



André Schlichting reinigt mit einer Trockeneismaschine.

# Erfolgreich durch Wandel

 Johannes von Dohnanyi

 Valeska Achenbach

 Lübeck

 Juli 2017

Mit dem Führungswechsel vor knapp 10 Jahren kam nicht nur eine jüngere Generation, sondern auch ein ganzheitlicher Veränderungsprozess: Was ist das Kerngeschäft? Wie können die Mitarbeiter für eine Revolution begeistert werden? Und wo ist technische Innovation unabdingbar? Die Bockholdt KG ist ein Beispiel dafür, wie Mut und Wandel zum Erfolg führen.

Es ist einer dieser norddeutschen Julitage, die der passionierte Segler Jan Bockholdt am liebsten ersatzlos aus dem Kalender streichen würde. Durch die Fenster des großen Besprechungsraums, den er „Ausguck“ getauft hat, verfolgt der Unternehmer die Sturmböen, die die aus schwarzen Wolken herabstürzenden Regenschauer fast waagrecht vor sich hertreiben.

Eigentlich hätte Bockholdt erwartet, dass der Veranstalter die Regatta, die in wenigen Stunden vor dem Timmendorfer Ostseeufer starten soll, absagen würde: „So ein Schietwetter ist doch niemandem zuzumuten.“ Aber der erhoffte Anruf lässt auf sich warten. Und das Smartphone, das der hochgewachsene Mann sekundenlang in der Hand hält, liegt sofort wieder auf dem Tisch. Natürlich wird er in Timmendorf sein. Denn „was man einmal versprochen hat, das gilt.“

## „Wir kümmern uns um die Beseitigung von Materie am falschen Ort.“

Gülten Bockholdt

### Generationswechsel

So macht man das in Norddeutschland. Und so hält das eben auch der Inhaber der Lübecker Reinigungsfirma Bockholdt KG. Im Privaten wie im Geschäftlichen: „Meinem Vater habe ich das Unternehmen vor fast zehn Jahren mit dem Versprechen abgekauft, es als Familienbetrieb zu erhalten.“ Ihr Wort haben Jan Bockholdt und seine Frau Gülten längst eingelöst: Sie haben die Firma nicht nur konsolidiert, sondern darüber hinaus auf ein solides Fundament gesetzt. Die Bilanzen der vergangenen Jahre, sagen die beiden stolz, „beweisen die Richtigkeit unseres Ansatzes.“

Weil Bockholdt mit über 6.000 Arbeitsplätzen einer der wichtigsten Arbeitgeber Schleswig-Holsteins ist, wird die Entwicklung des Unternehmens in der Landeshauptstadt Kiel mit besonderer Aufmerksamkeit verfolgt. Immer wieder hat es in den letzten Jahren öffentliches Lob wie auch Auszeichnungen für die Ideen und Entscheidungen der Bockholdts und ihrer Mitarbeiter gegeben. Es ist der Erfolg, mit dem das Unternehmen dem technologischen wie sozialen

Dritte Generation: Gülten und Jan Bockholdt führen das Unternehmen seit 2008 vom Hauptsitz Lübeck-Eichholz.

Wandel begegnet – er macht die Geschichte der Inhaber, aber auch der Mitarbeiter der Reinigungsfirma Bockholdt KG so erzählenswert.

Der Tag beginnt mit einem Vorurteil: Die Putzkolonne kommt, hieß es früher, wenn die Redaktionsräume mal wieder von den unappetitlichen Resten journalistischer Arbeit befreit werden mussten. Irgendwann wurden aus der Kolonne dann zumindest sprachlich aufgewertete Raumpflegerinnen. Und so stellt sich der Besucher auf dem Weg zum Empfang ein Frauenheer mit über den Haaren verknöteten Tüchern, feuchten Lappen in gummigeschützten Händen und röhrenden Staubsaugern vor.

