

Aus Liebe zum Tun  
Brosch Haustürmanufaktur verstehen

Eine Unternehmensphilosophie von  
Christian Brosch

## Impressum

Herausgeber:  
Christian Brosch

Lektorat:  
Ulrike Hauswaldt

Bildrechte:  
Christian Brosch, Ursula Maria Brosch, Armin Cilia, Thomas Czwalina,  
Christian Göttner, Rainer Hardtke, Jordan von Kröcher, Sebastian Scheibe,  
Magnus Kleine-Tebbe,

Gestaltung und Druck:  
oeding print GmbH, Braunschweig



Dieses Buch wurde auf 100% Recyclingpapier aus nachhaltiger Waldwirtschaft gedruckt, das mit dem Blauen Engel ausgezeichnet ist.

## Inhalt

Vorwort und Segen Von Anselm Grün	5
Einleitung	6
Unsere Ziele und Werte	8
Die Initiative für Nachhaltigkeit	14
Holz, der schönste Werkstoff	24
Der Schlüssel zum Erfolg	32
Eine Marke und ihre Geschichte	57
Unsere Arbeitsweise	77
Über den Unternehmer und Menschen Von Prof. Dr. Stefan Eisner	85
Dank	93

## Vorwort und Segen

Lieber Herr Brosch!

Eine Firma ist nur dann wertvoll, wenn sie Hoffnung vermittelt. Sie vermitteln mit Ihrer handwerklichen Kunst seit Jahren Hoffnung auf Qualität, Hoffnung auf Zuverlässigkeit, Hoffnung auf Schönheit und Hoffnung auf ein besseres Leben. Mit diesem Dienst wecken Sie Leben in den Menschen und werden zum Segen für viele.

So wünsche ich Ihnen und Ihrer Firma weiterhin Gottes Segen, dass alles, was Sie in die Hand nehmen, von Gott gesegnet ist und Segen bringt. Und ich wünsche Ihnen, dass Sie durch Ihre Art, mit Menschen achtungsvoll umzugehen, dazu beitragen, dass auch unsere Gesellschaft menschlicher und barmherziger im Umgang miteinander wird.

Gottes Segen begleite Sie auf Ihrem Weg. Gottes Segen behüte und beschütze Sie. Und Gottes Segen durchdringe Sie, damit all die Fähigkeiten, die Gott Ihnen und Ihren Mitarbeitern geschenkt hat, zum Segen werden für viele Menschen.

Das wünscht Ihnen von Herzen

P. Anselm Grün OSB

(Anselm Grün ist Benediktinermönch, Führungskräftetrainer und Autor zahlreicher Bücher.)

## Einleitung

Eine Kernfrage für jeden Menschen, jedes Unternehmen lautet: Warum tun wir es?

Für die Brosch Haustür Manufaktur gebe ich folgende Antwort: Aus Liebe zum Tun. Unsere Arbeit ist sinnvoll und nachhaltig und sie macht uns und Ihnen Freude. Oscar Wilde hat einmal gesagt: „Das Durchschnittliche gibt der Welt ihren Bestand, das Besondere ihren Wert.“ Wir wollen ihr den Wert geben!

Hinter unserem Motto „Aus Liebe zum Tun“ steht die Idee eines Unternehmens, in dem sich jeder wiederfindet und gerne mitmacht. Bei uns geht es nicht um den Anfang oder das Ende oder gar das Ziel, sondern es geht um das, was dazwischenliegt. Um Inspiration und Freude auf dem Weg. Um leidenschaftliche, engagierte Arbeit. Und um eine Kultur der Anerkennung und Wertschätzung.

Damit sind wir kreativ und erfolgreich und folgen weiter unserer Bestimmung, die da lautet: „Schöne Dinge erschaffen und Menschen glücklich machen“. Die Nominierung zum Unternehmerpreis der Region 38 bestätigt uns darin, diesen Weg fortzusetzen.

Christian Brosch  
Braunschweig, August 2021



Willkommen bei Brosch Haustür Manufaktur!

(Foto: Christian Göttner)

## Unsere Ziele und Werte

*(oder nennen wir es ruhig: „Unsere Leitsterne“)*

### **1. Warum wir es tun:**

*Die Liebe zu unserer Arbeit und die Freude am Tun stehen bei uns im Mittelpunkt. Unser Tun soll sinnvoll, nachhaltig und für Generationen sein.*

### **2. Was wir erreichen wollen:**

*Wir wollen mit unserer Arbeit Dinge erschaffen, die die Welt verschönern und Menschen glücklich machen.*

### **3. Unser Qualitätsanspruch ist:**

*Was wir machen, soll nicht gut, nicht ausgezeichnet, sondern perfekt werden. Wenn etwas nicht perfekt geworden ist, dann machen wir es eben noch mal.*

### **4. Wie wir für unsere Kundinnen und Kunden arbeiten:**

*Wir sind der Anwalt unserer Kunden. Wir machen Ihr Projekt zur wichtigsten Sache der Welt.*

### **5. Was unsere Werte dabei sind:**

*Wir wollen achtsam und wertschätzend sein. Wir beraten und arbeiten für unsere Kunden so, wie wir das auch für uns haben möchten.*

Unternehmensziele sehen normalerweise anders aus. Es geht meistens um Zahlen, messbare Ergebnisse. Warum findet man die hier nicht? Weil ich der Auffassung bin, dass als Basis für ein gesundes Unternehmen ein erkennbarer Sinn vorhanden sein muss. Dieser Sinn kann jedem von uns ein Motiv sein, warum man morgens zur Arbeit geht, und uns bewusst machen, dass diese Arbeit bedeutsam ist. Dem untergeordnet sind dann die einzelnen Bausteine, die Orientierung geben. Das sind einerseits die gemeinsamen Werte, andererseits unsere Ansprüche an die Qualität der Arbeit.

Wirtschaftliche oder strategische Ziele zu formulieren und sich strikt nach ihnen auszurichten, davon halte ich wenig. Das führt nämlich dazu, dass man irgendwann beruflich nur für seine Ziele lebt. Was dabei aus dem Blick gerät, ist unsere Berufung oder Bestimmung. Und genau ihr messe ich die größte Bedeutung bei. Nach meiner Erfahrung stellt sich der Erfolg sogar fast von allein ein, wenn man für seine Bestimmung lebt. Ganz nach dem Motto: Erfolg ist das, was folgt, wenn man seiner Bestimmung folgt.

Ja, kommt Brosch Haustürmanufaktur etwa ganz ohne Ziele und Controlling aus? Nein, natürlich nicht. Auch wir planen und setzen uns wirtschaftliche Ziele, die in den Kategorien Zeit, Ergebnis und Zahlen messbar sind. Aber wir tun dies mit einem anderen Bewusstsein. Nach meiner Überzeugung ist die alleinige Ausrichtung an Zahlen oft Ausdruck einer gewissen Ideenlosigkeit oder sogar Hilflosigkeit. Ob Kleinunternehmer oder Konzern, für alle Unternehmen gilt, dass trotz aller Strategien der Zufall eine große Rolle spielt, ob und wann wir Ziele erreichen. Auch können Ziele sehr flüchtig sein und allzu schnell durch andere Ziele ersetzt werden.

*„Was Du für den Gipfel hieltest, es war nur eine Stufe.“*  
(Seneca)

Wir Menschen neigen grundsätzlich zu der Vorstellung, irgendwann irgendwo anzukommen. Aber es gibt nicht den einen Zielpunkt. Es kommt immer eine weitere Stufe. Der Weg endet nicht. Am Erreichen von Stufen kann man sich nicht lange und schon gar nicht nachhaltig beglücken. In der Geschäftswelt gilt dies noch uneingeschränkter: Jede Stufe ist nur Sprungbrett für die nächste. Stufe für Stufe, immer höher und weiter. Das ist mein wichtigster Kritikpunkt an der alleinigen Ausrichtung an zahlenmäßig definierten Zielen.

Neulich unterhielt ich mich mit einem Unternehmensberater, dessen Ansinnen es war, meinem Unternehmen zu noch mehr Wachstum zu verhelfen. Auf meine Frage, ob wir dann besser seien, wenn wir gewachsen sind, schaute er verblüfft. Dann habe ich die Frage anders gestellt: „Geht es uns danach besser, sind wir glücklicher? Wenn Sie mir das garantieren, dann will ich wachsen.“ Daraufhin fing er an zu lachen und sagte, nein, das könne er nicht garantieren.

*„Genug ist der Reichtum der Weisen.“*  
(Konfuzius)

Eine neue Kultur des Genug könnte ein Ausweg sein, denn unter dem Wachstumswahn leidet nicht nur die Erde, sondern auch die menschliche Seele. Am Ende profitiert kein Mensch davon, wenn die Geldmenge immer weiterwächst. Ich habe jedenfalls noch niemanden gekannt, der etwas mitnehmen konnte nach diesem Leben. Die Ureinwohner Nordamerikas haben das sehr früh erkannt. Dass unsere Zivilisation töricht sei, sagten sie schon vor

zweihundert Jahren: „Wie Verrückte lauft ihr dem Geld nach, bis ihr so viel davon habt, dass ihr es gar nicht ausgeben könnt in diesem Leben. Ihr plündert die Wälder, den Boden, ihr verschwendet die natürlichen Brennstoffe, als kämen nach euch keine weiteren Generationen mehr, die all dies ebenfalls brauchen.“

Zusammengefasst: Wachstum um des Wachstums willen kann für uns kein Ziel sein. Und warum sollte das Erreichen immer neuer Ziele unser höchstes Ziel sein? Warum nicht, statt immer alles zu planen, den Weg in den Mittelpunkt stellen? Denn den Weg hat man jeden Tag, so Gott will jedenfalls, was ja alleine schon ein Geschenk ist. Also besser schon die Freude am Weg haben und diesen wertschätzen, die Glücksmomente und kleinen Zwischentriumphe genießen und auch den anderen ihre Momente gönnen und sie achten. Am Ende hat man dadurch nämlich



(Foto: Sebastian Scheibe)

beides, Freude an seiner Arbeit und sichtbare Erfolge. Ich behaupte sogar, dass Firmen, die konsequent diesen Weg gehen, erfolgreicher sind als andere.

Wenn ich Kundinnen und Kunden unsere Firma vorstelle, sage ich gerne folgenden Satz: „Wir sind so etwas, das es heute kaum noch gibt. Wir sind wie der kleine Bäcker, der noch alles selbst backt. Aber bei dem schmeckt es am besten. Zu dem fahren die Leute dafür auch die Extrameile.“

Der Bäcker dient nur als Beispiel für das zunehmende Verschwinden von Können und Vielfalt in unserem Land. Doch die Sehnsucht nach Klasse anstatt Masse ist vorhanden und wächst. Man sieht den Trend bereits bei den kleinen Kaffeeröstereien und Brauereien. Vielfalt und Handwerkskunst sollten in Deutschland wieder mehr gefördert und wertgeschätzt werden. Ein guter Handwerksbetrieb bringt einfach viel bessere Erzeugnisse hervor als eine Fabrik.

So ist es eben nicht unser Bestreben, möglichst viele Türen zu bauen. Denn dadurch würde unsere Manufaktur zur Fabrik werden und unsere Freude am Tun vermutlich früher oder später verschwinden. Dann könnten meine Mitarbeiter und ich nicht mehr das tun, was uns täglich Freude macht. Wir würden uns irgendwann auch nicht mehr von anderen großen Herstellern unterscheiden, bei denen es hauptsächlich um Stückzahlen und Umsatz geht. Mein Plan ist ein anderer. Ich möchte unser Konzept und unsere Philosophie in Zukunft lieber anderen, gleich gesinnten Schreibern zur Verfügung stellen und eine Art Franchise-System aufbauen.

Unsere Geschäftsidee funktioniert und unseren Weg kann ich in dieser Hinsicht getrost als Erfolgsmodell bezeichnen. Wie einmalig kleine Hersteller oder Manufakturen mittlerweile geworden sind, das bekomme ich in Kundengesprächen immer wieder bestätigt. Viele sind dankbar, dass es uns gibt. Oft sagen meine

Kunden, die mittlerweile aus ganz Deutschland zu uns kommen, dass sie niemanden gefunden haben, der ihnen überhaupt richtig zuhört und auf ihre Wünsche eingeht.

Wie wir für Sie arbeiten, erfahren Sie im Kapitel „Unsere Arbeitsweise“ (Seite 77). Dass wir als Berater so geschätzt werden, ist eine riesige Bestätigung für uns. Das wollen wir uns erhalten. Wir werden an unseren Leitsternen festhalten und uns die Liebe zum Tun bewahren.

## Die Initiative für Nachhaltigkeit

Das ernste Thema Nachhaltigkeit und unser Umgang damit sind für mich mindestens ebenso bedeutend wie die Frage nach dem unternehmerischen Sinn. Beides muss miteinander harmonieren. Mir ist es wichtig, ein nachhaltiges, umweltschonendes, auf erneuerbare Ressourcen zurückgreifendes Konzept zu haben. Denn es ist doch viel besser, etwas Sinnvolles, Schönes und Langlebiges zu erschaffen als immer mehr sinnlose Dinge, die schnell und in hohen Stückzahlen produziert werden und eine kurze Lebensdauer haben, dabei aber umso mehr an Ressourcen verschwenden. Man denke nur an die Textilindustrie. Oder an die Handyhersteller. Wozu benötigt man beispielsweise alle ein bis zwei Jahre ein neues Smartphone? Und warum landen 50% aller produzierten Lebensmittel im Müll? Weil mehr Geld verdient werden kann, wenn wir alle ständig möglichst viel wegwerfen? Ja, geht es denn nur ums Geld? Und hört das Umweltbewusstsein auf, sowie es ums Geld geht?

Diese Fragen beschäftigen mich sehr, privat und geschäftlich. Ich habe vor Jahren damit angefangen, meine Herangehensweise zu hinterfragen. Vor jeder Entscheidung habe ich mich gefragt: „Schadet meine Handlung oder Entscheidung der Umwelt?“ Das war zunächst sehr ernüchternd. Aber es war ein Anfang. Und der Anfang hat zu vielen kleinen Veränderungen geführt, die mit der Zeit eine beflügelnde Dynamik entwickelt haben. Im Privaten fing es damit an, dass ich Fairtrade-Produkte kaufte und meine Suche von Google auf Ecosia umgestellt habe. (Ecosia pflanzt mit den Erlösen aus der Werbung Bäume. Ungefähr jede fünfzigste Web-Suche ergibt einen neuen Baum.)

Geschäftlich, so dachte ich ursprünglich, sind wir doch der Inbegriff von Nachhaltigkeit. Schließlich fertigen wir unsere Türen so sorgfältig und mit einem solchen Qualitätsanspruch, dass sie

für Generationen halten. Und wir Tischler arbeiten sozusagen von Natur aus nachhaltig. Denn Holz ist ein nachwachsender Rohstoff. Ein Kubikmeter verbautes Holz speichert, abhängig von der Holzart, ungefähr eine Tonne CO<sub>2</sub>. Trotzdem, in einem Betrieb unserer Größe fallen unweigerlich auch viele umweltschädigende Entscheidungen. Es gab sehr viel zu ändern und zu verbessern und wir sind damit auch nicht fertig. Das Thema Nachhaltigkeit erfordert ein stetes Dranbleiben. Aber wir sind schon viel besser geworden.

Neben den großen und kleinen Verbesserungen im eigenen Betrieb hat mich noch etwas anderes beflügelt: Ganz oft merke ich, dass wir mit unserem Denken nicht alleine dastehen. Meine Hoffnung liegt daher darin, dass wir nachhaltig arbeitenden Unternehmen uns gegenseitig anspornen und dass wir auch andere begeistern. Wir wollen in uns und anderen das Bewusstsein für die gemeinsame Verantwortung wecken und stärken. Wir wollen, dass über Nachhaltigkeit gesprochen wird.

Ein Mittel zu diesem Zweck ist ein wahrnehmbares Nachhaltigkeitslabel. Denn viele Betriebe arbeiten bereits sehr nachhaltig, ohne damit zu werben oder dies nach außen zu kommunizieren. Ich wollte eine Lösung finden, auch kleinen und mittleren Unternehmen, den sogenannten KMUs, einen möglichst unbürokratischen Nachhaltigkeitsnachweis zu ermöglichen. In diesem Jahr ist das gelungen: Die Initiative GEPFRÜFTE NACHHALTIGKEIT ist entstanden. Zusammen mit der NSI Consult Beratungs- und Servicegesellschaft in Braunschweig, unter Federführung von Marina Romaschin, haben wir ein Nachhaltigkeitslabel entwickelt, bei dem es primär um die Wahrnehmung ökologischer Verantwortung geht. Wer dieses Label führen möchte, muss nachhaltig und ressourcenschonend arbeiten und wirtschaften.



