der Gegenüber messen können, denn auf der anderen Seite des Tisches sitzen Generalunternehmer



5



Die GUs haben schon erkannt, dass sie ohne die **Nachunternehmer** nicht können.

4 und 7 Wie nah sich Privatgarten und Bauträgergeschäft kommen können, sieht man an den Anlagen von Abus (siehe dega3763).

5 Webseite und facebook-Auftritt zeigen, dass die Firma im Marketing schon kräftig aufgerüstet hat.

6 Auch bei den „Cubes“ in Düsseldorf war Terwieges Kompetenz im Bauträgergeschäft gefragt.

8 Naturpools und deren Umfeld gehören neben gewerblichen Anlagen zum Kerngeschäft.



7



6



8

wie Hochtief, Züblin, Dressler Bau oder Derichs & Konertz. Das verlangt von den Bietern auf Subunternehmerleistungen nicht nur das gesamte VOB-Instrumentarium verinnerlicht zu haben, sondern bedeutet auch, hohe Auftragsgewinnungskosten in der Kalkulation berücksichtigen zu können. „Die Umlagen summieren sich mittlerweile auf bis zu 8%“, sagt Harzer und rechnet das am Beispiel einer jüngst begonnenen Baustelle vor, bei der der GU 3,6% Bauumlage für Logistikkonzept und Baustellensicherung, 0,45% für die Bauwesenversicherung, 2% Skonto sowie 2% Nachlass als „Eintrittsgebühr“ erhoben hatte. „Letztlich zahlt das der Bauherr“, meint Harzer. Aber trotzdem

müsse es in ein konkurrenzfähiges Angebot ja erst mal hineingerechnet werden.

Spezialisierung auf dieses Geschäftsfeld heißt, dem Druck standhalten zu können und auf die Anforderung zu reagieren. Bei Terwiege hat das zu einer fortschreitenden Professionalisierung geführt. Das Unternehmen setzt beim Start komplexer Baustellen eigene Bauzeitenpläne auf, die genaue Daten für das zu erreichende Bausoll festlegen. Schließlich basiert der Auftrag auf einem zuvor verhandelten Zeitplan, auf den das Unternehmen seine Kapazitäten abstellt. Gerät der Ablauf ins Stocken, etwa weil das Baufeld nicht wie besprochen zur Verfügung steht, reagiert Terwiege mittlerweile ziem-

Wir haben da früher immer die letzten 4 Wochen **gekeult**, um den Termin zu halten, und am Ende gab es noch nicht mal ein **Dankeschön**.

lich zügig mit Bauablaufstörungsanzeigen. „Da werden wir auch immer härter“, sagt Harzer lächelnd. „Ich kann Ihnen innerhalb kurzer Zeit sagen, was die Störung kostet.“ Anderthalb Jahre habe es gedauert, entsprechende Tabellen zu erarbeiten. Aber jetzt

**SCHÖN, SCHÖNER,
OPTIGRÜN**

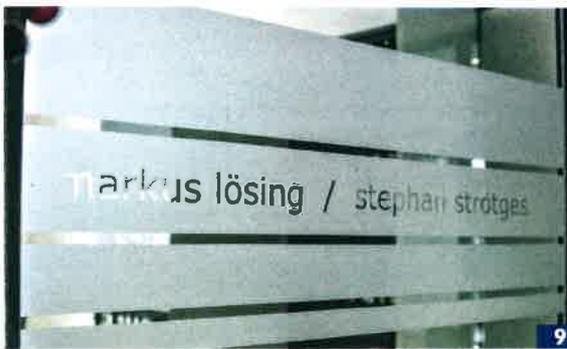
www.optigruen.de

IHR PARTNER FÜR DACH- UND FASSADENBEGRÜNUNG



NEUE AUFLAGE 2017!
Planungsunterlage kostenlos
anfordern: info@optigruen.de

OPTIGRÜN
DIE DACHBEGRÜNER



ONLINE-INHALTE

www.dega-galabau.de | Kontakte zu Terwiege und den anderen, im Text genannten Firmen bekommen Sie, wenn Sie den Webcode **dega3763** in die Suchmaske oben rechts auf der Webseite eintippen und die Lupe anklicken.