Und wird nur Minuten später von einer laut lachenden Gülten Bockholdt korrigiert: Sie wisse ja, sagt die studierte Pädagogin und BWLlerin, dass die Branche als „nicht sehr sexy“ gelte. Aber mit dem klassischen Putzfrauen-Bild könne sie leider nicht aufwarten. Denn „wir sind Spezialisten. Unsere Fachkräfte putzen nicht. Sie reinigen. In Krankenhäusern, Labors, Industrieanlagen, sterilen Räumen und vielem mehr.“ Eine Bau-Endreinigung, die diffizile und anstrengende Arbeit in engen Luftkanälen oder die

---

Mit **6.000**  
Mitarbeitern einer der wichtigsten  
Arbeitgeber Schleswig-Holsteins



Mit **40**  
verschiedenen Dienstleistungen  
auf das Kerngeschäft konzentriert

---

# BOCKHOLDT

## Sauberkeit im Blut.

Spezialisten in jeder Höhe

**EVENPIRATES**  
need to  
**CLEAN THEIR ROOMS**



**Loyalität**  
TLENSBURG  
ZOSSEL  
BHEIDE  
Neumünster  
Norderstedt  
Hamburg  
Lübeck  
Bad Oldesloe  
Rostock

**Teamgeist**

RESPERKT  
Lüneburg  
Schwerin



**WISCHEM**



lässigkeit





Mit Fraßgel Ungeziefer bekämpfen. **Martina Warnecke** reinigt auch mit klassischen Putzlappen und **Julian Buchholz** untersucht Insekten.



Beseitigung von Mini-Resten von Klavierlack habe mit Putzen im klassischen Sinn nichts mehr zu tun. „Wir kümmern uns um die Beseitigung von Materie am falschen Ort. Das ist ein gewaltiger Unterschied!“

Die Bockholdt KG steht aber nicht nur für einen erfolgreichen Generationswechsel in einem familiengeführten mittelständischen Unternehmen. Es geht auch um außerordentlichen unternehmerischen Wagemut in schwierigen Zeiten. Denn gegen die herrschende Lehre setzten Jan und Gülten Bockholdt nach der Übernahme nicht auf Expansion. Im Gegenteil: Die beiden stützten ihr Unternehmen zunächst einmal drastisch zusammen.

„Alles musste weg“, beschreibt Bockholdt seine wichtigste Entscheidung als neuer Inhaber. Niederlassungen in Frankfurt und München, aber auch im Baltikum und Moskau, neben dem Reinigungsgeschäft noch Catering, Sicherheit und andere Dienstleistungen: „Auf mehr als 40 Firmen hatte mein Vater sein Imperium ausgedehnt.“ Bockholdts Erstaunen über den Expansionstrieb des ausgeschiedenen Patriarchen ist bis heute hörbar. „Damit folgte er ja nur dem allgemeinen Trend der 90er Jahre“, bietet seine Frau als Erklärung an. „Aber ich gehe ja auch nicht zu meiner Friseurmeisterin, wenn ich ein Steak kaufen will.“ Mit anderen Worten: Wenn man zu viele Dienstleistungen anbietet, macht man auch in seinem Kerngeschäft am Ende nichts mehr gut.

### Qualitätsoffensive

Und so beschlossen Jan und Gülten Bockholdt, ihrem kaum noch steuerbaren internationalen Gemischtwarenladen enge regionale Grenzen zu setzen: „Wir wollten der attraktivste Arbeitgeber der norddeutschen Reinigungsbranche werden. Da, wo die Sprache gesprochen wird, die wir verstehen, ist unsere kulturelle Heimat. Da sind wir zu Hause.“

Das unmittelbare Ergebnis dieses Kahlschlags: Als die Niederlassungen geschlossen, die nicht mit dem Kerngeschäft verbundenen Firmen verkauft und viele nur auf den ersten Blick lukrative Verträge gekündigt worden waren, hatten die neuen Inhaber den Umsatz des Unternehmens von 60 Millionen Euro auf 25 Millionen zurückgeschraubt. Das Verhältnis zum Vater in dieser Zeit beschreibt Jan Bockholdt ebenso

verständnisvoll wie hanseatisch zurückhaltend als „eher schwierig“.