Das Logo der Initiative für Nachhaltigkeit  
(im Original hellgrün und dunkelgrün)

Die Teilnahme basiert auf sechs potenziellen Dimensionen der Nachhaltigkeit, aus denen ein Unternehmen für sich mindestens zwei auswählen kann. Für jede Dimension gibt es zwei verpflichtende konkrete Maßnahmen. Darüber hinaus muss das Unternehmen mindestens zwei weitere selbst gewählte Maßnahmen aus der jeweiligen Dimension umsetzen. Wir als Haustürmanufaktur Brosch haben uns gleich mehrere Dimensionen zur Pflicht gemacht und versuchen, uns in allen Dimensionen zu verbessern. Die sechs Dimensionen im Überblick:

## 1. Energieeffizienz

Verpflichtend sind hier Maßnahmen zur Eigenstromproduktion und deren Nutzung zur Deckung des betrieblichen Strombedarfes. Alternativ besteht die Möglichkeit, Öko-Strom von Stromanbietern zu kaufen. Wir hatten in der Haustürmanufaktur Brosch bereits 2013 Photovoltaik installiert und uns daher für den ersten Weg entschieden. Letztes Jahr haben wir viel Geld in Batteriespeicher und weitere Solarpanels investiert und beziehen jetzt so gut wie keinen Strom vom Energieversorger mehr. Im Gegenteil, in den Sommermonaten speisen wir noch zusätzlich in das Netz ein. Auch der Einsatz von energiesparender Beleuchtung führt zu einer Steigerung unserer Energieeffizienz. Grundsätzlich ist der

Energiebedarf bei uns als fertiger Betrieb sehr hoch. Vor allem im Winter, wenn geheizt werden muss. Naheliegenderweise heizen wir unsere Halle und das Bürogebäude hauptsächlich mit den eigenen, bei der Produktion anfallenden Holzabfällen. Die Holzspäne werden dazu in einer eigenen Brikettier-Presse zu Pellets verarbeitet. Insofern ist bei uns nahezu eine Selbstversorgung nicht nur mit Strom, sondern auch mit Heizenergie gegeben.



Solarpanels auf dem Dach der Werkhalle

(Foto: Christian Brosch)

## 2. Biodiversität

Die Entscheidung für diese Dimension war bei uns keine Frage. Sie ist Herzensangelegenheit. Unser Firmengrundstück umfasst große Grünflächen, bewachsen von vielen verschiedenen

Baumarten und einem Garten mit Obstbäumen, Blumen sowie Gemüse- und Kräuterbeeten. Wir haben außerdem ein Gründach auf dem Firmengebäude anlegen lassen, das gut für Insekten und Vögel ist. Als es fertiggestellt war, habe ich spaßeshalber gesagt, jetzt halten uns die Leute für eine Waldorfschule. Nun, ich finde, das Gründach passt ausgezeichnet zu unserem Gebäude.

Über unseren eigenen kleinen Kreis hinaus setzen wir auf Baumpatenschaften. Brauchen wir in Deutschland mehr Bäume? Ich sage ja. Bei uns in Deutschland werden jedes Jahr große Flächen versiegelt und bebaut. Die beteiligten Kommunen nehmen die Umweltzerstörung in Kauf, doch mit Nachhaltigkeit hat das nichts zu tun. Im Rahmen der Nachhaltigkeitszertifizierung bekommt zukünftig jeder Kunde bei uns mindestens eine Baumpatenschaft für seinen Auftrag. Das bedeutet, entsprechend



Im Sommer ein Blütenmeer: das Gründach auf dem Bürogebäude

(Foto: Armin Cilia)



Werkhalle und Garten

(Foto: Armin Cilia)

unserem monatlichen Auftragsvolumen werden von einer Organisation (wir arbeiten mit Plant-My-Tree zusammen) in Deutschland oder anderswo auf der Welt Bäume gepflanzt. Darüber bekommen wir ein Zertifikat ausgestellt, welches wir individuell an die Kundschaft weitergeben.

### 3. Ressourceneffizienz

Die Ressourceneffizienz haben wir ebenfalls als Thema aufgenommen. Hier ist ein zentrales Element die Verarbeitung des natürlichen, nachwachsenden Rohstoffes Holz. Die Nutzung von Holz als Baustoff ist nachgewiesenermaßen die mit Abstand beste Art der Waldnutzung, solange die Holzentnahme schonend und nach ökologischen Kriterien erfolgt. Der im Holz enthaltene Kohlenstoff wird hierdurch langfristig gebunden.

Weiterhin achten wir auf umweltfreundliche Büro- und Hygieneartikel. Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, um von kurzlebigen Wergwerfprodukten auf langlebige und qualitativ hochwertige Materialien umzusteigen. Ressourceneffizienz ist ein ständiger Maßstab bei unseren Einkaufsentscheidungen für Produkte wie zum Beispiel Kugelschreiber, Schreibpapier und Handtücher.

#### **4. Wasserverbrauch**

Der tägliche Trinkwasserverbrauch in Deutschland beträgt durchschnittlich 125 Liter pro Person. Der tatsächliche sogenannte Wasser-Fußabdruck, der sich aus dem gesamten Konsumsektor, also auch aus Landwirtschaft, Industrie-, Energieerzeugung und Produktion im Allgemeinen addiert, liegt deutlich über 5.000 Liter pro Kopf. In unserer Fertigung benötigen wir nicht viel Wasser, also ist dies keine Dimension, in der wir als Handwerksbetrieb besonders punkten können. Andere Branchen jedoch, wie die Landwirtschaft beispielsweise, haben hier ihren Schwerpunkt. Der Wasserverbrauch ist auch ein guter Ansatzpunkt für kleinere Betriebe, die mit der Umsetzung des Nachhaltigkeitsgedankens noch am Anfang stehen oder denen in anderen Dimensionen die Möglichkeiten fehlen. Diese Unternehmen können durch sparsame Wasserhähne und -spülungen, nachhaltige Abwasserentsorgung, Wiederverwendung von Wasser, ökologisches Waschen und einen rundum sparsamen Umgang mit der Ressource Trinkwasser in eine Dimension des Nachhaltigkeitslabels einsteigen.

#### **5. Mobilität**

In dieser Dimension sind Dienstfahrräder, E-Bikes sowie die Bevorzugung der Bahn bzw. öffentlicher Transportmittel verpflichtend. Außerdem sind E-Mobilität allgemein, Sharing-Konzepte, Ladesäulen mit Eigenstrom oder wenigstens Öko-Strom als freiwillige Maßnahmen erwünscht. Für unseren Fuhrpark haben wir bereits vier Ladesäulen. Ich freue mich jetzt immer darüber, mit dem Auto meinen eigenen Strom zu tanken, anstatt zur Tankstelle fahren zu müssen. Um nur elektrisch zu fahren, reicht die Reichweite allerdings noch nicht aus, daher fahren wir Hybridfahrzeuge.

#### **6. Abfallaufkommen**

Wir betreiben ein sehr konsequentes Abfallmanagement, alles wird getrennt oder gesammelt und zurückgeführt. Diese Vorgehensweise ist ohnehin für die meisten gewerblichen Unternehmen verpflichtend. Wir haben über zehn verschiedene Müllsäcke und Container, das meiste davon wird dem Recycling zugeführt. Doch auch für nicht fertiges Gewerbe kann diese Dimension ein guter Einstieg in die Initiative GEPRÜFTE NACHHALTIGKEIT sein.

Neben den verpflichtenden Maßnahmen der konsequenten Abfalltrennung und des Verzichts auf unnötigen Verpackungsmüll zählen zu den freiwilligen Maßnahmen z. B. die Nutzung von wiederverwendbaren Verpackungen, Zero-Waste in allen Unternehmensteilen und die Freigabe von Materialien, die für das Unternehmen wertlos geworden sind, zur Wiederverwendung.

Durch umweltschonende Geschäftsmethoden lassen sich Verbesserungen in mehreren Dimensionen zugleich erzielen. In allen sechs Dimensionen ist die Sensibilisierung von Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten für das Nachhaltigkeitsthema von zentraler Bedeutung. Das Tolle an dem Konzept ist, dass der Nachhaltigkeitsgedanke sehr flexibel umgesetzt werden kann. Zwar gibt es in jeder Dimension verpflichtende Maßnahmen, doch alle weiteren können an den jeweiligen Betrieb und dessen besondere Möglichkeiten angepasst werden.

Wir stehen mit der Initiative noch ganz am Anfang – alle sind eingeladen, mitzumachen und sich einzubringen. Ziel ist es, möglichst schnell auf über 100 Mitgliedsunternehmen zu kommen und bundesweit bekannt zu werden. Das Ganze ist weitgehend als unkommerzielles Unterfangen geplant und baut in erster Linie auf den Enthusiasmus der Beteiligten auf. Prüfung und Strategieentwicklung kosten natürlich Zeit und damit Geld, aber wir liegen deutlich unter den Kosten anderer großer Gütesiegel, die sich kleinere Unternehmen in der Regel gar nicht leisten können. Wer an der Initiative GEPRÜFTE NACHHALTIGKEIT teilnimmt, kann das Label auf seinen Produkten und in der Unternehmensdarstellung verwenden. Die Initiative präsentiert ihrerseits die teilnehmenden Unternehmen mit einem Kurzprofil und belegt damit die Zugehörigkeit und das ökologische Verantwortungsbewusstsein. Wer das Label führen möchte, aber als Unternehmen noch nicht die mit größerem Aufwand verbundenen Verpflichtungen einhalten kann, vielleicht auch gar keine eigene Immobilie dafür hat, kann erst mal mit anderen Maßnahmen beginnen, diese im Laufe der Zeit erweitern und einsteigen, sobald die Kriterien erfüllt sind. Gerne stehen wir bei der Planung beratend zur Seite und entwickeln gemeinsam eine Nachhaltigkeitsstrategie.

Manche Leser denken jetzt vielleicht: In einem kleinen Unternehmen lässt sich eine Philosophie wie diese leicht umsetzen. Schwieriger wird es bei den großen Unternehmen, die einem starken internationalen Wettbewerb ausgesetzt sind, vielleicht in Asien gefertigte Produkte vertreiben oder verarbeiten. Inwieweit kann eine nachhaltige und auf moralischen Grundlagen basierende Geschäftsstrategie auch in solchen Wirtschaftsbetrieben Erfolg versprechen? Meine Meinung dazu ist diese: Warum sollte es nicht modern werden, die genannten Aspekte in den Mittelpunkt zu stellen, wenn es langfristig die erfolgsversprechendere Strategie ist? Es müssen sowieso andere Lösungen gefunden werden. Ich bin optimistisch, dass ein Umdenken stattfindet, denn zunehmend wird erkannt, dass es sinnvoller ist, die Erde für kommende Generationen zu bewahren, als hohe Renditen zu erzielen. Die Kinder gehen mittlerweile auf die Straße. Vermutlich sind die meisten der verantwortlichen Politiker, Investoren oder Manager selbst Eltern oder Großeltern. Meine Hoffnung beruht auch darauf, denn dadurch sind sie gezwungen, darüber nachzudenken, ob die fortlaufende Umweltzerstörung und Rohstoffausbeutung ihren eigenen Kindern nicht auch schaden wird.

Wenn natürlich keiner anfängt, wird sich wenig ändern. Aber ich sehe sehr viele gute Ansätze. Ich bin dabei. Gerade uns als Familienunternehmern – und wir repräsentieren in Deutschland über 80% aller Betriebe – steht Dauerhaftigkeit schließlich ins Stammbuch geschrieben. Geschäftliche Entwicklung und umweltverträgliches Handeln können in Einklang gebracht werden.

## Holz, der schönste Werkstoff

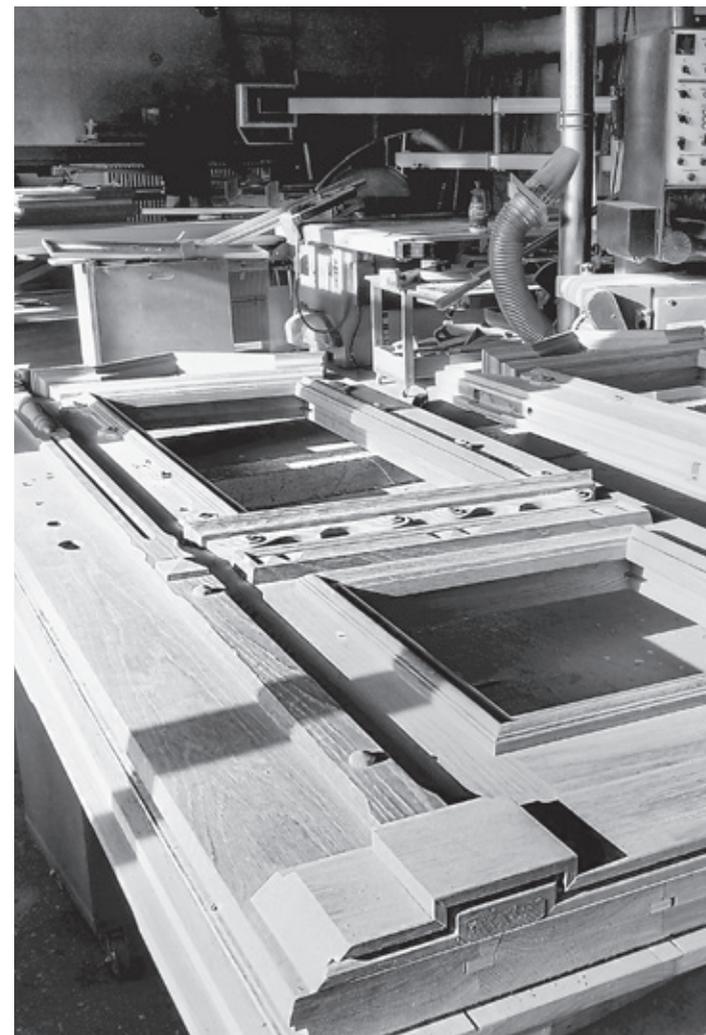
Holz ist nicht nur ein wunderschöner natürlicher Werkstoff mit vielfältigen Bearbeitungsmöglichkeiten, Holz ist auch ein nachwachsender und somit nachhaltiger Werkstoff. Die Nutzung von Holz für langlebige Bauteile, wie zum Beispiel unsere Haustüren, ist nachgewiesenermaßen die mit Abstand beste Art der Waldnutzung, solange die Holzentnahme schonend und nach ökologischen Kriterien erfolgt. Das Wichtigste hierbei ist, den Baum als Lebewesen zu achten und das Ökosystem Wald nicht als Holzreservoir zu sehen, sondern zu versuchen, die Harmonie und Balance der Natur zu bewahren.

Nicht jede Holzart kann für den Haustürbau verwendet werden. Buchen- und Eschenholz, wovon es viel gibt, eignen sich nur für den Möbelbau oder Parkett. Fichtenholz ist eher als Bauholz geeignet. Das mit Abstand beste Holz für den Haustürenbau ist



Eichenholzstapel aus dem Ölper Wald

(Foto: Armin Cilia)



Eine Eichenholztür mit Hand-Schnitzarbeiten

(Foto: Armin Cilia)

Eichenholz, welches hart, resistent und sehr stabil ist. Wir verwenden viel Eiche. Ein Anteil kommt sogar aus unserer unmittelbaren Umgebung, nämlich aus dem Ölper Wald. In den heimischen Wäldern wachsen ansonsten neben Nuss-, Kirsch- und Ahornbäumen vor allem Kiefern, Douglasien und Lärchen. Letztere drei Holzarten kann man für unsere Zwecke durchaus verwenden. Kiefernholz verarbeiten wir gelegentlich für das Innenleben unserer Haustürblätter, die aus einem patentierten Rohling gefertigt sind. Häufig bauen wir aus Kiefernholz Wohnungstüren, die nicht der Witterung ausgesetzt sind, denn hierfür ist dieses Holz hervorragend geeignet.

Aufgrund unserer hohen Qualitätsansprüche können wir außer Eiche und Kiefer allerdings kaum einheimische Hölzer verwenden. Für unsere Haustüren benötigen wir nun mal hartes und dauerhaftes Holz. Sie sollen schließlich für Generationen



Tischlermeister Markus Körber beim Auftrennen einer Holzbohle

(Foto: Sebastian Scheibe)

gebaut sein. Also arbeiten wir auch mit importiertem Holz, das ausschließlich aus nachhaltiger Forstwirtschaft stammt.

Dass es durchaus kompliziert ist, die Nachhaltigkeit in allen Stationen der Herstellung zu gewährleisten, zeigt ein Blick in die Vergangenheit: Bis 2021 haben wir neben Eiche auch Meranti-Holz (ein Handelsname, unter den bis zu dreihundert Baumarten fallen) aus Indonesien und Malaysia verwendet. Diese Hölzer sind zwar FSC (Forest Stewardship Council) zertifiziert, doch es hat sich herausgestellt, dass ein gehöriger Teil davon aus illegalem Einschlag in den Regenwäldern stammt. Diese Tatsache rührt hauptsächlich vom örtlichen Holzschmuggel her, dem nur schwer beizukommen ist. Trotz mancher Verbesserungen in den letzten Jahren ist die Situation der Wälder in diesen Ländern leider nach wie vor besorgniserregend. Vor diesem Hintergrund haben wir uns von Meranti verabschiedet. Wir verarbeiten kein Tropenholz mehr, sondern nehmen stattdessen Red Grandis. Dabei handelt es sich um eine sehr schnell wachsende Eukalyptusart, die im Norden von Uruguay auf nachhaltige Weise angebaut wird und FSC-zertifiziert ist. Die Bäume nehmen keinem vorhandenen Wald den Platz weg, sondern schaffen neue Wälder und verbessern das Mikroklima in der Region.

Es gibt einen weiteren Grund, warum es zurzeit sehr schwierig ist, hauptsächlich mit heimischen Hölzern zu arbeiten. Die Weiterverarbeitung von Schnittholz zu Holzprodukten wie Parkett, Leimholzplatten, Laminaten und Profildrehtüren im Inland wird aus Kostengründen immer seltener. Und das, obwohl reichlich Holz vorhanden ist. Über 30 % unserer Holzenernte gehen direkt in den Export. Deutschland ist einer der weltgrößten Hersteller und Exporteure von Holzprodukten, sogar noch vor Brasilien und Russland. Nur Kanada produziert deutlich mehr. Oftmals wird das in Deutschland eingeschlagene Holz zunächst exportiert,

um dann verarbeitet wieder zurückzukehren. Ein Teil geht nach Italien, ein anderer nach Polen, denn dort sind die großen Hersteller laminiertes Holzkanteln ansässig, aus denen heutzutage Fenster und Türen gefertigt werden. Holzkanteln sind vorkonfektionierte, mehrschichtig verleimte Holzprodukte für die optimierte Fertigung. Sie eignen sich besonders gut für die Weiterverarbeitung, da sie frei von Schadstellen und Ästen sind. Außerdem verziehen sie sich durch die Schicht-Verleimung nicht mehr so leicht.