helfen Bauzeitenplan und die Tabellen als Rechengrundlage, dem Auftraggeber plausibel zu erklären, weshalb es für ihn zu Mehrkosten kommt. Das erstaunliche Ergebnis: Die professionellen Gegenüber sind keineswegs böse. Eher werde sein Unternehmen ganz anders wahrgenommen – als Partner auf Augenhöhe. Dazu trägt auch die Präqualifizierung bei, die im Landschaftsbau noch keineswegs selbstverständlich ist und auch zum Bieten auf vom Bund ausgeschriebene Aufträge berechtigt.

Dass Harzer in Sachen Professionalisierung noch Luft nach oben sieht, liegt nicht nur daran, dass er sich gern selbst infrage stellt. „Mein eigener Leistungsanspruch ist sehr hoch. Daran versuche ich mich zu messen“, beschreibt er die Triebfeder für die Suche nach Verbesserungen. Gerade bei der Arbeitsvorbereitung könne man noch zulegen, ist er überzeugt und hat sich vorgenommen, eine Arbeitsstelle für einen Kalkulator oder Arbeitsvorbereiter einzurichten. Denn auf seinen Baustellen, die durch enge Zeitpläne sowie zahlreiche Gewerkeübergänge und -überschneidungen gekennzeichnet sind, ist eine gute Arbeitsvorbereitung der Schlüssel zur Wertschöpfung.

Überhaupt sei bessere Arbeitsvorbereitung am Bau dringend nötig, ist sich Harzer sicher und hofft, dass sich viele Abläufe mit der Einführung von BIM verbessern: „Es könnte so viel Geld gespart werden, wenn man sich mal mit etwas mehr Vorlauf Gedanken über die Abläufe machen und jeder mal die Schnittstellen durchdenken würde (Hintergrundwissen: Baukybernetik, **dega3764**). Dann hätten wir auch wieder das Geld für ein schickes Pflaster oder für einen schönen Baum oder eine tolle Bank“, meint Harzer und bemängelt in dem Zug auch die Qualität vieler Planungen und Ausschreibungen: Das erste Vergabegespräch sei mittlerweile eher eine Planerrunde.

Planerrunde hin oder her – die Baustellen für Bauträger sind in der Praxis oft eine große Herausforderung, in der eben Zeitverzögerungen und Missachtung der erstellten Leistungen durch andere Gewerke an der

Das erste **Vergabegespräch** ist mittlerweile eher so eine Planerrunde.

Tagesordnung sind. Mal laufen Estrichleger mit schmutzigen Schuhen über den Belag, manchmal schütten die Maler den Kaffee über die hellen Platten. Die Bauleiter des Neubaus, Rüdiger Scheiermann, Markus Lösing und Christian Kröner, kann das ganz schön Nerven kosten. Vor Kurzem hat das Unternehmen mal mit einem Partner, bei

dem die Bauabläufe besonders chaotisch liefen, die Zusammenarbeit aufgekündigt. Schließlich ist für den Erfolg am Ende entscheidend, wie gut die Bauleitung des AG ist.

Grundsätzlich lebt Terwiege aber mittlerweile von einem Netzwerk aus Architekten, Landschaftsarchitekten und Bauträgern, die das Unternehmen in beschränkte Ausschreibungen hineinholen. Für die Düsseldorf Züblin-Niederlassung haben die Essener lange fast alles gebaut.

Und dann ist da ja auch noch das Optigrün-Partnernetzwerk, das der Firma Aufträge beschert – meist sind das intensive Dachbegrünungen beziehungsweise Gartendächer oder Verkehrsdächer.

DEN PRIVATGARTENBEREICH AUSBAUEN

Auch den Bereich Privatgarten hat Harzer spätestens mit der Einstellung von Kristina Müller professionalisiert. Die Schwimmteichexpertin kam 2012 von Küsters (siehe **dega3763**) und hat dem Unternehmer geholfen, das Geschäft mit dem Badespaß aufzubauen. Seitdem ist Terwiege Biotop-Partner für die Region. „Das Interessanteste fand ich dabei: Jemanden, der sich für Schwimmteiche interessiert, den brauche ich ja nicht zu suchen, der sucht ja uns“, meint Harzer. Denn über die Internetseite von Biotop werden die Interessenten an die Partner vor Ort vermittelt.