Der Wandel hat auch vor der Reinigungsbranche nicht Halt gemacht. In seiner Lehrzeit – „Ich habe den Beruf noch von der Pike auf gelernt!“ – begann der Arbeitstag für Jan Bockholdt morgens um vier. Wenn er und sein Team ihr Reinigungsgerät dann um elf Uhr wieder zusammenpackten, gab es wenig später schon das erste Feierabendbier. „So war das damals“, erinnert sich der Unternehmer fast wehmütig an alte Zeiten. Und heute? „Jetzt herrscht ein ganz anderer Zeitbegriff und damit ein ganz anderer Druck. Heute muss ein 200-Quadratmeter-Raum, den wir früher in einer Stunde reinigten, nach 23 Minuten fertig sein.“

Angesichts dieser Veränderungen war schnell klar, dass es mit der Schrumpfkur allein nicht getan sein würde. Zum Überleben der Bockholdt KG brauchte es auch eine Qualitätsoffensive auf allen Ebenen.

*„Da, wo die Sprache gesprochen wird, die wir verstehen, ist unsere kulturelle Heimat. Da sind wir zu Hause.“*

*Gülten Bockholdt*

Um die technische Aufrüstung der Firma kümmerte sich Jan Bockholdt: „Die neuen selbstfahrenden Schrubb- und Scheuerautomaten, auf die man sich sogar draufsetzen kann, kosteten damals schon weit mehr als ein gut ausgestatteter Golf GTI. Dazu kamen Spezialgeräte wie der Trockeneis- oder der Luftkanalreiniger. Die Dinger einzuführen war ein finanzieller Balanceakt. Aber damit musste man ja irgendwann mal anfangen.“

Der andere und mindestens ebenso wichtige Teil der Qualitätsoffensive betraf die Belegschaft. „Um der attraktivste Arbeitgeber der Branche in Norddeutschland zu werden“, sagt die Pädagogin Gülten Bockholdt, „mussten wir uns um unsere Mitarbeiter kümmern.“ Als eines der ersten mittelständischen Unternehmen überhaupt stellte sie vor zehn Jahren daher zwei Personalentwickler ein. Mit ihnen konzipierte sie bisher über 60 Weiterbildungs- und Spezialisierungsmodule. Und weil Namen eben doch

Hat seine Leidenschaft zum Beruf gemacht: **Benjamin Wolf** ist zertifizierter Industriekletterer.

nicht nur Schall und Rauch sind, verpasste sie dem staatlich anerkannten Programm 2016 den stolzen Titel „Bockholdt-Akademie“.

Einer dieser hausgemachten Akademiker ist Benjamin Wolf. Er hatte während einer beruflichen Flaute „eigentlich nur übergangsweise“ als Gebäudereiniger angeheuert. Aus dem Übergang wurde eine Festanstellung, zuerst in der Sparte Grund-, dann in der Industriereinigung. Bis die Personalentwickler eines Tages seine Leidenschaft für das Klettern entdeckten und dem durchtrainierten jungen Mann ein neues Angebot machten. Inzwischen ist Benny zertifizierter Industriekletterer, der die Glasfassaden von Hochhäusern säubert oder hoch oben auf Windrädern arbeitet: „Ich mache jetzt das, was mir Freude macht.“

Auch André Schlichting rückt der „Materie am falschen Ort“ mit seinem 2.500-bar-Hochdruckreiniger oder der Trockeneismaschine mit solcher Begeisterung zu Leibe, dass es schwerfällt, sich ihn in einer anderen Umgebung vorzustellen. „In diesem Beruf gibt es immer neue Herausforderungen“, sagt der von der Bockholdt-Akademie qualifizierte Industriereiniger und lässt den Kompressormotor seines Arbeits-

geräts einmal aufheulen: „Aber inzwischen weiß ich, dass wir als Team alles in den Griff kriegen können.“