Leider geht es auf dem weltweiten Holzmarkt ähnlich verrückt zu wie bei anderen Handelsprodukten. Wer glaubt, dass seine Lärchenholzterrasse oder seine Fenster aus deutschen Lärchenbrettern gebaut sind, den muss ich leider enttäuschen. Das Holz kommt zurzeit häufig aus China. Es wird in Sibirien eingeschlagen, nach



Arbeit in der Lackiererei: Alles, was nicht perfekt wird, machen wir noch mal.  
(Foto: Sebastian Scheibe)

China transportiert, dort verarbeitet und dann in Containern nach Deutschland verfrachtet. Dafür werden unsere einheimischen Hölzer wiederum als Rundholz nach Nordamerika und ebenfalls nach China verkauft. Obwohl hierzulande genug Holz vorhanden ist, haben wir einen entsprechenden Rohstoffmangel und hohe Preise. Das liegt aber nicht an den Beständen. Es ist eher ein Lieferproblem. Ganz schön verrückt, das Ganze.

Global betrachtet, ist ein weiteres großes Problem die Ressourcenverschwendung. Vor ein paar Jahren habe ich für einen Auftrag Makassar-Ebenholzfurnier benötigt. Eine der wertvollsten Holzarten, die es gibt. Diese bestimmte Art wächst ausschließlich auf der Insel Celebes. Dass dieses kostbare Edelholz schön aussieht, fanden anscheinend auch die Scheichs von Dubai oder deren Architekten. Wie ich nämlich leider feststellen musste, war es schwierig geworden, an gutes Furnier zu kommen. Denn inzwischen war ein Großteil der stolzen Bäume – wir sprechen hier von Abermillionen Kubikmetern – in den neuen Luxushotels der Golf-Emirate verarbeitet worden. Was bedauerlich ist, denn Hotelzimmer werden in der Regel nach spätestens zwanzig Jahren komplett renoviert. Also verschwindet das seltene Makassar-Holz in absehbarer Zeit wieder aus den Zimmern. Es landet auf dem Müll. Die Stadt Dubai mit ihren auf dem Wüstenboden errichteten Luxushotels und Wolkenkratzern aus Stahl und Beton ist das genaue Gegenteil von verantwortungsbewusstem Umgang mit Rohstoffen. Sie steht für mich sinnbildlich dafür, wie es nicht weitergehen kann.

Auf den Punkt gebracht: Die globalen Lohnunterschiede führen dazu, dass Holz kreuz und quer über den Globus transportiert wird. Zudem findet ein Raubbau an Holz statt, eine weltweite Waldvernichtung. In Sachen Nachhaltigkeit kann und muss also sehr vieles verbessert werden. Ich persönlich liebe den Wald,

und mir tut es um jeden Baum leid, der gefällt wird. Die Erhaltung und Erweiterung möglichst naturnaher Wälder in Deutschland und auch weltweit ist mir ein besonderes Anliegen. Die Red-Grandis-Plantagen sind ein großer Schritt in die richtige Richtung: Sie sind zwar keine Naturwälder und werden in einem Kreislauf gepflanzt und geerntet, aber sie nehmen den Druck von den wenigen noch bestehenden Urwäldern. Der nachhaltige Umgang mit Holz wird für uns als Haustürmanufaktur weiterhin ein großes Thema bleiben.

Nun ist Holz sicher der wichtigste Bestandteil einer Holzhaustür, aber nicht der Einzige. Hinzu kommen Glas, Beschläge, Verriegelungen, Scharniere und Schließzylinder, um nur einige zu nennen. Hierbei kann ich stolz sagen, dass unsere Lieferanten alle in näherer, manche sogar in unmittelbarer Umgebung angesiedelt sind.

Neben Holzhaustüren, Wohnungs- und Innentüren verkaufen wir auch Fenster aus Holz und Kunststoff, fertigen diese aber nicht selbst. Der Grund hierfür ist, dass die Produktion von Fenstern nur standardisiert und in großen Stückzahlen rationell möglich ist. Anders als bei Haustüren, welche nach wie vor eher ein individuelles Produkt sind. Kunststofffenster und die Haustürmanufaktur, passt das zusammen? Ich sage ja, schon alleine deshalb, weil man die 15 Millionen Stück, die bundesweit jedes Jahr gefertigt werden, unmöglich alle aus Holz bauen könnte. Von ihnen sind ungefähr 60% aus PVC und nur rund 15% aus Holz. Der Rest besteht aus anderen Materialien, wie z. B. Aluminium. Die Zahl der jährlich in Deutschland gefertigten Haustüren beträgt übrigens 1,5 Millionen, davon ein stolzes Viertel aus Holz.

Unsere Kunststofffenster-Lieferanten sind oft langjährige Geschäftspartner und arbeiten vielfach auch mit einem nachhaltigen Bezug. Teilweise haben diese Unternehmen, wie

beispielsweise der Kunststoffhersteller Brömse in Haldensleben, sogar kürzere Transportwege und regionalere Bezugsquellen für ihre Rohstoffe, als es bei manchem Holzfensterhersteller der Fall ist. Auf jeden Fall kommen deren Materialien, genau wie sämtliche Komponenten in unseren Haustüren, ausnahmslos aus Deutschland. Die Wertschöpfungskette liegt also nahe beieinander. Die Steuern werden hierzulande entrichtet, die Arbeitsplätze sind hier angesiedelt, und so soll es bleiben.



Das Firmengebäude

(Foto: Armin Cilia)

## Der Schlüssel zum Erfolg

*„Erfolg ist das, was folgt,  
wenn man seiner Bestimmung folgt.“*

Dieter Lange

Wenn ein Unternehmen über Jahrzehnte erfolgreich gewirtschaftet hat, ist Erfolg kein Zufall. Erfolg stellt sich immer ein, wenn man die wichtigen Dinge richtig macht. Ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg ist Disziplin. Ein weiterer ist, dass man seine Arbeit gerne tut und den unbedingten Willen hat, ein gutes Ergebnis zu erzielen. Auch eine für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nachvollziehbare Unternehmensstrategie, mindestens

ein gutes Produkt und eine Zielgruppe, die es unbedingt haben will, gehören bekanntermaßen dazu. Dies alles ist aber nur die Basis. Ganz entscheidend für einen dauerhaften Erfolg ist nach meiner Überzeugung eine gute Unternehmenskultur.

## Die Bedeutung der Unternehmenskultur

In letzter Zeit ist es in Mode gekommen, dass Unternehmen, Verbände oder auch Sportvereine Leitbilder aufstellen, in denen Anstand, Respekt und andere Werte oder Verhaltensregeln eingefordert werden. Oft werden diese Leitbilder dann großartig inszeniert und den Mitarbeitern sozusagen von oben aufgedrückt. Sollten Anstand und Respekt nicht eine Selbstverständlichkeit sein? Ja, das finde ich allerdings.

Dennoch ist an Leitbildern prinzipiell nichts Falsches. Das Problem ist vielmehr, dass sie erst aufgestellt werden, wenn es längst zu spät ist, sozusagen aus der Not heraus. Nicht selten waren es leider die Führungskräfte, die vorher getrickst, geschummelt oder sonst wie moralisch versagt haben und als Konsequenz eilig Compliance-Regeln aufstellen oder Leitbilder entwerfen, die Arbeiter/innen und Angestellte befolgen sollen. Was aber nur funktionieren kann, wenn die Führungskräfte in Vorleistung gehen und es vorleben.

Deswegen machen wir es bei Brosch Haustürmanufaktur umgekehrt. Wir leben eine Unternehmenskultur, die sich entwickelt hat, und dann schreiben wir sie uns auf. Wie wir es im Betrieb halten, das möchte ich im Folgenden näher ausführen. Ich möchte dabei gar nichts beschönigen. Es ist auch bei uns nicht immer lustig, auch wenn wir viel lachen. Das Tischlerhandwerk ist oft schlichtweg sehr harte Arbeit. Trotzdem gibt es in unserem



Genauigkeit ist vor allem bei der Endkontrolle gefragt.

(Foto: Sebastian Scheibe)

Betrieb Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die bereits seit über 40 Jahren bei uns arbeiten. Eine solche Mitarbeiteridentifikation ist für mich ein gar nicht zu überschätzendes, sehr kostbares Gut. Das Gefühl von Zugehörigkeit will ich nach Kräften unterstützen, und ich versuche, mich als Chef vorbildhaft zu verhalten. Dabei fällt mir zuallererst die Verlässlichkeit ein.

## 1. Verlässlichkeit

Es ist diese unausgesprochene, immer gültige Verlässlichkeit des Chefs bzw. der Lenker des Unternehmens, die Verbundenheit und Vertrauen auslösen. Diese Art der Mitarbeiterverbindung gibt es oft in Familienunternehmen. Für Konzern-Manager ist so etwas schwieriger zu vermitteln als für einen Familienunternehmer,

der sich voll und ganz mit seiner Firma identifiziert. Identifikation ist wie ein Zauber, der überspringt oder eben nicht.

Umgekehrt ist auch für mich Loyalität – früher nannte man es Treue – die wichtigste Eigenschaft, die ich von meinen Mitarbeitern erwarte. Sie ist bedeutender und höher einzuschätzen als Fleiß, Fachwissen, Cleverness oder Gesundheit.

## 2. Menschlichkeit

Vom Unternehmer sollten Mitarbeiter/innen Menschlichkeit und Fürsorglichkeit erwarten können. Einem verantwortungsvollen Chef oder Manager sollte bewusst sein, dass seine Angestellten Menschen mit einer Seele und keine Ressource sind. Beispielsweise stellt eine Schwangerschaft kein „Verbrechen gegen die wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens“ dar, sondern ist vielmehr die natürlichste und wunderbarste Sache der Welt. Leider sehen manche Führungskräfte in Schwangeren oder in Mitarbeitern, die Vater werden und Elternzeit beantragen, einen lästigen Kostenfaktor. Ähnliches gilt für ältere Arbeitnehmer/innen. Sobald Personal abgebaut wird, geht es den Erfahrensten und Treuesten an den Kragen. Aber die nehmen ihr Know-how mit in den Ruhestand. Meistens auch noch, ohne vorher ihre jungen Kollegen ausgiebig in all ihre Tricks und Erfahrungen eingewiesen zu haben. Eine fatale Entwicklung. Es wird aber schon bald ein Umdenken stattfinden, schon allein aus demographischen Gründen.

Generell ist für mich alles modern, was gut ist, und nicht umgekehrt. Deshalb bin ich sehr froh darüber, dass wir in unserem Betrieb eine gute Mischung aus jüngeren und älteren Mitarbeitern haben. Für mich gehört jemand, der über fünfzig ist, noch lange



Werkstattleiter Stefan Müller, seit 40 Jahren im Unternehmen, hier bei der Fertigung einer Eichenholztür. (Foto: Rainer Hardtke)

nicht zum alten Eisen. Otto Rehhagel hat mal gesagt: „Es gibt keine alten oder jungen Spieler, es gibt nur gute oder schlechte“. Mein Onkel, Rainer Brosch, war schon weit über achtzig und trotzdem hat er wertvolle Arbeit bei uns im Büro geleistet. Er ist leider verstorben und ich vermisse ihn täglich.

Die Arbeit des Tischlers ist, vor allem bei der Montage, körperlich oft sehr anstrengend. Dass ein erfahrener Handwerker mit Ende fünfzig seine Kräfte anders einteilen muss als ein Zwanzigjähriger, ist schlicht eine Selbstverständlichkeit. Eine menschenfokussierte Unternehmensführung bedeutet für den Menschen: „Hier gehöre ich hin und hier kann ich ‚ich‘ sein.“

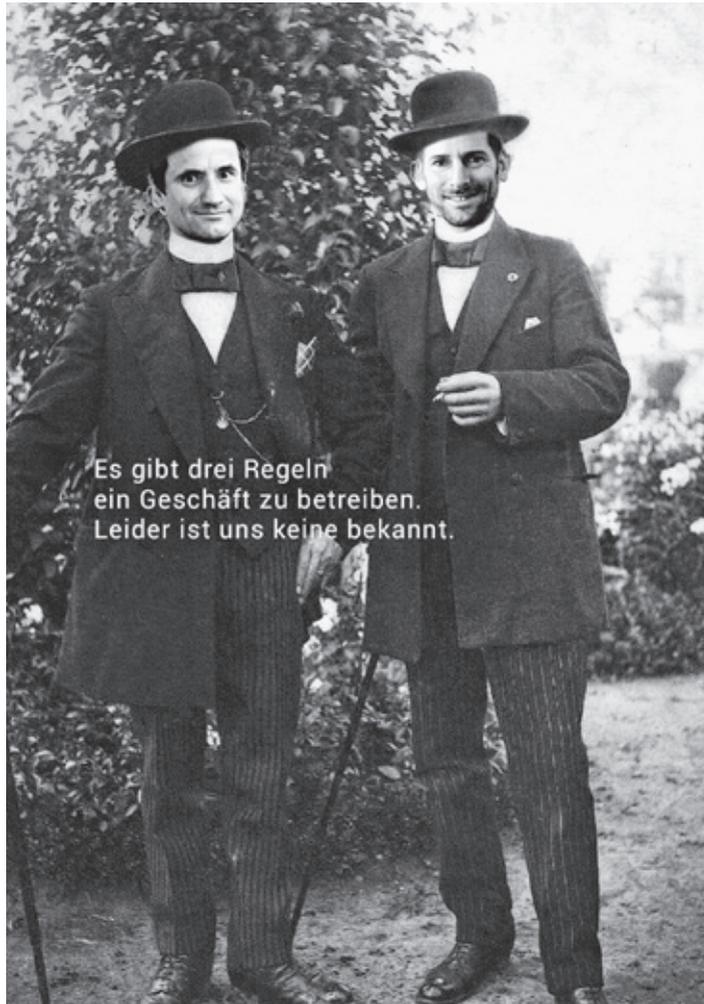
### 3. Konstruktive Fehlerkultur statt Schadenstisch

*„Erfolg ist nichts Endgültiges, Misserfolg nichts Fatales, was zählt, ist der Mut, weiterzumachen.“*

Winston Churchill

Die Erwartung, dass immer alles glückt, ist realitätsfern. Fehler macht niemand absichtlich, Fehler passieren, und wer einen Fehler eingesteht, zeigt Größe. Früher haben wir uns zu viel damit beschäftigt, Fehler, die bei der Planung, Fertigung oder beim Einbau passiert sind, ausgiebig zu besprechen. Dieses Fokussieren auf die wenigen Fehler setzte bei allen Beteiligten negative Energie frei.

Heute gehen wir viel gelassener mit Fehlern um. Wir lassen uns nicht von Dingen runterziehen, die nicht so gut geklappt haben. Wir beschäftigen uns nur noch dann mit Fehlern, wenn es sinnvoll und nützlich ist, und zwar ausschließlich lösungsorientiert, also wenn wir daraus lernen und sie dadurch für die Zukunft vermeiden können.



Olaf Höhren, Geschäftsleitung Fenster, und Christian Brosch, Geschäftsleitung Haustüren (Fotomontage: Armin Cilia)

Was wir auch nicht mehr tun, ist, jemandem die Schuld für einen Fehler zu geben, auch dann nicht, wenn ganz klar ist, wer dafür verantwortlich ist. Denn wenn dies so ist, weiß derjenige es ohnehin selbst am besten. Dass wir nicht mehr nach dem Schuldigen suchen, hat unser ganzes Unternehmen enorm weitergebracht. Es ist eine positive und humorvolle Grundhaltung entstanden.

Apropos positiv: Zu Beginn von Besprechungen thematisieren wir kurz all jenes, was in der letzten Zeit gut gelungen ist. Wir sprechen positive Aspekte aktiv an. Dadurch kommt eine ganz andere Stimmung auf. Ich behaupte sogar, dass es im Unternehmen insgesamt noch deutlich besser läuft, seit wir das tun.

Ähnlich wie mit den Fehlern verhält es sich mit Problemen. Zu unserer Unternehmenskultur gehört es, diese als Herausforderung zu sehen und konstruktiv anzugehen. Ich selbst blicke nun auf 21 Jahre als Unternehmer zurück. Probleme – oder nennen wir sie Schwierigkeiten – hatten wir die letzten 21 Jahre ständig zu lösen, und wir werden auch in den kommenden Jahren welche haben. „Wenn wir in Natronlauge baden, haben wir gelöste Probleme“. An diesen Satz muss ich oft denken und schmunzeln. Er hilft mir dabei, Probleme als solche zu akzeptieren.

#### 4. Die Freude am Tun erlangen

*„Deine Arbeit wird einen Großteil deines Lebens füllen, und der einzige Weg, um wahrhaftig erfüllt zu sein, ist, das zu tun, wovon du denkst, dass es großartige Arbeit ist. Und der einzige Weg, großartige Arbeit zu tun, ist zu lieben, was du tust.“*

Steve Jobs

Vielen ist nicht bewusst, dass wir nicht um der Belohnung willen arbeiten gehen. Sicher, man muss Geld verdienen. Aber Belohnung war noch nie ein dauerhafter Antrieb für den Menschen, denn jede Form der Belohnung wird zur Gewohnheit. Ein Beispiel hierzu, inspiriert von Dieter Lange: Wenn man ein spielendes Kind fragt: „Warum tust du es?“, dann sagt es einfach: „Darum!“ und denkt sich wahrscheinlich: „Warum stellt der mir so eine blöde Frage?“ Wenn man das Kind dann noch für sein Spiel belohnt, wird es schon bald die Lust daran verlieren.