Ein weiterer Vorteil im Schwimmteichgeschäft: Die Kunden sind schon ziemlich gut informiert und wollen meist nicht nur die Wasseranlage allein, sondern meist den

9 Auch das Interieur kommt modern daher, etwa die Türen zu den Bauleiterbüros,...

10 ... die schön gelöste Verwaltung der Bemusterung,...

11 ... der übersichtliche Wochenplaner für die Kolonneneinteilung ...

12 ... und der Besprechungsraum, in dem auch Privatkunden adäquat empfangen werden können.

13 Das neue Logo lässt auch die Fahrzeuge frischer aussehen, was dem Image guttut.

ganzen Garten. „Wir haben drei Privatgartenkolonnen. Da ist bei unseren Projekten immer ziemlich viel Wasser dabei“, erklärt der Unternehmer die enge Verbindung von Gartengestaltung und Schwimmteichgeschäft. Der Privatgarten habe ihn auch deshalb gereizt, weil es ja letztlich immer noch die hohe Kunst der Profession sei, findet Harzer. Er fühle sich zwar nicht als Kreativer,

Es bleibt immer **Arbeit** und jeder Tag ist eine neue **Herausforderung**.

habe aber eine gutes Gespür, was gut aussieht und was nicht. Deshalb hat sich der Unternehmer auch das Ziel gesetzt, sich in Akquise und die Abnahme des Entwurfs in Zukunft stärker einzubringen, das Geschäftsfeld in seiner Gesamtheit weiter zu stärken. Zwar musste er im letzten Jahr wegen der Familienauszeit seiner Abteilungsleiterin noch einmal am Personalkarussell drehen und sich vorübergehend neu sortieren. Doch in Zukunft soll ein integriertes Planungsbüro die Wertigkeit der Planungsleistungen noch einmal unterstreichen. Die Webseite dafür steht fertig auf dem Server bereit und soll im kommenden Jahr an den Start gehen.

Schon jetzt wird die Entwurfs- und Detailarbeit separat abgerechnet. Je nach Umfang der Planungsleistung (Grundlagenermittlung, Entwurfsplanung, Ausführungsplanung) werden bis zu 3.500 € dafür verlangt.

Dafür gibt es dann mittlerweile auch 3D-Entwürfe, die Planer Andreas Schmidt in Vektorworks erstellt.

„Ich will die Privatgartenabteilung so aufstellen, dass wir aus dem Wettbewerb rauskommen“, erklärt Harzer sein Ziel. Da sei man schon weit, aber der Prozess sei noch nicht zu Ende. „Vielleicht haben wir dann auch fünf oder sechs Privatgartenkolonnen – wenn wir die entsprechenden Mitarbeiter finden“, meint er. „Wenn, dann jedenfalls nur richtig.“

WERTSCHÄTZUNG FÜR MITARBEITER

Jüngst ist Terwiege der von Albrecht Bühler initiierten „Initiative für gute Arbeit“ beigetreten und Harzer war bei der Gründungsveranstaltung auf der Insel Mainau dabei; vielleicht gar nicht so sehr wegen der von der Initiative gesetzten Ziele, sondern um die Qualität des eigenen Betriebsklimas besser nach außen tragen zu können. „Wir reflektieren uns und so etwas wie die Initiative hilft mir dann auch, mal meine kritische Seite abzulegen“, ist Harzer überzeugt, der manchmal vielleicht mehr als nötig die eigene Position infrage stellt. Denn letztlich ist bei Terwiege schon vieles von dem realisiert, was der Zusammenschluss als anzustrebende Ziele für eine Arbeitgebermarke festgelegt hat: Es gibt betriebliche Altersvorsorgeregulungen und Lebensarbeitszeitkonten, um vorzeitig in den Ruhestand gehen zu können. Es gibt flexible Arbeitszeitenregelungen und Teilzeitbeschäftigungsmöglichkeiten. Man kann über „JobRad“ ein Dienstfahrrad leasen und Mittel aus dem Weiterbildungsbudget für Kurse und Seminare nutzen.