Wir tun vielmehr etwas, weil wir Freude daran haben. Wenn wir Ski fahren, tun wir das ja auch nicht, um unten am Lift wieder anzustehen, sondern um voller Begeisterung den Hang hinunterzusausen. Skat oder Doppelkopf spielen wir nicht, weil es so schön ist, die letzte Karte zu legen, sondern um des Spielens willen. Warum sollte es mit unserer Arbeit anders sein? Tun wir sie gern, dann fällt sie uns leicht und wird gut. Diese Haltung will ich in meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bestärken und fördern.

#### 5. Wertschätzung

*„Wertschöpfung kommt durch Wertschätzung.“*

Anselm Grün

Laut Psychologie sind die eigentlichen Antriebe, warum wir überhaupt etwas tun, immer Liebe oder Angst. Viel besser ist es natürlich, wenn wir etwas aus Liebe tun und nicht aus Angst. Damit wir es aus Liebe tun können, brauchen wir die Wertschätzung unseres Tuns.

Ein Beispiel für Angst als Motivation findet sich in dem Film „Der Teufel trägt Prada“ mit Meryl Streep als unmenschliche Chefin, vor der alle Mitarbeiter Angst haben. Hier funktioniert alles nur über den auf die Mitarbeiter ausgeübten Druck und deren Angst, es der Chefin nicht rechtzumachen. Am Ende gerät sie in eine Situation, in der sie auf die Unterstützung der anderen angewiesen ist. Das macht sie zu einem anderen Menschen.

Ein Beispiel für Liebe als Motivation ist für mich der Film „Im Rausch der Sterne“. Hier geht es um einen Starkoch, der mit seiner Hingabe und seinem Perfektionismus die anderen ansteckt, in ihnen ein Feuer entfacht. Aber auch er lernt erst im Laufe der Zeit, dass er die anderen mitnehmen muss und wie man als Chef seine Mitarbeiter behandelt, begeistert und wertschätzt.

An dieser Stelle will ich etwas ausholen, da dieser Film deutlich unser Motto, die „Liebe zum Tun“, berührt. Mich hat an dem Film total fasziniert, mit welchem Enthusiasmus und welcher Professionalität die sogenannten Sterneköche arbeiten. Ihre ganze Leidenschaft gilt dem möglichst perfekten Genuss. Davon inspiriert habe ich unsere Werkstatt in „Küche“ umbenannt, denn diese Leidenschaft und den Willen zur Perfektion haben wir genauso. Daraus lässt sich folgern, dass es bei uns keine automatisierte



Die Liebe zum Tun bedeutet auch die Liebe zum Detail.

(Foto: Sebastian Scheibe)

Fertigung gibt und auch niemals geben wird. Haben Sie schon mal in einer Küche einen Roboter gesehen? Ich nicht.

Wir möchten weiterhin möglichst vieles von Hand machen. Ohne die Handarbeit und das dazugehörige handwerkliche Können kann keine richtige Liebe zum Tun entstehen. Handwerk ist wundervoll und einzigartig. Wer schon einmal als Handwerker gearbeitet hat, kennt jenes besondere Hochgefühl, das sich einstellt, wenn man etwas fertiggestellt hat.

Es gibt grundsätzlich drei Arten von Wertschätzung:

#### **Wertschätzung untereinander**

Die gegenseitige Wertschätzung, die der Kollegen und des Chefs, fängt schon morgens mit aufmunternden Worten an. Sie besteht

aus positiver Energie, die uns stark und glücklich macht. Vieles funktioniert dadurch besser und alles wird irgendwie einfacher.

Eine Fußballmannschaft, die selbst pessimistisch gestimmt ist oder von außen mit negativer Energie beeinflusst wird, zum Beispiel durch schimpfende Zuschauer, wird niemals ein Spiel gewinnen. Weil die Bälle nicht ins Tor gehen, sondern an den Pfosten. Ein Spieler, der eine schlechte Phase hat, wird noch schlechter, wenn ihm sein Mitspieler zuruft: „Na, wird das noch was mit dir heute?“. Was könnte er stattdessen sagen? Zum Beispiel: „Na komm, das wird schon noch was heute!“ Ein Geist der gegenseitigen Unterstützung und Aufmunterung ist gefragt.

Auch die Wertschätzung durch die Unternehmensleitung ist natürlich wichtig. Ich bin nun seit ein paar Jahren als ehrenamtlicher Richter am Arbeitsgericht tätig. Dabei ist mir aufgefallen, dass einer der Hauptgründe für Konflikte zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern die fehlende Wertschätzung ist. Einmal ging es nur um ungefähr 300 Euro, die ein langjähriger Angestellter seiner Auffassung nach zu wenig erhalten hatte. Ich konnte mit dem einfachen Vorschlag einer Sonderzahlung die Angelegenheit zu aller Zufriedenheit regeln.

Es ist gar nicht schwer, Wertschätzung zum Ausdruck zu bringen. Im Gegenteil. Meiner Erfahrung nach sollte die Unternehmensleitung dabei Folgendes berücksichtigen: Da zum Glück alle Menschen verschieden sind, haben Mitarbeiter unterschiedliche Stärken und Schwächen. Das Leistungsvermögen jedes Einzelnen ist anders. Wer dies akzeptiert und den Gemeinschaftssinn und die gegenseitige Hilfe unterstützt, schafft ein gutes Betriebsklima, in welchem sich unterschiedliche Charaktere und Persönlichkeiten gemeinsam positiv entwickeln können und schlichtweg wohlfühlen.

### **Wertschätzung durch die Kunden**

Die Freude und Dankbarkeit unserer Kundinnen und Kunden ist der schönste Lohn für eine geleistete Arbeit. Diese Wertschätzung tut uns immer gut. Wenn eine Arbeit besonders knifflig war oder bei der Abwicklung nicht vorhersehbare Schwierigkeiten aufgetreten sind, die wir gemeistert haben, entschädigt die Wertschätzung unserer Kunden für alle Mühen. Wenn eine neu eingebaute Haustür Freude auslöst, so ist dies für uns Handwerker die schönste Bestätigung.

Die Wertschätzung durch Kunden setzt übrigens voraus, dass auch wir den Kunden Wertschätzung entgegenbringen. Unsere Kund/innen bezahlen schließlich unseren Lohn. Jede Beauftragung ist auch ein Vertrauensbeweis, den es zu rechtfertigen gilt.

### **Selbstwertschätzung**

Als Drittes, ganz wichtig, ist die Selbstwertschätzung zu nennen. Denn wer sein Leben zu sehr von der Wertschätzung anderer abhängig macht, verliert sein Selbst. Arbeit soll Erfüllung, Zufriedenheit und Selbstwertschätzung bringen. Was wir tun, das tun wir nicht für andere, sondern wir tun es letztlich für uns selbst.

Ich finde es wichtig, täglich nach der Arbeit kurz darüber zu reflektieren. Was habe ich erreicht und wie habe ich es erreicht? Was habe ich gut gemacht? Sehr oft kann ich als Tischler mit Stolz und Zufriedenheit auf das Geleistete zurückzublicken. Über einen längeren Zeitraum hinweg bedeutet dies: Ich habe im Leben viel erreicht. Ich habe Neues erschaffen, Altes repariert, mitgestaltet, wie die Welt aussieht. Das ist eine beglückende Vorstellung.

## **6. Lernen und Dazulernen**

Es gibt einen schönen Spruch, der in der Berufsschule meines Vaters in den fünfziger Jahren im Treppenhaus an der Wand stand:

*„Geselle ist, wer was kann, Meister ist, wer was ersann,  
Lehrling aber ist ein jedermann!“*

Die Bereitschaft, dazulernen, und der Wille, stetig etwas zu verbessern, sind in unserem Betrieb sehr gefragt. Für unbedeutend halte ich dagegen Zeugnisse – vielleicht auch, weil meine eigenen, ab der Grundschule jedenfalls, nicht mehr besonders gut waren. Letztlich stellen Zeugnisse immer nur eine Momentaufnahme dar und Arbeitszeugnisse sind in der Regel ziemlich wertlos. Auch so eine Erfahrung aus meiner Tätigkeit am Arbeitsplatz. Das gute Zeugnis gibt's da oft als Zugeständnis. Es hat aber nichts mit der Realität zu tun. Ich habe noch nie jemanden eingestellt, nur weil er oder sie gute Zeugnisse hatte. Aber schon viele Lehrlinge genommen, obwohl sie, ihren Zeugnissen nach zu urteilen, „hoffnungslose Fälle“ waren. Neue Mitarbeiter/innen, von denen man mir abgeraten hatte, weil sie angeblich nichts taugten. Bei uns hat es dann meistens trotzdem funktioniert. Nicht immer, aber fast bei allen. Warum ist das so?

Meiner Meinung nach wird ein jeder Mensch gebraucht und alle haben mindestens eine Chance verdient. Ich selbst gehöre zu ihnen. Mir hat früher auch keiner zugetraut, ein erfolgreicher Unternehmer zu werden. Darauf gründen viele meiner Ansichten über Ausbildung und die Einstellung junger Kräfte ohne viel Erfahrung. Oft muss man mehrere Chancen einräumen und geduldig sein. Jeder Mensch entwickelt sich schließlich unterschiedlich. Alles

braucht seine Zeit. Von Anfang an gut und erfahren ist selten zu bekommen.

Dies ist hauptsächlich an unsere jungen Kräfte adressiert: Seid ehrgeizig, macht mehr als nötig, zeigt es den Alten, dass ihr mehr wollt. Häuft Wissen in euren Köpfen an und nutzt es dafür, dass man euch fragt und ihr nicht „keine Ahnung“ antworten müsst. Damit verdient ihr euch den Respekt der anderen, den unserer Kunden und den des Chefs. Gerade für Berufsanfänger mit wenig Erfahrung gilt: Wenn man praktische Erfahrungen mit theoretischem Lernen kombiniert und beides klug nutzt, kann man daraus viel machen.

*„Man kann nicht heute Apfelbäume pflanzen und nächstes Jahr schon die Früchte ernten.“*

Berthold Beitz



Auch Pausen zu machen, ist wichtig.

(Foto: Sebastian Scheibe)

## 7. Gute Arbeitsbedingungen

Um seine Mitarbeiter/innen und sich selbst zu schützen, ist es die Pflicht der Führungskräfte und des Unternehmers, für vernünftige Arbeitsbedingungen zu sorgen. Die Arbeitsbelastung ist so zu steuern, dass jeder in seiner Balance bleiben kann. Eine normale Arbeitsbelastung ist im besten Fall die, unter der man in Ruhe arbeiten kann und es noch Freude macht. Das sind 100%. Alles was darüberliegt, erhöht die Fehlerwahrscheinlichkeit.

Zwar kann und muss man übermäßige Belastung manchmal zeitweise ertragen. Langfristig machen solche Arbeitsbedingungen aber krank. Also, aus Sicht meiner Mitarbeiter/innen gesprochen: Nur Fleiß und Leidenschaft einzusetzen, ist auch nicht gut. Man sollte vielmehr klug und überlegt arbeiten. Dazu gehören auch Pausen.

Dazu gibt eine schöne Geschichte. Sie handelt von einem Holzfäller, der an einer neuen Arbeitsstelle anfängt und seinem Chef zeigen will, was er kann. Also legt er sich am ersten Tag richtig ins Zeug und fällt gleich 20 Bäume. Das sind mehr, als seine Kollegen geschafft haben. Der Chef lobt ihn. Das motiviert ihn noch zusätzlich. Er nimmt sich vor, die Zahl am nächsten Tag zu steigern. Doch das gelingt ihm nicht. Trotz größter Anstrengungen schafft er nur 15 Bäume. Enttäuscht fährt er nach der Arbeit nach Hause und geht früh schlafen, um sich auszuruhen und am nächsten Tag wieder mindestens 20 Bäume zu fällen. Doch erneut scheitert er, jetzt sind es gerade mal zehn Bäume, die er unter großen Mühen gefällt hat. Verzweifelt und mit schlechtem Gewissen steht er abends vor seinem Chef und will sich entschuldigen. Doch der Chef lobt ihn für seinen unermüdlichen Einsatz und fragt ihn dann, ob er denn seine Axt schon

mal nachgeschärft habe. Daraufhin muss sich der Holzfäller eingestehen, dass er daran gar nicht gedacht hat.

Einsatz allein ist also nicht zielführend. Man muss mit dem Herzen, aber noch viel mehr mit dem Verstand arbeiten. Und man sollte sich Pausen gönnen. Mein Vater, der Firmengründer Heinz Brosch, pflegte zu sagen: „Das Leben ist ein Marathonlauf. Man muss sich seine Kräfte klug einteilen.“

## 8. Demut und Dankbarkeit

*„Nicht die glücklichen Menschen sind dankbar, sondern die dankbaren sind glücklich.“*

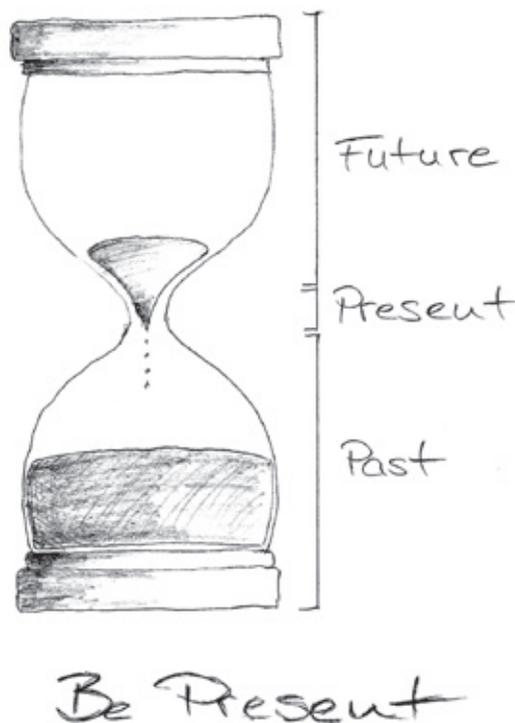
Francis Bacon

Dieser letzte Pfeiler unserer Unternehmenskultur betrifft die Haltung des Unternehmers, die frei von Gier und eben nicht ausschließlich zielorientiert sein sollte. Stattdessen möchte ich für mich es mit Demut versuchen. Das bedeutet, geerdet zu sein und sich selbst nicht als den wichtigsten Menschen auf der Welt zu betrachten. Ich möchte mehr Dankbarkeit wagen. Dankbar dafür zu sein, wie wir in unserem Unternehmen arbeiten und wo wir stehen. Aber auch dankbar dafür, in dieses Leben geboren worden zu sein, dass dies in einem Zeitraum und einem Land geschehen ist, in dem die besten Lebensverhältnisse der Welt bestehen. Bestimmt ist es nicht übertrieben, wenn ich behaupte, es gibt Milliarden Menschen, ob sie nun in Afrika, Asien oder Lateinamerika leben, die gerne mit uns tauschen würden. Allerdings, und genau dies ist bemerkenswert, die Menschen in der Dritten Welt sind trotzdem oft glücklicher, zumindest fröhlicher, als wir.

Marc Aurel hat gesagt: „Das Glück hängt von der Beschaffenheit der Gedanken ab.“ Damit ist gemeint, dass ausschließlich der Geist, der Verstand darüber entscheidet, ob wir glücklich sind. Reiche Menschen sind keineswegs unweigerlich glücklicher als arme. Anselm Grün sagt dazu: „Es gibt keinen Wechselkurs zwischen Glück und Zufriedenheit und dem Kontostand.“

Zu dem Thema Gier gibt es eine schöne Geschichte. Manche werden sie bereits kennen, ich habe sie aus dem Buch „Das Café am Rande der Welt“ von John Strelecky: Ein Geschäftsmann erholt sich im Urlaub und sitzt an einem wunderschönen Strand, wo er täglich einen Fischer beobachtet. Dieser Fischer fährt jeden Tag mit seinem Boot auf das Meer hinaus und kommt mit einigen Fischen im Netz zurück. Er wirkt stets glücklich und zufrieden. Abends spielt er mit seinen Kindern am Strand und geht mit seiner Frau im Sonnenuntergang spazieren. Der Manager spricht ihn irgendwann an und fragt, ob er nicht mehr Fische fangen könnte. Der Fischer sagt, ja klar, das sei kein Problem, es gebe genug. Daraufhin fragt der Manager wieder, warum er dann nicht zusätzliche Boote kauft und mehrmals am Tag hinausfährt, von dem Geld könnte er Leute einstellen und noch viel mehr Fische fangen. Er könnte sich ein Büro einrichten und vielleicht ein Handelsunternehmen gründen. Der Fischer fragt ihn zunächst, warum er das alles tun sollte. „Na, um Geld zu verdienen natürlich und sich dann damit zur Ruhe zu setzen.“ Darauf antwortet der Fischer ihm Folgendes: „Dann könnte ich ja abends mit meiner Familie am Strand spielen, den Sonnenuntergang beobachten und tagsüber womöglich ein bisschen fischen gehen, obwohl es sicher nicht mehr so viele Fische gäbe, aber ein paar wären bestimmt noch da.“ „Das könnten Sie alles machen“, sagt der Manager. „Obwohl Ihre Kinder dann schon erwachsen sein dürften.“ Der Fischer aber lächelt nur darüber und wünscht dem Geschäftsmann noch gute Erholung.

Die Gedanken über eine gute Unternehmensführung führen immer weiter ins Philosophische, berühren immer wieder die Frage, was ein glückliches Leben ausmacht. Wenn man immer nur nach Zielen strebt, um dann endlich glücklich sein zu können, ist man nie zufrieden und vergisst dabei, sein Leben zu leben.



Die Sanduhr des Lebens. Die Zeit rinnt und rinnt unentwegt. Ob fröhlich oder unglücklich, die Tage vergehen, wie der Sand oben auch.

(Bild: Thomas Czwalina)

„There's no road to happiness, because happiness is the road.”

Buddha

Das Leben dauert insgesamt durchschnittlich 28.230 Tage. Also ist es das Beste, diese Tage so gut wie möglich zu nutzen. Denn mit der Lebensdauer ist es wie mit einer Sanduhr, in der es unerbittlich hinunterrieselt, oben wird es immer weniger, unten immer mehr. Wenn wir die Zeit nicht nutzen, verrinnt sie sinnlos.

Das Leben muss sowieso gelebt werden. Jeder kann selbst entscheiden, ob fröhlich oder missmutig. Der liebe Gott hat uns nicht auf die Erde geschickt, damit wir auf den Tod warten. Dieser kommt aber zweifellos. Je eher man sich damit abfindet, desto besser kommt man damit zurecht. Und wenn man das Leben gelebt hat, kann einen der Tod nicht schrecken. Was danach kommt, ist eine theoretische und theologische Frage, die meinen Horizont als Tischler zugegebenermaßen überschreitet. (Auch wenn ich Stephen Hawking dazu gelesen habe, was nicht gerade ermutigend war, aber als Christ habe ich – Gott sei Dank – eine andere Sichtweise dazu.)

Der Gedanke an den Tod macht uns allerdings klar, dass wir nur für eine bestimmte Zeit hier sind. Es gilt, die Momente zu genießen und sie ebenso anderen zu gönnen. Es ist wichtig, als Mensch und als Unternehmer ausgewogen und maßhaltend zu agieren. Einen gewissen Wohlstand zu erreichen, ist schön und gewissermaßen die logische Folge der Kombination aus Fleiß und unternehmerischem Handeln, aber Milliarden benötigt niemand, und sie machen, wie gesagt, nicht glücklich.

Dies alles ist bitte nicht als Moralpredigt zu verstehen. Unser Unternehmen ist ja selbst profitabel und erzielt trotz einer anderen

Herangehensweise, wie der Unterordnung wirtschaftlicher Ziele unter die Freude am Tun als solches, ausgesprochen gute Ergebnisse. Aber es ist eben nicht nur profitabel. Wie viele andere deutsche Familienunternehmen fühlen wir uns grundsätzlichen Werten verpflichtet, wie Nachhaltigkeit, Fairness und Verantwortungsbewusstsein für die Mitarbeiter, das Gemeinwesen und die Gesellschaft. Und schließlich auch für unseren deutschen Staat, der dies alles ermöglicht und beschützt.

Die Wurzeln für die Pfeiler unserer Unternehmenskultur sind vielfältig. Zu einem gewissen Teil gründen sie sich auch auf meine Person. Diesen Zusammenhang möchte ich an einem Beispiel aufzeigen:

Ich war früher oft bei Conny zu Gast. Das war eine urige alte Kneipe und so etwas wie eine Institution in Braunschweig, aber Conny war auch über die Stadtgrenze hinaus bekannt. Insbesondere bei Sportlern und Eintracht-Braunschweig-Spielern, Trainern und Präsidenten, vor allem in den siebziger und achtziger Jahren. Zum Beispiel war damals Trainerlegende Branko Zebec ein Dauergast. Uwe Seeler war da, Franz Beckenbauer, später auch Politiker wie Ex-Bundeskanzler Gerhard Schröder, Schauspieler wie Heinz Hönig und etliche weitere Prominente. Alle, die in Braunschweig zu Besuch waren, kamen auch zu Conny. Dort standen der Millionär und der Müllmann nebeneinander an der Theke. Alle waren bei Conny gleich wichtig und wurden gleich herzlich begrüßt und verabschiedet. Er hat öfter mal einen ausgegeben und dann hat er immer gesagt, dass er einmal nicht der Reichste auf dem Friedhof sein will. Wenn beispielsweise ein hungriger Kerl kein Geld hatte, so bekam er trotzdem etwas zu essen bei Conny. Über seiner Kneipe waren mehrere Mietwohnungen. Oft ließ er dort Leute wohnen, die

kein Geld hatten, Ausländer, Flüchtlinge, sogar Drogenabhängige. Er hatte ein weiches Herz. Nun ist Conny schon vor Jahren verstorben, seine Kneipe geschlossen. Aber in seiner Art lebt er doch in den Erinnerungen vieler Menschen fort. Wie schön könnte die Welt sein, gäbe es mehr Typen und vor allem wieder solche Kneipen wie Conny. Er war dann sicherlich einer der Reichsten auf dem Friedhof, und das trotz seiner Großzügigkeit. So ein bisschen habe ich mir seine Art zum Vorbild genommen, für alle ein offenes Ohr und ein freundliches Wort zu haben. Egal, ob jemand wichtig oder weniger wichtig erscheint, alle gleich zu behandeln. Was will ich damit sagen? Die Persönlichkeit eines jeden Menschen wertzuschätzen, so was lernt man manchmal besser in der Kneipe als in der Schule oder auf der Universität.

Man kann und sollte es aber am besten schon durch seine Eltern lernen. Und ich werde meiner Mutter und meinem Vater mein Leben lang aufrichtig dankbar sein, dass sie mir Wertschätzung, Großzügigkeit und Anstand beigebracht haben. Ich habe eine großartige Mutter, Ursula-Maria Brosch. Sie gab mir neben grenzenloser Liebe die weibliche Seite und damit den Sinn für die Schönheit im Leben und die Fähigkeit zur Empathie. Eigenschaften, die mittlerweile fest zu unserer Firmenphilosophie gehören. Gern hätte ich auch ihr kunsthandwerkliches Geschick geerbt.

In diesem Buch geht es allerdings hauptsächlich um eine unternehmerische Sichtweise und deren Entstehung. Dabei war mein Vater, Heinz Brosch, mein Mentor. Über meinen Vater könnte ich seitenlang gute Dinge aufzählen, die er für andere gemacht hat. Heinz Brosch ist ein großer Mann für mich, er ist mein Vater und ich darf ihn ebenso meinen Freund nennen und mein Vorbild. Was er in seinem Leben erlebt, erduldet und geleistet hat, ist für

meine Generation, der es immer gut ging, schwer vorstellbar. Er wurde, wie viele andere in diesen schrecklichen Zeiten, als kleiner Junge aus seiner Heimat vertrieben, und niemand hat ihn gefragt, ob er vielleicht eine psychologische Nachsorge benötigte. Trotzdem ist er ein mit sich und der Welt versöhnter, positiver, toleranter und weltoffener Mensch geworden und geblieben, der von allen geschätzt und verehrt wird. Wann immer es nötig war, half er anderen, auch Fremden. Trotz seines Erfolges ist er stets bescheiden und anständig geblieben. Und bei allem Fleiß hat er es nie versäumt, am Familienleben teilzunehmen und das Leben zu genießen.

Stellen Sie sich einfach jemanden vor, der immer weiß, was zu sagen und zu tun ist. Jemanden, der einen Saal mit ein paar hundert Menschen unterhalten kann, immer ein passendes Gedicht auswendig aufsagen kann, vor allem von Otto Reuter, und der am liebsten in seiner „Pumuckl-Werkstatt“ arbeitet, in der er aus seinem geliebten Werkstoff Holz schöne Dinge erschafft. Gleichzeitig den Gründer unserer Firma, der unternehmerische Wagnisse eingegangen ist, ein Leben lang hart gearbeitet hat, ohne sich persönlich viel Freizeit oder gar etwas Luxus zu gönnen, obwohl er es zu Wohlstand gebracht hat. Der zwei über zweihundert Jahre alte Fachwerkhäuser bewahrt, renoviert und nach eigenen Plänen umgebaut hat, in einer Zeit, in der die meisten anderen diese Häuser einfach abgerissen hätten. Eines der beiden Häuser wurde sogar unter Denkmalschutz gestellt und er erhielt für den gelungenen Umbau den Niedersächsischen Preis für Denkmalpflege 1992. Um nur einige Dinge zu nennen.

Heinz Brosch hat nämlich ein sehr spannendes Leben gelebt und mehrere Bücher geschrieben, darunter zwei Bücher über Ölper und seine Autobiographie. Er hat die Nachkriegszeit erlebt, in der es quasi nichts gab, vieles zerstört war und die meisten

Lebensentwürfe völlig über den Haufen geworfen waren. Er konnte, wie viele seiner Generation, aber dafür aus „nichts“ etwas machen. Dieses Talent half ihm beim Aufbau des Unternehmens. Mein Talent ist es, darauf aufzubauen, und ich bin ihm immer noch dankbar für die Chance dazu.



Senior Heinz Brosch und Christian Brosch

(Foto: Jordan von Kröcher)

## Eine Marke und ihre Geschichte

Von der Tischlerei Brosch zur Haustür Manufaktur

Wir sind ein Unternehmen, welches auf eine 57-jährige Geschichte zurückblicken kann. Manche Kundenbeziehungen bestehen über Jahrzehnte und teilweise sogar über Generationen. Der Firmengründer Heinz Brosch besuchte Anfang der sechziger Jahre die damals schon renommierte und hochangesehene Meisterschule für Schreiner im oberbayerischen Garmisch-Partenkirchen und startete dann mit einem Kapital von 3.200 DM und viel Enthusiasmus am 15. Januar 1964 in einer kleinen Tischlerei in Braunschweig-Ölper. Dies bereits mit einem Gesellen, den er von dem Vorbesitzer, einem alten Tischlermeister, übernehmen musste; er war sein Sohn und damit „part of the deal“.

Es folgten harte und entbehrungsreiche Jahre. Einem jungen Tischlermeister, wie es mein Vater war, traute man, ähnlich wie mir später, nicht so viel zu. Außerdem war der angestellte Geselle leider keine große Hilfe, er trank schon morgens und war oft krank oder saß auf dem Klosett. Aber mein Vater war clever, eloquent und schnell. So erarbeitete er sich zusammen mit meiner Mutter Ursula-Maria Brosch, die sich um das Büro kümmerte, eine stetig wachsende Stammkundschaft. Er erweiterte das Team bald um einen zweiten, wesentlich besseren Gesellen, Manfred Neupert, der zu einem langjährigen Wegbegleiter wurde. Dazu kam mein Großvater Adolf Brosch, ein gelernter Zimmermann, der fortan eine große Hilfe war.

Früher war es noch üblich, dass ein Tischler alle möglichen Holzarbeiten selbst machte, Tische, Stühle, Schränke, Fenster, Türen, Treppen und auch Särge. Es wurde zwar auch schon mit Maschinen wie Hobelmaschine, Fräse und Kreissäge gearbeitet, aber noch viel mehr von Hand gefertigt. In den sechziger Jahren

kamen neue Techniken auf, neue Fenster-Bauweisen, große Glas-scheiben und vieles mehr. Es muss sehr herausfordernd gewesen sein, mit diesen Entwicklungen Schritt zu halten und mit den neuen Materialien, Beschlägen und letztlich den damit zusammenhängenden Architekturvorstellungen umzugehen. Oft baute mein Vater Dinge zum allerersten Mal, sie mussten aber gleich funktionieren. Natürlich zahlte er Lehrgeld. Aber sein Mut, sein Selbst- und Gottvertrauen halfen ihm, schwere Zeiten zu überstehen und kontinuierlich etwas aufzubauen. Sein Vorteil war, dass er schon immer innovativ war und die Zeichen der Zeit früh erkannte.

Ein Wendepunkt für das Unternehmen war seine Entscheidung, zukünftig mit Lieferanten, die sich spezialisiert hatten, zusammenzuarbeiten. Die Erkenntnis, dass ein großer Hersteller



Heinz Brosch und Bruder Rainer Brosch beim 50. Firmenjubiläum 2014  
(Foto: Thomas Czwalina)

Fenster rationeller und günstiger herstellen, dass ein Tischler vor Ort sich aber besser um die Kundenakquise, das Aufmaß und den Einbau kümmern kann, kam zur rechten Zeit und früher als bei den meisten anderen Betrieben. Heinz Brosch ist schon immer auch ein guter Kaufmann gewesen. Er erkannte, „dass das Geld im Büro verdient wird und nicht in der Werkstatt“. Außerdem brannte sich der Spruch ein: „Und ist der Handel noch so klein, so bringt er doch mehr als Arbeit ein.“ Aus dieser Lehre entstand das neue Unternehmenskonzept: Mein Vater bezog zwar die Fenster woanders, bot aber die komplette Leistung an, alles, was mit dem Thema Fensteraustausch zu tun hatte. Damit war der Grundstein des Erfolges gelegt. Heinz Brosch war der Erste, der den Begriff Fertigfenster in Braunschweig definierte. Vorher hat der Tischler das Fenster gebaut und eingebaut, dann kam der Glaser und hat es verglast, dann kam der Maurer und hat es verputzt und schließlich kam noch der Maler, der es gestrichen hat. Bei Brosch gab es das alles aus einer Hand.

1968 erfolgte aus heiterem Himmel ein schwerer Rückschlag. Die Gewerbeaufsicht bemängelte die Betriebsräume in der alten Werkstatt und untersagte unter Fristsetzung die weitere Nutzung. War das schon das frühe Ende? Es musste etwas passieren. Der Zufall verhalf meinen Eltern zu einem alten Bauernhof in Ölper, der mit einer buchstäblich auf Kante genähten Finanzierung übernommen und in kurzer Zeit so umgebaut wurde, dass die Tischlerei umziehen konnte. Schon bald lief der Betrieb wieder auf Hochtouren. Es wurde rund um die Uhr gearbeitet. Von Montag bis Samstag. Vor 22 Uhr gab es in der Woche für meinen Vater keinen Feierabend. Wenn eine Belegschaft gegen 17 Uhr ging, kamen Maler und Glaser und Bruder Rainer und arbeiteten weiter. Alles entwickelte sich solide und Erfolg versprechend.

Ein knappes Jahr später dann erneut ein Schock. Wieder ein Brief der Gewerbeaufsicht. An diesem Ort sei der Betrieb einer Tischlerei nicht genehmigt, der alte Gebäudezustand sei unmittelbar wiederherzustellen. Erneut drohte das Ende und damit der Ruin der ganzen Familie. Aber Heinz Brosch gab nicht auf, blieb ruhig und schrieb zurück. Seine alte Werkstatt durfte aufgrund von Baumängeln nicht mehr betrieben werden. Warum, so argumentierte er, sollte die gleiche Werkstatt 300 Meter weiter nun aus gewerberechtlichen Gründen nicht betrieben werden dürfen? Seinem Einspruch wurde stattgegeben, es konnte weitergehen.

Die nächste große Innovation im Betrieb war der Einbau von Aluminiumtüren. Sie waren etwas ganz Neues zu jener Zeit. In ganz Deutschland gab es damals noch keinen Hersteller. Sie kamen aus Italien, genauer gesagt aus Südtirol. Wieder war mein Vater einer der Ersten und investierte sein wenig Geld in einige Mustertüren, die dann in einem neu geschaffenen Schaufenster an der Straße standen. Zunächst wollte die modernen Alutüren aber niemand haben. Die Investitionskosten hätten die junge Firma fast wieder ruiniert. Doch dann wurden die neuartigen Türen doch nachgefragt. Und wie. Mein Vater war der Einzige, der die steigende Nachfrage in der Region bedienen konnte, und erholte sich dadurch finanziell. Schließlich gab es fast einen Run auf die modernen Aluminiumtüren.

Die Schattenseite dieses Geschäftes trat schnell zutage, denn unzählige schöne alte Gründerzeittüren mussten nun dem Zeitgeist weichen. Damals wollten die Leute sich von allem trennen, was mit dem alten Glanz und Gloria und der Kaiserzeit zu tun hatte. Man wollte es schlicht, geradlinig und modern haben. Ein Jammer um so manches Stück großartiger Handwerkskunst. So dachte damals zunächst mein Großvater, Adolf Brosch. Er hob die alten Stücke auf, weil sie ihm zu schade zum Wegwerfen waren.

Auch mein Vater sah es dann schließlich so. Also wurden derartige Türen nicht mehr entsorgt, sondern eingelagert und bei Bedarf wiederverwendet. Meine eigene Haustür stammt auch aus dieser Zeit. Sie ist original aus einem hochherrschaftlichen Haus, wie man es seinerzeit nannte, in der Fasanenstraße in Braunschweig. Heinz Brosch versuchte auch die Kunden vom Erhalt solcher Türen zu überzeugen. Manch alte Tür wurde überarbeitet und gerettet. Die Geburtsstunde der Haustürmanufaktur war es noch nicht, aber zumindest das Samenkorn war gelegt.

Das Geschäft lief allgemein prächtig und das Unternehmen wuchs und entwickelte sich, stellte weitere Mitarbeiter ein – darunter zwei Italiener, die beide Tommaso hießen – und begann damit, Lehrlinge auszubilden. Für lustige Anekdoten sorgte mein



Das von Heinz Brosch geplante Firmengebäude

(Foto: Christian Brosch)

Großvater, der über einen wundervollen Humor verfügte. Zum Beispiel wenn er sich am Telefon meldete mit: „Sie wünschen, wir spielen, geholfen wird vielen.“ Damals verstanden die Leute noch mehr Spaß als heute, es gehörte dazu, dass man sich auch mal gegenseitig „auf den Arm nahm“.