Dafür, dass die Anziehungskraft auch wirklich funktioniert, mag Rüdiger Scheiermann als Beweis dienen. Der Ingenieur hatte das Unternehmen 2006 verlassen, um sich bei anderen Mittelständlern in der Region umzusehen. Nach seiner Rückkehr zu Terwiege ist er Prokurist geworden, so etwas wie Harzers rechte Hand und der technische Betriebsleiter des Unternehmens. Durch seine offene Art ist er besonders im Baurägergeschäft für den Unternehmer eine wertvolle Ergänzung. „Er ist eher rational und technisch. Ich bin emotionaler und versuche auch die andere Sicht der Dinge zu sehen“, erklärt Harzer den Mentalitätsunterschied. „Manchmal beschleunigt er mich und manchmal muss ich ihn bremsen.“

STANDORT



BETRIEBSDATEN

Terwiege Garten- und Landschaftsbau

- Firmengründung: 1978
- Gesellschaftsform: GmbH + Co. KG
- Geschäftsführer: Leif Harzer
- Umsatz: 7,6 Mio. € (2014)
- Gewinn: 280.000 € (2014)
- Materialkostenanteil: 49,3%
- Betriebsmittellohn: 15,60 €
- Kalkulator. Stundenlohn: 44,50 €
- durchschn. Verrechnungssatz: 42,50 €
- Mitarbeiter: 65, davon 6 Ingenieure, 2 Techniker, 11 Meister, 19 Gesellen, 1 Fachfremde, 10 Azubis, 13 Ungelernte
- Mitarbeiter Büro: 11
- Bauleiter: 7
- Baustellenleiter: 14
- Kolonnen: 15
- Fuhrpark/Maschinen: 8 Pkw, 17 Lkw, 12 Bagger/Minibagger, 12 Radlader
- Auftraggeberstruktur: Privat (26%), Gewerbe (59%), Wohnungswirtschaft (10%), öffentliche Hand/Submission (inkl. Pflege, 5%)
- Tätigkeitsfelder: Hausgarten (13%), klassischer Landschaftsbau (26,5%), Grünflächenpflege (6%), Schwimmteichbau (3%), Dachbegrünung (50%), Baumpflege (1,5%)
- Mitgliedschaften: VGL/FGL, Essener Unternehmerverband, DGfNB, Optigrün, Biotop
- EDV-Lösungen: Vectorworks, Greengala (ab 2018 Dataflor), Photoshop, InDesign

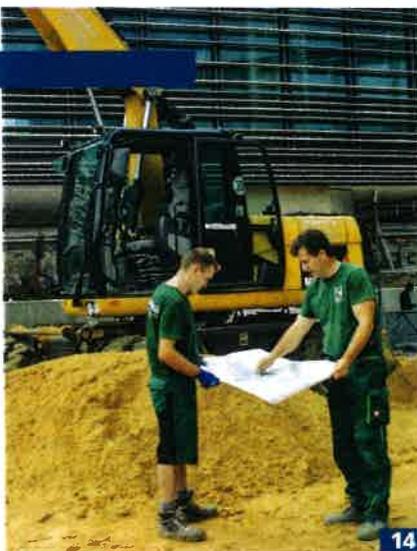


+++ KONTAKT

Am Luftschtach 6, 45307 Essen
 Telefon +49 201/85 90 50, Fax 85 90 555
 info@terwiege-galabau.de
 www.terwiege-galabau.de

14 Großbaustellen mit intensiver Planabstimmung sind für die Mitarbeiter von Terwiege tägliches Brot.

15 Besonders häufig ist das Unternehmen für Bauträger im gewerblichen Bereich aktiv. Mit großem Gerät werden dann Freianlagen für repräsentative Verwaltungsgebäude errichtet.



14



15

Das ist eine ganz gute Kombination“, fügt er lachend an.