In den sechziger und siebziger Jahren hatten viele Tischler kein Interesse mehr daran, in den Altbauten die alten Fenster auszutauschen. Die meisten wollten nur für Neubauten arbeiten. In diese Marktlücke sprang Heinz Brosch nur allzu gerne, und die Leute waren glücklich darüber, dass es jemanden gab, der diese Arbeit bereitwillig machte. Ganze Straßenzüge kannten Firma Brosch und winkten meinem Vater zu, wenn er wieder unterwegs war, zum Ausmessen. Überhaupt, die Aufmaßtermine und damit die Besuche waren für viele Kunden bedeutend. Manche bestellten einmal im Jahr ein Fenster, nur aus dem Grund, um mal wieder ein gutes Gespräch mit Herrn Brosch führen zu können. Mein Vater hat eine seelsorgerische Ader und ist ein liebenswürdiger Gesprächspartner. Er erfuhr auf diese Weise viele Lebensgeschichten, die alleine schon für ein Buch reichen würden. (Einige Anekdoten haben wir in unserem Buch „50 Jahre Tischlerei Brosch“ (2014) veröffentlicht.) So bestehen manche Kundenverbindungen schon sehr lange und stehen auf einer Vertrauensbasis. Es kam schon öfter vor, dass wir für einen Kunden arbeiten durften, dessen Eltern vor 40 oder 50 Jahren bereits Fenster oder Türen von uns bekommen hatten. Nun haben wir diese wunschgemäß wieder ersetzt durch neue.

1981 entstand in einem neu erschlossenen Gewerbegebiet in Braunschweig-Ölper unser heutiges Firmengebäude. Heinz Brosch entwarf gemeinsam mit seinem Architekten einen modernen und schönen Bau, der sich deutlich von den Gebäuden in der Nachbarschaft absetzte.

Am neuen Standort setzte sich die Erfolgsstory fort, mit dem Akzent, dass in der neuen Werkstatt wieder viel mehr selbst gebaut wurde. Zum Beispiel die ersten Haustüren aus Holz. Es war wieder mal an der Zeit, sich neu zu erfinden. Denn dass der Austausch von Fenstern in Altbauten ein gutes Geschäft war, merkten langsam auch andere in der Branche. Der Wettbewerb wurde deutlich härter, und es kam sogar so weit, dass sich in unmittelbarer Nachbarschaft zwei Konkurrenten ansiedelten, darunter eine Fensterfabrik. Dieser Mitbewerber hatte auch keine Skrupel, die Kundschaft von Firma Brosch direkt anzusprechen mit dem Versprechen: „Egal welchen Preis Ihnen Brosch macht, wir bleiben noch darunter!“ Von nun an wurde die Luft wieder dünner. Viele größere Aufträge gingen an den neuen Wettbewerber. Heinz Brosch ließ sich davon allerdings nicht beirren. Er blieb seiner Philosophie treu und behielt damit recht, denn seine Firma besteht heute noch, auch dank vieler treuer Kunden, wohingegen der unangenehme Wettbewerber von nebenan und viele weitere schon lange nicht mehr da sind.

In den achtziger Jahren gab es fast 100 Tischlereibetriebe in Braunschweig, davon manche mit über 50 Mitarbeitern. Die meisten sind leider durch den wirtschaftlichen Wandel, den Heinz Brosch ja rechtzeitig erkannte, verschwunden. Mittlerweile sind es nur noch ca. 40 Betriebe, darunter viele, die ebenfalls hervorragende Tischlerarbeit leisten. Die meisten haben sich ähnlich wie wir auf bestimmte Themen spezialisiert. Als Mitglied im Vorstand der Tischlerinnung Braunschweig engagiere ich mich seit über 15 Jahren für ein gutes, kollegiales Verhältnis untereinander. Die Innungen stehen in der Tradition der früheren Zünfte, sie nehmen unter anderem die Gesellenprüfung ab. Sie sind gewissermaßen der Arbeitgeberverband des jeweiligen Handwerks.

Zurück zur Geschichte. Und zwar in die neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts, als mit der Grenzöffnung und der Wiedervereinigung eine neue Situation entstand. In den neuen Bundesländern gründeten viele Fensterbauer neue Betriebe, was zunächst kein Problem war, denn es gab ja für alle mehr als genug zu tun. Später allerdings, gegen Ende der neunziger Jahre, war der Markt auch dort erst mal gesättigt und die ostdeutschen Firmen drängten in den grenznahen westdeutschen Raum. Die Folge davon war ein erheblicher Preisverfall, da die Löhne damals weit auseinanderlagen. Es war unmöglich, preislich mitzuhalten, wenn ein Betrieb aus den neuen Bundesländern ein Angebot abgegeben hatte. Ausgerechnet in diese



Zwei, zwischen die kein Blatt passt: die Geschwister Kathrin Czwalina und Christian Brosch  
(Foto: Christian Göttner)

schwierige Phase sollte mein Start als neuer Chef des Unternehmens fallen.

Der Generationswechsel vollzog sich also in einer herausfordernden Phase. Andererseits hat jede Zeit ihre besonderen Herausforderungen, und hilfreich war für mich, dass die Tischlerei Brosch sich über die Jahre eine treue Kundschaft erworben hatte und für zuverlässige und sehr gute Arbeit bekannt war. Was nicht zuletzt an der Person Heinz Brosch lag, in dessen große Fußstapfen nun ich, Christian Brosch, als sein Sohn und Nachfolger treten sollte.

Ich hatte Tischler gelernt, eigentlich eher Möbeltischler, in einer kleinen Schreinerei, und nach meiner Bundeswehrzeit bereits vier Jahre als Tischlergeselle bei meinem Vater gearbeitet. Es folgten Meisterschule und Ausbildung zum Betriebswirt des Handwerks. Die Firmenübergabe fand im Januar 2000 statt. Ich hatte mir ein gutes Führungsteam ausgewählt, welches uns bis heute treu geblieben ist. Stefan Müller als Werkstattdirektor, Olaf Höhren als Leiter des Fenstergeschäftes, meine Schwester Kathrin Czwalina als Prokuristin und Leiterin der Reparatur- und Service-Abteilung sowie Klaus Günther als Verkaufsleiter für Haustüren.

Miteinander sind wir gewachsen. Natürlich war diese Aufgabenteilung, wie vieles andere, noch nicht von Anfang an so klar definiert. Es ging auch nicht immer aufwärts. Wir haben gemeinsam vieles ausprobiert, sind manchmal gescheitert, haben es anders versucht, ganz viel falsch gemacht, aber immer dazugelernt, weitergemacht und immer wieder den richtigen Weg gefunden.

Bevor wir uns ausschließlich auf die Fertigung von Haustüren konzentrierten, haben wir Burger-King-Filialen ausgebaut, Möbel- und Innenausbauarbeiten gemacht und auch Zimmertüren, Treppen und Terrassenüberdachungen und vieles mehr gefertigt.

Die hohen Qualitätsansprüche der Möbelfertigung sind auf die heutige Haustürenfertigung übertragen worden, was für die Qualität des Endproduktes einen entscheidenden Unterschied ausmacht.

Im Jahr 2000 hatten wir 12 Mitarbeiter, heute sind es fast 30. Wir haben damals rund eine Million Euro umgesetzt, heute sind es 3,3 Millionen. 2020 war bisher unser mit Abstand erfolgreichstes Geschäftsjahr – mit einem Umsatzplus von über 20 % gegenüber dem Vorjahr. Und dies, ohne dass unsere Mitarbeiter nennenswerte Überstunden machen mussten. Ein Rekordergebnis ist schließlich nichts wert, wenn es auf dem Rücken der Mitarbeiter/innen erzielt wurde. So aber bin ich besonders stolz darauf, denn es spricht für unsere Effizienz und unsere gute Organisation.

Jeder Unternehmer kennt Höhen und Tiefen. Es ist wichtig, sich nicht verrückt zu machen und an seine Ideen zu glauben. Ein wirtschaftlich nicht so erfolgreiches Jahr gehört genauso dazu und kann dafür in anderen Bereichen Erfolge gebracht haben. Zum Beispiel kann man sich persönlich oder seine Umgebung weiterentwickelt haben und ganz viel dazugelernt haben. Solche Erfahrungen sind oft mehr wert, als viel Gewinn zu machen.

Als ich 2008/09 anfang, das Konzept der heutigen Haustür Manufaktur zu entwickeln, hatten wir noch keine annähernd dafür geeignete Webseite, nur wenige Referenzen, keine Bilder, keine Kataloge. Vor allem hatten wir noch nicht durchweg die hohe Qualität von heute. Was wir hatten, war jemand, der Türen bauen konnte, unser Werkstattdirektor Stefan Müller. Dazu kam durch eine glückliche Fügung genau zur richtigen Zeit jemand, der Webseiten bauen konnte, Armin Cilia, unser heutiger Art-Direktor. Bereits vorhanden waren eine kleine Türen-Ausstellung, eine Idee und ein Konzept, dazu eine große Portion Enthusiasmus und der Glaube, es schaffen zu können. Dafür haben wir letztlich

ungefähr zehn Jahre gebraucht. Am Anfang haben wir auch ungeniert von anderen geklaut und kopiert. Nun kopieren die anderen uns. Unsere Webseite wird täglich über 300-mal aufgerufen. Wir haben insgesamt über hundert Google-Rezensionen, davon fast alle mit fünf Sternen. Es gibt Kataloge und eine große Ausstellung. In der Werkstatt gibt es nicht mehr nur einen, der Türen baut, sondern bis zu acht Tischler, Glaser und Lackierer, dazu noch Lehrlinge. Im Schnitt wird jeden Tag eine neue Tür fertiggestellt und die Kunden sitzen nicht nur in unserer Region, sondern auch in Hamburg, Berlin, Frankfurt, München Köln, Düsseldorf, Essen, im Schwarzwald und sogar in der Schweiz, in Frankreich und Belgien.

Die ganze Zeit über haben wir auch an dem Verkauf und der Montage von Fenstern aus Holz und Kunststoff festgehalten sowie Reparatur- und Servicearbeiten ausgeführt. Auch diese Arbeiten machen mir große Freude, und wir haben ein exzellentes Team, das sie ausführt. Ohne die Gewinne aus dem Fenstergeschäft wäre die Transformation des Unternehmens wirtschaftlich auch gar nicht möglich gewesen. Keine große Hilfe waren uns Banken oder gar staatliche Förderprogramme, die wir nie in Anspruch genommen haben. Unsere Investitionen haben wir zum Großteil selbst geschultert, ohne das Unternehmen nennenswert zu verschulden. Da ich immer einen erheblichen Teil der Gewinne reinvestiert und das Eigenkapital gestärkt habe, steht die Firma auf solidem Fundament. 2019 haben wir aufgrund der immer größeren Zahlen, die bewegt wurden, umfirmiert. Aus dem eingetragenen Kaufmann Christian Brosch wurde die Brosch Haustür Manufaktur GmbH & Co KG.

Die Zukunft stellt wieder neue Herausforderungen an unser Unternehmen. Die größte davon scheint zurzeit der uns bevorstehende demographische Wandel zu sein. In Deutschland werden



Die Oberflächenbehandlung erfolgt mit speziellen Haustürlasuren, auf Wasserbasis.

(Foto: Sebastian Scheibe)

Millionen an Fachkräften fehlen. Die Steuerzahler müssen enorme Belastungen durch die zusätzlichen Milliarden an Renten und Pensionszahlungen stemmen. Die vielen Rentner hingegen sind die Kunden von morgen. Ich bin überzeugt, dass unser Unternehmen gut aufgestellt ist, auch im Hinblick auf bevorstehende altersbedingte personelle Wechsel. Es wird sicher die Chance für unsere jungen Kräfte werden, sich zu beweisen und dem Unternehmen wieder andere, neue Prägungen und Inspirationen zu geben. Wir werden unser handwerkliches Können weiterhin brauchen und einsetzen.

Auch an dieser Stelle möchte ich aus einem Film erzählen, aus „Kiss the cook“. Er handelt von einem Sternekoch, der die Nase voll hat vom Restaurantbetrieb, sich einen Food Truck kauft und die Leute mit seinen besonderen Hamburgern begeistert. Da gibt es eine Szene, in der die Kunden Schlange stehen, um einen Burger zu bekommen, und dann geschieht etwas. Einer der Mitarbeiter, sein Sohn, verkauft einen leicht missratenen Burger und entschuldigt das mit dem Argument, es sei doch egal, die Leute seien doch froh, überhaupt einen zu bekommen. Aber natürlich darf dieser „nicht perfekt aussehende Burger“ nicht verkauft werden! Warum mir diese Szene so gut gefällt? Weil so ein Momentum immer dann entsteht, wenn man davon ausgeht, dass die Kunden sowieso kaufen, also nicht alles perfekt sein muss. Genauso beginnt meistens der langsame Abstieg eines erfolgreichen Unternehmens. Wenn auch mal 98% ausreichend sind, dann sind es bald auch 95% und so weiter. Das ist auch eine Charakterfrage der beteiligten Personen und Persönlichkeiten im Unternehmen.

Darum wollen wir lieber etwas demütig sein, einfach immer wieder unser Bestes geben und uns dabei auch immer weiter verbessern. Denn so heben wir uns von den „Blendern“ ab. Das sind aus meiner Sicht Leute, die nicht ehrlich sind und den Kunden über

Marketingtricks weismachen wollen: teuer = gut. Das Wort „Blender“ habe ich von Albert Kallfelz übernommen, einem bekannten Winzer an der Mosel, den ich vor einigen Jahren kennengelernt habe. Seine Riesling-Weine werden regelmäßig prämiert und er wurde u.a. auch zum besten Rieslingerzeuger Deutschlands gekürt. Trotzdem sind seine Weine deutlich preiswerter als die derjenigen, die in seinen Augen hochgelobte „Blender“ sind. Er ist ein interessanter Mensch, viel unterwegs und bekannt mit namhaften Unternehmerpersönlichkeiten und Politikern. Sicherlich ist er nicht überall beliebt und eckt bei manchen an. Aber ich mag und schätze ihn sehr, weil er und seine alten Kunden Leute sind, für die ein Wort noch gilt und ein Handschlag mehr zählt als ein Vertrag. Für die Werte wie Ehrlichkeit und Anständigkeit wichtiger sind als Geld. Dies alles gilt auch für unsere Firma und daher suchen wir als Brosch Haustürmanufaktur auch nur Leute, die mit ganzem Herzen zu uns wollen und die für die gleichen Werte stehen.

Nachwuchs zu bekommen, ist tatsächlich schwieriger geworden. Noch vor zehn Jahren konnten wir uns vor Bewerbern kaum retten. Man hatte die Qual der Wahl. Welchen Lehrling wir genommen haben, entschied sich manchmal erst nach hartem Probearbeiten. Eine meiner liebsten Fragen in den Vorstellungsgesprächen war immer: „Wie heißt der Bundespräsident?“ Das habe ich auch bei Praktikanten, die Abitur hatten, gefragt. Sie glauben ja gar nicht, wie wenige diese Frage beantworten konnten. Ich schätze mal, von zehn vielleicht einer oder zwei.

Inzwischen frage ich so etwas nicht mehr. Vielleicht ist es einfach auch gar nicht so wichtig. Stattdessen versuche ich herauszufinden, ob der oder die Bewerberin unbedingt zu uns will. Außerdem möchte ich feststellen, ob Empathie und Achtsamkeit zu den Charaktereigenschaften gehören. Das ist für unser Teamgefüge wichtig. Ein Beispiel: Ein junger Mann um die zwanzig

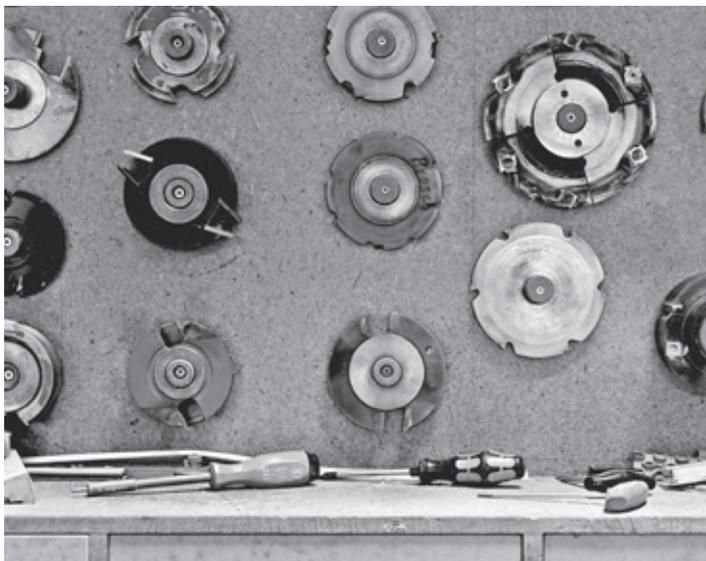
Jahre erzählte mir stolz, er wohne bei seiner Oma und habe ein sehr gutes Verhältnis zu ihr. Spontan fragte ich ihn, wann die Großmutter Geburtstag habe. Diese Frage konnte er mir aber leider nicht beantworten. Damit war er bei mir durchgefallen und nichts hätte mich umstimmen können.

Eine zunehmende Erschwernis für alle Betriebe ist die allgemein geringe Lebensreife junger Erwachsener. Fachliche Dinge kann man lernen, Benehmen kann man lernen, aber das Thema „selbstständig das Leben zu meistern“ wird nicht funktionieren, wenn die Eltern ihren Sohn oder die Tochter jeden Tag morgens zur Arbeit bringen und nachmittags wieder abholen. Wie soll so ein junger Mensch dann auch mal harte Zeiten durchstehen können, ohne daran zu verzweifeln?

All diese Themen bewegen mich, und wir arbeiten mit unseren Lehrlingen und auch mit den jungen Kräften daran. Mein Ziel ist es, sie darin zu schulen, eigene, kreative Lösungen zu finden und niemals aufzugeben, wenn etwas nicht funktioniert, sondern es so lange zu versuchen, bis es klappt. Wir haben und hatten viele fantastische junge Männer und junge Frauen als Auszubildende. Aus allen ist während ihrer Lehrzeit, die ja auch eine sehr prägende Reifezeit für junge Menschen ist, ein hoffnungsvoller Stern geworden. Den Start junger Menschen ins Berufsleben zu begleiten, ihre Entwicklung zu erleben und ihnen neben der fachlichen Ausbildung auch positive Werte mitzugeben, macht mir Freude. Vor allem möchte ich ihnen das Gefühl vermitteln, dass sie gebraucht werden, damit sie hoffnungsvoll in ihre Zukunft schauen. Überhaupt, die Hoffnung. Anselm Grün hat mir in seinem wundervollen Vorwort, um das ich ihn gebeten habe, geschrieben, dass eine Firma nichts wert sei, wenn sie den Menschen nicht auch Hoffnung gibt. Das hat mich sehr bewegt und angespornt, genau dies noch mehr zu tun,

Hoffnung zu vermitteln, Hoffnungen zu wecken und Hoffnungen zu erfüllen.

Auf die Frage, wie es geht, höre ich von Kollegen aus Tischlereien und anderen Handwerksunternehmen oft die Antwort: „Es wird immer schwieriger“. Stimmt das? Oder sehen wir es bloß so? Auf der einen Seite werden die Kunden anspruchsvoller und Fehler werden in der Regel nicht verziehen. Sie kosten immer mindestens Geld. Fakt ist aber, dass die sogenannten anstrengenden Kunden, nennen wir sie unsere Kritiker, uns letztlich zu dem gemacht haben, was wir jetzt sind. Früher war ich kritischen Kunden manchmal insgeheim böse und trug es ihnen nach. Mittlerweile bin ich den meisten dankbar für ihre Kritik. Sie haben mich und unsere Firma besser gemacht.



Fräswerkzeuge für die Holzbearbeitung

(Foto: Jordan von Kröcher)

Heute bin ich ein Unternehmer, der immer noch im, aber viel und gerne auch am Unternehmen arbeitet. Als Chef sehe ich meine Aufgabe primär als Ideengeber, Identitäts- und Sinnstifter. Eine identitätsstiftende Person sollte auch im Unternehmen präsent sein. Sie muss ein Vorbild sein. Empathievermögen und konzeptionelles Denken sollten zu den Stärken eines Geschäftsführers oder einer Geschäftsführerin gehören. Denn wer andere führt, ist Vorbild und muss zunächst mal fleißiger, disziplinierter, inspirierter und auch anständiger sein, als er oder sie es von den anderen erwartet. Und wer von anderen Leistung fordert, muss ihnen auch Sinn bieten. Für mich ist es eine vorrangige Aufgabe von Führungskräften, dies zu tun.

Meine Führungskräfte und ich, wir wollen gerecht, geduldig und empathisch sein, wir müssen aber nicht perfekt sein. Stattdessen möchten wir lieber authentisch und verlässlich sein. Niemand soll sich über das Team erheben. In unserem Unternehmen ist es beispielsweise nicht üblich, dass der Chef oder eine Führungskraft sich den Kaffee bringen lässt. Wenn ich als Chef meinen Kaffee serviert haben möchte, sollte ich am besten ins Café gehen. Als Chef bin ich mir auch nicht zu schade, selbst aufzuräumen, zumindest meinen eigenen Kram. Was suggeriert es den Angestellten, wenn man nach einem Kundengespräch das schmutzige Geschirr stehen lässt? Hier fängt Führung für mich an. Es schadet keinesfalls dem Renommee oder gar der Autorität, auch mal einen Besen oder Lappen in die Hand zu nehmen, ganz im Gegenteil. Wer sich selbst hingegen für überqualifiziert für solche Tätigkeiten hält, kann nicht erwarten, dass seine Mitarbeiter dies gerne tun.

21 Jahre nachdem ich die Firma von meinem Vater übernommen habe, stecke ich immer noch voller Ideen und endlosem Enthusiasmus. In all den Jahren habe ich unglaublich viel gelernt. Ich



„Wer Segelschiffe bauen will, muss die Sehnsucht nach dem Meer wecken.“  
Saint-Exupéry (Bild: Ursula-Maria Brosch)

denke heute allerdings über vieles anders als damals und habe vor allem eigene Verhaltensweisen geändert. Ich war nicht immer gerecht, habe manche Lieferanten, die Schrottsammler, die Postbotin, die Gärtnerin und Leute, die vielleicht etwas von mir wollten, auch Mitarbeiter, manchmal etwas respektlos behandelt. Ohne dies zu wollen, wohlgemerkt. Ganz extrem war es wohl nicht, dennoch schäme ich mich dafür, dass ich so gedankenlos war. Hielt ich mich womöglich für etwas Besseres als einen Schrottsammler, der für seine Existenz ebenfalls hart arbeitet? Leider gibt es genügend Menschen, die nie verstanden werden, dass sie keineswegs mehr wert sind als beispielsweise der Schrotthändler oder die Toilettenfrau. Bei uns soll es anders sein.

Ich sehe manchmal mit Grausen, wie Handwerker behandelt werden. Die Sichtweise mancher Akademiker auf den Arbeiter ist von Distanz und sogar mangelndem Respekt geprägt, das Verhalten entsprechend herablassend. Das verschlimmert die Nachwuchssituation, denn wenn ein Kind, das handwerkliches Geschick und räumliches Vorstellungsvermögen hat und Bauarbeiter werden will, von den Eltern ständig gesagt bekommt, dass es studieren soll, wird es, nachdem es sich durch das Gymnasium gequält hat, eher an einer Uni landen als seiner tatsächlichen Bestimmung zu folgen und als Handwerker glücklich zu werden. Dabei nimmt es womöglich anderen, besser geeigneten Kandidaten den Studienplatz weg. Ich kann jedem, der eine Neigung dazu verspürt, empfehlen, Handwerker zu werden. Es ist nämlich immer gut, eine/n Handwerker/in im Haus zu haben und nicht auf andere angewiesen zu sein. Es gab einmal einen Aufkleber mit dem Spruch: „Nur ein Tischler kann eine Frau glücklich machen.“ (Für eine Tischlerin gilt das sicherlich auch!) Vor allem aber stehen den Handwerkern goldene Zeiten bevor. Gute Handwerker/innen werden in Zukunft händeringend gesucht werden.

21 Jahre Christian Brosch, davor 36 Jahre Heinz Brosch. Rückblickend auf die letzten 57 Jahre und im Hinblick auf die Nominierung zum Unternehmerpreis der Region 38 stellen sich Fragen. Warum lief es so gut? Hatten wir nur Glück? War es Zufall, dass Dinge zur richtigen Zeit passiert sind?

Ja, wir hatten auch viel Glück, und ich glaube, dass wir dieses Glück verdient haben, weil wir tüchtig sind und weil wir hart gearbeitet haben. Dementsprechend kam uns der Zufall zu Hilfe, indem uns das zufiel, was fällig war. Mir und meinem Vater war auch der Glaube stets wichtig. Ich bete manchmal, dass alles gut gelingt. Der liebe Gott hat immer geholfen. Das Geheimnis unseres Erfolges aber besteht darin: Wir arbeiten miteinander und wir dienen einer gemeinsamen Sache. Wir haben Teamgeist.

*„Great things in business are never done by one person.  
They are done by a team of people.“*

Steve Jobs

## Unsere Arbeitsweise

*„Professionalität ist die Mischung aus Qualität und Ausdauer. Und Qualität ist die Erfüllung von Ansprüchen, plus noch einen Schuss obendrauf.“*

(Walter Kohl)

Sie kennen uns noch nicht? Sie denken über die Erneuerung von Fenstern oder Türen nach und möchten uns möglicherweise damit beauftragen? Dann brauchen Sie Informationen über unsere Arbeitsweise.

Ob eine kleine oder große Tür, ob ein Fenster oder mehrere, Sie sind bei uns willkommen. Wenn Sie in der Region 38 oder in der näheren Umgebung wohnen, vereinbaren wir zunächst einen Termin in unserem Unternehmen, einen Ausstellungsbesuch.



In der Ausstellung der Haustürmanufaktur

(Foto: Armin Cilia)

Bringen Sie ein paar Fotos mit und ggf. sogar schon ein grobes Maß. Ein gegenseitiger Austausch in unserer Ausstellung ist immer erstmal sinnvoll. Mit unserer Unterstützung finden Sie hier am besten heraus, welches die geeignete Haustür oder das optimale Fenster für Ihr Objekt ist.

Wir haben in unserer Ausstellung viele Haustür-Modelle in verschiedenen Stilen, Holzarten und Farben, dazu eine große Auswahl an Fenstern. Außerdem sind wir gute Berater, deren Ziel es ist, für Sie das Beste – nicht das Teuerste – herauszuholen. Wir verstehen uns als Anwalt unserer Kunden. Das ist unsere Philosophie. Unser Ziel ist es, dass Sie nach Jahren noch sagen: „Wir freuen uns jeden Tag über unsere schöne Haustür und die neuen Fenster.“

Sollte Ihnen ein Ausstellungsbesuch nicht möglich sein, z. B. weil Sie in großer Entfernung wohnen, beraten wir Sie gerne telefonisch. Sie senden uns Ihre Wünsche und Vorstellungen per E-Mail, am besten mit ein paar Fotos und groben Maßen.

Außerdem können Sie mit dem Modellfinder auf unserer Webseite [www.haustuermanufaktur.de](http://www.haustuermanufaktur.de) jedes Modell in Ihr Haus fotomontieren. Wir arbeiten mit Partnerfirmen zusammen, die bei Ihnen vor Ort das Aufmaß und die Montage übernehmen können. Diese Kollegen arbeiten nach unserer Philosophie und sind verlässliche Betriebe. Sie tun dies genauso wie wir, weil sie es gern machen und mit dem Bestreben, dass Sie als Auftraggeber 100 % zufrieden sind.

#### **Anmerkung zum Thema Angebote:**

Wir sind sehr fleißige Menschen. Wir möchten unsere Zeit allerdings in erster Linie dazu nutzen, die uns anvertrauten Projekte sorgfältig zu planen und perfekt auszuführen.

Daher an alle Angebotssammler und Discountjäger: Bitte fragen Sie gar nicht erst an. Sie verschwenden unsere wertvolle Zeit, die wir lieber denen widmen möchten, die wirkliches Interesse an einer Zusammenarbeit haben.

#### **Zusammengefasst:**

1. Wir legen größten Wert auf eine sorgfältige Beratung und Planung.
2. Wir wünschen Ihnen und uns eine vertrauensvolle und auf gegenseitiger Wertschätzung beruhende Arbeitsbeziehung.
3. Wir arbeiten nicht für Angebotssammler, sondern investieren unsere Ideen, unsere Zeit und Energie lieber in die gründliche Planung und perfekte Ausführung Ihrer Projekte.
4. Nur so können wir die hohe Qualität unserer Arbeit garantieren.

Nach dem Ausstellungsbesuch oder der telefonischen Beratung erfolgt als nächster Schritt ein möglichst genaues und projektbezogenes Angebot. Ist dieses für Sie akzeptabel, kann es weitergehen: Gemeinsam sprechen wir alles durch und flechten ggf. noch zusätzliche, sinnvolle Details in den Auftrag mit ein. Nach dieser Präzisierung erfolgt die Auftragserteilung Ihrerseits. Wir kümmern uns um das exakte Aufmaß in Ihrem Bauvorhaben.

Nach Detailabsprachen und Aufmaß erstellen wir die Auftragsbestätigung mit sämtlichen Auftragsbestandteilen, bei Haustüren zusätzlich mit einer Fertigungsansicht. Sie schicken uns die unterschriebene Auftragsbestätigung zurück, vorzugsweise per E-Mail. Innerhalb der nächsten Tage überweisen Sie uns eine Anzahlung, in der Regel 50 % der Gesamtsumme. Der Restbetrag

wird erst nach Fertigstellung mit Zusendung der Rechnung fällig. Bereits mit der Auftragsbestätigung erhalten Sie Ihren Einbautermin. So können beide Seiten mit ausreichendem zeitlichen Vorlauf planen.

Warum machen wir das alles? Weil wir Fehler vermeiden wollen und weil bei uns das Prinzip gilt: „Mach’s sorgfältig, gründlich und vollständig.“

Deswegen rufen wir Sie auch eine Woche vor dem Liefer-/Einbautermin noch mal an, um Sie daran zu erinnern.

Natürlich können auch Sie uns gerne anrufen: Unser Büro steht Ihnen zu den Geschäftszeiten, spätestens ab 8 Uhr morgens, meist schon früher, zur Verfügung. Doch sind nicht alle Mitarbeiter/innen und der Chef zu jeder Zeit erreichbar. Manchmal sind wir durch Beratungen und andere Termine beschäftigt. Bitte



Jeden Tag werden zahlreiche Anrufe beantwortet. Dafür nehmen wir uns viel Zeit. (Foto: Sebastian Scheibe)

sagen Sie daher Ihr Anliegen immer derjenigen Kraft, die am Telefon ist. So lässt sich das Thema am schnellsten zu Ihrer Zufriedenheit klären.

Wir versuchen immer schnell zu reagieren und am selben Tag zurückzurufen. Sollte dies einmal nicht möglich sein, so bitten wir Sie um Geduld. Ihr Anliegen wurde nicht vergessen. Es ist uns wichtig. Wir arbeiten schließlich dafür, dass Sie als Kunde zufrieden sind.

Untersuchungen von Marktforschungsinstituten haben ergeben, dass 92% aller Kunden größten Wert auf Zuverlässigkeit legt. Das beinhaltet das Einhalten von Versprechen und die Erfüllung der Werkleistung zum vereinbarten Zeitpunkt. Knapp dahinter kommt mit 89% die Qualität der Werkleistung. Mit 87% fast genauso wichtig sind den Kunden kurze Wartezeiten und schnelle Rückmeldungen.

Fast die Hälfte der Befragten gab auch an, für guten Service bereitwillig mehr zu bezahlen. Hingegen beschwerten sich nur circa 1/3 aller unzufriedenen Kunden beim Unternehmen. Die anderen 2/3 wechseln einfach stumm zu einem Wettbewerber. Insofern ist es also gut, wenn sich jemand beschwert. Das bedeutet immer eine Chance.

Deswegen bitte ich Sie: Lassen Sie es uns wissen, wenn etwas nicht so gelaufen ist, wie Sie es sich vorgestellt haben. Wir arbeiten hart und akribisch daran, dass alles klappt und perfekt wird. Wenn uns ein Fehler passiert, soll das nicht Ihr Problem sein, sondern unseres. Wir finden bestimmt eine Lösung!

Falls alles perfekt ist – so wie es sein soll –, dürfen Sie uns dies auch sehr gerne mitteilen. Wir leben doch dafür und freuen uns, wenn Sie sich freuen.