AUSBILDUNG ALS GEMEINSCHAFTSPRODUKT

Terwiege engagiert sich auch in der Ausbildung und hat zehn Azubis. Für Harzer ist klar, dass die Firma stark für den eigenen Bedarf ausbildet: „Wir wollen möglichst viele behalten.“ Das ist in der Vergangenheit auch gelungen und ist auch eine Grund dafür, dass das Unternehmen größer geworden ist. „Wir sind gar nicht mal gewollt gewachsen, sondern weil es sich so ergeben hat. Zum Teil eben durch Azubis, die gut waren und wo wir gesagt haben, die können wir nicht woanders hingehen lassen“, meint Harzer.

Mit Christian Kröner hat er einen jovialen Ausbilder in der Leitungsebene, der den Azubis auf Augenhöhe begegnet. Wie gut das ankommt, ließ sich unlängst bei einem Besuch der Berufsschulklasse im Betrieb

ermessen: Da waren direkt drei, die während der Ausbildung wechseln wollten. Da hatten die eigenen Azubis in der Klasse wohl nur das Beste erzählt.

„Wir haben jetzt mit einigen Berufskollegen, die mit uns in der anderen ERFA-Gruppe sind, eine überregionale Ausbildergruppe gegründet mit dem Ziel, gemeinsam die Ausbildung in den Unternehmen zu verbessern“, erzählt Harzer. Die Punkte, die für den Ausbildungserfolg wichtig sind, sollen dann gemeinsam in Angriff genommen werden. Ziel sei, die Lehrlinge schneller für die Unternehmen einsetzbar zu machen und am Ende der Lehre wirklich Fachkräfte übernehmen zu können. „Wir wollen uns die Arbeit zur Verbesserung der Ausbildung teilen und einen einheitlichen Standard schaffen“, erklärt Harzer – etwa bei der Gestaltung des Ausbildungsstarts, der Struktur der innerbetrieblichen Ausbildung, der Art von Inhouseschulungen oder Sicherheitsunterweisungen. Bestandteil der Zusam-

menarbeit ist auch eine enge Kooperation mit der Berufsschule, der LWK NRW und der Berufsgenossenschaft.

Ein klarer konturiertes Planungsbüro, einen Arbeitsvorbereiter und vielleicht auch noch eine neue Betriebshoffläche – wenn sie sich denn in der Großstadt finden lässt – sowie die Aufstockung des Bürogebäudes. Das sind die Punkte, die als nächste auf Harzers Wunschliste stehen. „Im Moment ist das so, dass ich 50% der Sachen hier rechne und auch zum Auftrag führe, sprich pauschaliere und verhandele – da möchte ich gerne raus“, sagt der Unternehmer. Das mache zwar Spaß, fresse aber ziemlich viel Zeit. Die Aufgabe der nächsten ein, zwei Jahre werde sein, die Bürokapazitäten neu zu strukturieren, sagt Harzer, schließlich werde sein Vater in absehbarer Zeit ausscheiden. Seine Aufgaben müssen neu verteilt werden. „Wir wollen die Kalkulation, den Einkauf und die Arbeitsvorbereitung optimieren, damit die Bauleitung von diesen Aufgaben entlastet wird und wir die Qualität und Leistungsfähigkeit weiter verbessern können“, umreißt der Unternehmer die Aufgabe. „Und wenn wir den Privatgarten und den Neubau entwickelt haben, werde ich mich mal um unsere Pflege kümmern müssen, weil die noch nicht so läuft, wie ich es mir vorstelle“, sagt er zum Abschluss.

Aber das haben wir ja im Laufe des Gesprächs gelernt: Dass Harzer nicht mit etwas zufrieden ist, heißt noch lange nicht, dass es schlecht ist.

TEXT: **Tjards Wendebourg**, Redaktion DEGA GALABAU

BILDER: **Wendebourg** (1, 2, 9, 13), **Terwiege** (3–12, 14)

+++ PARTNER

Biotop
de.bio.top

Arne Decker Anlagenbau
www.anlagenbau-decker.de

Martin Blau & Sohn Metall & Gestaltung
www.martin-blau.de

Optigrün
www.optigruen.de

Initiative für gute Arbeit
www.initiative-fuer-gute-arbeit.de

JobRad
www.jobRad.org