## Häufig gestellte Fragen:

**„Lieferten Sie Ihre Haustüren auch überregional aus und übernehmen Sie auch anderswo das Aufmaß und die komplette Montage der Türen?“**

„Wir liefern unsere Haustüren bundesweit. Das Aufmaß und die Montage außerhalb unseres Standortes übernehmen Fachfirmen in verschiedenen Regionen. Ob eine Montage in Ihrer Region möglich ist, muss im Einzelnen geprüft werden.“

**„Lieferten Sie Ihre Haustüren auch für eine Eigenmontage oder müssen Ihre Haustüren immer mit einem kompletten Montageservice gekauft werden?“**

„Sehr gerne liefern wir unsere Haustüren zu Ihnen und erklären auf Wunsch auch das Ausmessen und das Einbauen ganz genau.“

**„Lieferten Sie die Haustüren auch über die Grenzen hinaus, z. B. nach Österreich oder in die Schweiz?“**

„Die Lieferung über die Landesgrenzen hinaus ist generell möglich. In bestimmten Fällen muss seitens der Kunden eine Abholung durch eine Spedition veranlasst werden.“

**„Besteht die Möglichkeit, die Haustüren individuell zu gestalten, oder gibt es die Modelle nur genauso wie in Ihrem Online-Katalog dargestellt?“**

„Sie können sich die Haustüren individuell zusammenstellen. Jedes Türmodell ist in der Farbe, im Glas und in der Beschlagtechnik frei zu gestalten. Auch mehrfarbige Oberflächen sind kein Problem.“

**„Fertigen Sie auch Haustüren nach unseren eigenen Entwürfen?“**

„Gerne erstellen wir Ihnen auch ein Angebot für Haustüren nach eigenen Entwürfen oder nach Fotos.“

**„Können Sie mir sagen, um welche Farbe es sich auf der Abbildung handelt?“**

„Nicht immer ganz genau. Alle dargestellten Farben sind nur in Anlehnung an die RAL- oder Lasur-Farbkarte zu sehen. Die Darstellung auf dem Bildschirm kann vom Original abweichen.“

**„Ist ein Besuch in Ihrer Ausstellung für ein Angebot zwingend erforderlich oder geht es auch ohne einen Besuch?“**

„Es ist immer empfehlenswert, vorab unsere Ausstellung zu besuchen. Wir haben dort eine große Vielfalt an Mustern und Modellen. Hier können wir die für Sie passende Stilrichtung und optimale Ausführung zusammenstellen und haben es dann bei einem Ortstermin leichter, Anpassungen vorzunehmen. Außerdem ist es für uns immer eine Freude, unsere Interessenten/Kunden persönlich kennenzulernen. Ein Besuch in dem Bereich Haustür-Fertigung in unserer Werkstatt würde Ihren Aufenthalt in unserer Firma abrunden.“

**„Wie bekomme ich ein detailliertes Angebot, ohne Ihre Ausstellung zu besuchen? Ich wohne zu weit von Ihrem Standort entfernt.“**

„Senden Sie uns Ihre vollständige Anschrift, die groben Maße und Fotos von der Innenseite und Außenseite der Tür. Ein frontal aufgenommenes Foto von Ihrem Eingangsbereich wäre auch hilfreich. Wir können dann anhand Ihrer Daten ein Angebot erstellen. Technische Informationen zum Aufbau der Tür oder zum Aufmaß bekommen Sie ebenfalls gerne.“

„Wir kennen die Fa. Brosch Haustürmanufaktur bereits, und wir wissen schon genau, was wir wollen, weil wir bereits Fenster von Ihnen haben und nun weitere benötigen.“

„Dann brauchen Sie selbstverständlich nicht vorbeizukommen, sondern wir kommen gleich zu Ihnen.“

„Fotos und grobe Maße – ist denn das ausreichend, um einen Preis zu nennen?“

„Aufgrund unserer Erfahrung können wir anhand von Fotos alles sehen, was wir wissen müssen. Sogar das Maß können wir bestimmen.“

„Ist die Beratung für mich kostenlos?“

„Ja, wir beraten Sie per E-Mail, telefonisch und in unseren Räumen kostenlos. Zumindest berechnen wir dafür nichts, denn kostenlos ist es keineswegs. Eine gute Beratung ist eigentlich Gold wert.“



Unsere Montage- und Servicefahrzeuge

(Foto: Sebastian Scheibe)

## Über den Menschen und Unternehmer

Ein Beitrag anlässlich der Nominierung zum  
Unternehmerpreis der Region 38  
von Prof. Dr. Stefan Eisner

Der Unternehmerpreis der Region 38 ist etwas ganz Besonderes, denn die Wirtschaftsregion 38 von Wolfsburg bis zum Harz hat nicht nur zahlreiche mittelständische Betriebe, sondern auch eine Vielzahl an herausragenden Unternehmerpersönlichkeiten zu bieten. Die Nominierung von Christian Brosch bedeutet eine große Würdigung für ihn und ist Anlass genug, einmal darzulegen, warum er aus meiner Sicht ein großartiger Unternehmer ist.

Von unterschiedlichen Seiten werden Erwartungen und Herausforderungen an einen Unternehmer gestellt. Nicht immer ist es einfach, allem und allen gerecht zu werden, manchmal scheint es in der heutigen Zeit unmöglich zu sein. Was genau kennzeichnet den Unternehmer beziehungsweise was verkörpert Christian Brosch als Kopf seines Unternehmens?

Zufall ist, wenn Dinge einfach passieren, genau dann, wenn man sie benötigt. So geschehen, als ich die Firma Brosch kennengelernt habe. Später entstand aus einer geschäftlichen Beziehung eine Freundschaft. Da es eine schöne Geschichte ist, die von Vertrauen handelt und wahrscheinlich stellvertretend für weitere steht, möchte ich sie hier gerne einleitend erzählen. Es ist genau 20 Jahre her: Ein renommierter Architekt, ein völlig ahnungsloser Bauherr und eine Baustelle in einem bewohnten Altbau. Auf Drängen eines Bekannten hatte ich mit dem Architekten und einem mir unbekanntem Tischler einen Termin auf der Baustelle gemacht. Eigentlich war das Thema Fenster bereits in Form, Farbe und Funktion geplant und vom Stammlieferanten meines Architekten ausgemessen. Der angekündigte Tischler namens

Christian Brosch kam pünktlich, dynamisch und mit bester Laune auf die chaotische Baustelle und hinterließ Spuren: Alles, aber auch wirklich alles wurde bei den Fenstern geändert und das Besondere daran war, dass sogar mein Architekt seine Meinung und Argumente modifizierte, im Übrigen zum ersten und auch letzten Mal, ein Novum. Der Architekt folgte sowohl den fachlich-technischen Argumenten als auch den ästhetischen Vorschlägen, und ich vertraute Christian Brosch vollends. Heute, fast genau 20 Nutzungsjahre später, weiß ich, dass es ein Glücksfall war, dass Christian sich die Zeit genommen und offen, ehrlich und mit extremer Weitsicht seine Gedanken, Ideen und Ratschläge kommuniziert hat. Der Architekt sagte: „Bei dem werden wir auch die Wohnungseingangstür und die Innentüren anfertigen lassen, ein toller Unternehmer.“ Und so kam es auch.

Jeden Tag erfreue ich mich an den Fenstern und Türen und bin voller Dankbarkeit und Wertschätzung. Mein Architekt ist inzwischen leider verstorben, ich habe mittlerweile weitere Häuser saniert und bin immer noch ein treuer Kunde und darüber hinaus befreundet mit Christian Brosch, der für mich ein großartiger Unternehmer ist. Nun freut sich ein jeder, der ein Kompliment bekommt, gleichwohl kommt es selbstverständlich auf die dazugehörigen Argumente an. Und genau die möchte ich nun liefern. Nicht anhand wissenschaftstheoretischer Modelle, quantitativer Kennzahlenanalysen aus dem Jahresabschluss oder anhand von neuesten Literaturquellen der Wirtschaftswissenschaften. Nein, ganz einfach aus den persönlichen Erfahrungen der letzten 20 Jahre.

## Differenzieren werde ich in zwei Kategorien:

1. „Alles beim Alten“
2. Veränderungen und Innovationen

### Zu 1. „Alles beim Alten“ – ein kleiner Auszug

Auffällig ist, dass sich zahlreiche Merkmale, Gegebenheiten, Eigenschaften etc. seit meiner ersten Begegnung mit Christian Brosch nicht verändert haben. Wann immer man bei Christian bzw. Firma Brosch anruft oder vorbeischaut, man wird herzlich empfangen, es herrscht ein angenehmes, entspanntes Klima und man fühlt sich wie im Bilderbuch, „der Kunde ist König“. Hochwertige Beratung, bei der die Kundenwünsche absolut im Fokus stehen, seit 20 Jahren auf diesem Niveau. Sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene wird einem dieses „besondere Gefühl“ vermittelt: Von der Begrüßung über die Ausstellung, die Beratung, Werkstatt oder Lager und beim Chef ohnehin. Großartig. Auffällig sind auch die Zusammentreffen mit dem Brosch-Team auf den Baustellen. Seit 20 Jahren habe ich keinerlei Streitigkeiten, Gebrülle oder seltsame Dinge erlebt, im Gegenteil: Freundlichkeit, gute Laune und angemessener Humor prägen den gegenseitigen Umgang, auch mit den Bewohnern bzw. Mietern oder anderen Handwerkern. Anfangs wunderte ich mich über die sehr besondere Motivationslage und die enorme Produktivität der Angestellten. Ein Blick auf bzw. in die Firmenautos, die Baustellenorganisation und Ordnung, das augenscheinlich perfekte Zusammenspiel von Aufmaß, Bestellung, Lieferung und Einbau sowie die Kompetenzen der Mitarbeiter erinnern an eine alte mechanische Uhr: Alle Rädchen arbeiten in genialer Verzahnung zusammen. Gemaule oder Demotivation, Schuldzuweisungen oder lange Problemgespräche gab es nie. Dieser besondere Eindruck

vom Auftritt eines Unternehmens wird nicht nur vom Kunden, sondern auch von Nachbarn, Mietern oder anderen Handwerksfirmen geteilt. Seit 20 Jahren wurden alle Aufträge bei mir termingerecht und fehlerfrei ausgeführt. Das finde ich großartig. Eine bessere Werbung kann ein Unternehmer gar nicht machen.

Neben der hervorragenden und professionellen Anwendung betriebswirtschaftlicher Elemente gibt es so etwas wie einen „unsichtbaren Leim“, der alles miteinander verbindet und zusammenhält: Vertrauen. Innerhalb der Firma Brosch herrscht ein anscheinend unendliches Vertrauen untereinander und auch gegenüber den Schnittstellen bzw. Kunden. Vielleicht ist es einer der Vorzüge eines Familienunternehmens, ganz sicher ist es ein entscheidender Faktor beim Familienunternehmer Christian Brosch. Großartig.

Auffällig ist auch das Verhalten von Christian: Nicht einmal habe ich ihn schlecht gelaunt, hektisch, aufbrausend oder abgehoben erlebt. Sowohl privat als auch als Unternehmer versprüht er eine unglaubliche Sympathie und positive Stimmung. 20 Jahre an der Spitze einer Unternehmung mit hoher Verantwortung, Herausforderungen, Disziplin, Agilität und viel Erfolg haben schon den Charakter so manch eines Unternehmers beeinflusst – leider nicht immer positiv. Christian Brosch wurde selbstverständlich genauso beeinflusst und geprägt wie andere Unternehmer, aber er ist immer charakterstark geblieben und wohl auf ewig sympathisch und gut gelaunt. Das finde ich extrem beeindruckend, denn die Verantwortung, aber auch der unternehmerische Erfolg wurden nicht weniger. Seine eigene Bescheidenheit sowie sein Blick für andere Menschen lassen mich mit höchstem Respekt zu Christian Brosch aufschauen. Tugenden, Empathie, Wertehaltung und soziale Gerechtigkeit thematisieren wir in unserer Gesellschaft inzwischen in fast allen Diskussionen, Gesprächsrunden, politischen Reden

und Forderungskatalogen. Christian praktiziert sie, als Unternehmer wie als Privatmann, seit 20 Jahren. Großartig.

## **Zu 2. Veränderungen und Innovationen – ein kleiner Auszug**

Eigentlich ist es selbstverständlich, dass sich Unternehmer und Unternehmungen permanent verändern, da die ganze Welt einem ständigen und unaufhaltsamen Wandel unterliegt. Grundlegende Veränderungen, die die Gesellschaft prägen und über mehrere Jahrzehnte andauern, nennt man Megatrends. Sie wirken sich auf Menschen in jeder Gesellschaft aus und beeinflussen Veränderungen in Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Technik und Kultur. Unternehmer, Politik usw. müssen sich anpassen, eigentlich. Auch Christian und sein Unternehmen haben sich verändert. Augenscheinlich ist die Entwicklung des Unternehmenssitzes in Ölper. In den letzten Jahren wurden zahlreiche Umbauten und Erweiterungen getätigt. Aufgefallen sind mir dabei drei Schwerpunkte: Kunden, Mitarbeiter und Nachhaltigkeit.

Die permanente Fokussierung auf die Wünsche der Kunden äußert sich beispielsweise in der Erweiterung der Produktpalette und somit in ständig wachsenden Ausstellungs- und Präsentationsflächen. Insbesondere die Haustürmanufaktur ist ein strategischer Innovator, der zahlreiche Veränderungen mit sich gebracht hat. Eine quasi unendlich große Angebotspalette an auserlesenen Haustüren ist in der Kombination von Kreativität und hochwertigster Handwerkskunst nicht zu überbieten. Die Verbindung aus traditionellem Tischlerhandwerk und modernsten digitalen Designpotentialen bietet der Kundschaft eine einmalige Vielfalt auf höchstem Niveau. Diese Innovation schafft die optimale Befriedigung der Kundenbedürfnisse, inzwischen sogar weit über die Stadtgrenze Braunschweigs und sogar über Ländergrenzen hinweg. Wenn man genau mitzählen würde, wären

dies allein schon ein Dutzend Innovationen, die Christian Brosch mit der Haustürmanufaktur initiiert hat. Ein gutes Arbeitsumfeld und moderne Arbeitsbedingungen sind sicher ein Erfolgsfaktor für zufriedene und produktive Mitarbeiter. Auch hier gab es in den letzten 20 Jahren zahlreiche Innovationen zu sehen. Werkstatt, Lager und Außenbereich wurden gleichermaßen mitarbeiterorientiert weiterentwickelt wie Büros, Besprechungs- und Aufenthaltsmöglichkeiten und mit den dazugehörigen technischen Innovationen versehen. Hierdurch werden nicht nur Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung aktiv gefördert, es drückt sich darin auch eine entsprechende Wertschätzung für die Mitarbeiterschaft aus. Eine in die Jahre gekommene Küchenzeile, ein Metallspind für jeden Mitarbeiter und ein seit 24 Monaten nicht mehr gereinigter Raucherraum wären ja auch Alternativen, die so manch anderer Chef zur Verfügung stellt.

Augenfällig groß ist die Veränderung, wenn man nun Firma Brosch in Ölper besucht. Bereits von Weitem fällt das neue Gründach auf. Und dem aufmerksamen Beobachter entgeht auch die riesige Photovoltaikanlage auf dem Firmendach nicht. Hinzu kommen Lademöglichkeiten für Elektroautos. Der Megatrend der „Neoökologie“ wurde von Christian Brosch sukzessive in die Realität umgesetzt. Nachhaltigkeit ist eines der herausforderndsten Themen der Zukunft, und sie ist auch das Aktionsfeld von Christian Brosch. Die Liste an innovativen Veränderungen auf Basis eines nachhaltigen Wirtschaftens ist lang und wird täglich länger. In vielen Gesprächen mit Christian dreht es sich um die Verbesserung des ökologischen Fußabdruckes. Neue Ideen sprudeln aus ihm heraus, als wäre nachhaltiges Change-Management eine olympische Disziplin und Christian Brosch ein unermüdlicher Athlet. Die sehr anstrengende – und im ersten Schritt mit wenig oder gar null Rendite verbundene – Implementierung von

umweltschonenden Maßnahmen und Instrumenten zeigt zum einen die Innovationsfreude sowie das visionäre Denken und Handeln, zum anderen auch Christians Wertehaltung: nicht auf Kosten anderer – zukünftiger Generationen – wirtschaften und leben. Respekt und Anerkennung für diese Lust an Innovationsfreude, Bereitschaft, soziale und ökologische Verantwortung zu tragen und als Vorbild für ganz viele Menschen zu dienen. All das mit einer unglaublichen Sympathie und Bescheidenheit. Ich wünschte mir, es gäbe nur noch solche Unternehmer, dann wäre unsere Welt ein ganzes Stück großartiger.

So weit ein kleiner Einblick in die Welt eines besonderen Unternehmers. Aber: Wie die Realität aussieht, möge jeder für sich selbst beurteilen. Ich kann behaupten, jemanden gefunden zu haben, den ich persönlich als „großartigen Unternehmer“ und „tollen Menschen“ betiteln würde. Die Zukunft wird – mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit – beweisen, dass mein Vertrauen in Christian und die dazugehörige unternehmerische Wertschätzung hier bescheiden formuliert wurde.

Mit der Nominierung von Christian Brosch und seiner Haustür Manufaktur für den Unternehmerpreis der Region 38 im September 2021 bestätigt sich gleichwohl meine Sichtweise. Denn dieser Preis wird durch eine hochkarätige Jury vergeben. Die Liste der Nominierten sowie die der Preisträger aus den letzten Jahren enthalten großartige Unternehmerpersönlichkeiten der Region. Umso mehr ehrt es mich, diese kleine „persönliche“ Laudatio zu dem Buch beizutragen.

Stefan Eisner

(Professor für Marketing und Organisationsberatung,  
gleichzeitig Kunde und Freund)

Der Unternehmerpreis 2021 der Region 38, gestiftet von der Braunschweiger Privatbank, der Funke Mediengruppe und des Verbandes der Familienunternehmer e.V., wird von einer unabhängigen Jury verschiedener Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Gesellschaft verliehen.



Mein Preis als Finalist. Geschaffen von dem Braunschweiger Künstler und Bildhauer Magnus Kleine-Tebbe. (Foto: Magnus Kleine-Tebbe)

## Dank

Dieses Buch wurde inspiriert von verschiedenen Begegnungen, Gesprächen, Sachbüchern, Filmen, Vorträgen, Podcasts und anderen Quellen. Hauptsächlich sind eigene Erfahrungen und Sichtweisen eingeflossen sowie die Reden und Schriften einer Reihe von Autoren und Persönlichkeiten wie Dieter Lange, Anselm Grün, John Strelecky, Dale Carnegie und vielen weiteren.

Ich bedanke mich bei all diesen Menschen für ihre Inspiration und bei allen anderen, die mir wertvolle Anregungen und Unterstützung gegeben haben. Insbesondere danke ich meiner Muse, Seelenverwandten, Geliebten und Ehefrau Sanita. Unserer Familie, meinem Vater, meiner Mutter und meiner Schwester und meinem Schwager. Außerdem danke ich allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen von Brosch Haustür Manufaktur, den Wegbegleitern und treuen Freunden für alles.

Ganz besonderen Dank auch an Pater Anselm Grün, der mir die große Ehre erwiesen hat, einleitende Segensworte zu verfassen. Danke auch an Dr. Stefan Eisner für seine wunderbare und äußerst schmeichelhafte Laudatio zur Nominierung zum Unternehmerpreis. Zu guter Letzt einen großen Dank an meine Lektorin, Ulrike Hauswaldt, ohne die ich es nicht geschafft hätte.

*„It's so easy to laugh, it's so easy to hate, but it takes  
guts to be gentle and kind.“*

The Smiths

(britische Popgruppe 1983-1987)

*„Erst wenn der letzte Baum gefällt,  
der letzte Fisch gefangen und  
der letzte Fluss vergiftet ist,  
werdet ihr merken, dass man Geld nicht essen kann.“*

Weissagung der Cree-Indianer