Nach 100.000 aus der Firmenkasse finanzierten Unterrichtseinheiten weiß Gülten Bockholdt, dass es der richtige Weg war: Es geht immer auch um die Würde des einzelnen Mitarbeiters. „Die Aussicht auf eine Qualifizierung macht was mit Menschen, die bisher immer nur ungelernt irgendwo tätig waren und jetzt nach der Ausbildung ein Zertifikat mit einem Berufstitel bekommen. Die gehen doch mit einer ganz anderen Motivation an die Arbeit.“

Frei nach Friedrich Nietzsche „mussten die Mitarbeiter“, sagt Gülten Bockholdt, „erst das Warum ihrer Arbeit begreifen, um dann auch das Wie zu akzeptieren.“

Philosophie und ihre digitale Umsetzung: Hausintern wurde eine Software für ein innovatives Personal-Entwicklungsprogramm (PEP) entwickelt. Inzwischen bringt PEP Willkommenspakete für neue Mitarbeiter auf den Weg, in denen genau steht, wann sie was tun können oder müssen und wer ihre Ansprechpartner sind. PEP erinnert die Personalentwickler auch daran, bei den Neuen nach zwei Wochen





Bürstenmaschinen reinigen und Roboter inspizieren Luftkanäle (oben). Alle eingesetzten Reinigungsmaterialien sind in ein Farbschema eingeordnet und dürfen nur in den entsprechend gekennzeichneten Bereichen eingesetzt werden (unten).

nachzufragen, ob bei ihnen alles in Ordnung ist oder ob sie zusätzliche Einweisungen brauchen.

Schwangere Mitarbeiterinnen bekommen von den Personalentwicklern alle für die jeweilige Stadt verfügbaren Informationen. Nach der Entbindung erhalten sie die Glückwünsche ihres Arbeitgebers samt einem Teddy für das Neugeborene – und einen Brief, dass die Bockholdt KG sich nach Ablauf der Erziehungszeit auf ihre Rückkehr freut. Nebenbei organisiert PEP das Operationsgebiet des Reinigungsunternehmens auch noch so, dass die Anfahrtswege der Mitarbeiter zu den Kunden möglichst kurz sind.

## Gesellschaftliche Veränderungen

Das Ergebnis von so viel unternehmerischer Innovation ist messbar: Nicht nur ist der Umsatz auf die in der Firmengeschichte noch nie erreichte Rekordmarke von gut 80 Millionen Euro geklettert. Auch das anfängliche Misstrauen vieler Mitarbeiter gegenüber den „revolutionären“ Ideen der neuen Inhaber ist verflogen. Inzwischen liegt die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit bei Bockholdt bei über dreizehn Jahren. „Weit über dem Branchendurchschnitt“, wie Akademie-Leiterin und Personalchefin Barbara Lentwojt stolz sagt.

## „Wir haben – wie viele andere auch – die Rohdiamanten ja schon im Haus.“

Gülten Bockholdt

Und wenn doch einmal ein Mitarbeiter kündigt? Dann rufen die Personalentwickler bei ihm an, wollen wissen, ob und wenn ja, welche Fehler das Unternehmen gemacht hat. Allein über diese Fragen und die PEP-Aktionen, weiß Gülten Bockholdt, „sind 40 Verbesserungsmaßnahmen entstanden.“ Mit solchen Prozessen, sagen die Inhaber, wolle das Unternehmen „auch überraschen. Das sind so Ideen, die man unserer Branche in der Vergangenheit nicht zutraute.“

Nur an einem Herzensanliegen haben Jan und Gülten Bockholdt sich bislang die Zähne ausgebissen. „Vergessen Sie die demographische Entwicklung und die auch in unserer Branche fortschreitende Digitalisierung“, sagt die Unternehmerin: „Das wahre und

von der Politik bisher vernachlässigte Problem sind die gesellschaftlichen Veränderungen der letzten Jahrzehnte, die zu dem Phänomen der geringfügigen Beschäftigung geführt haben.“ Bei Bockholdt haben sie getan, was sie konnten. Die PEP-Abteilung hat die geringverdienenden Mitarbeiter angeschrieben. Sie hat sie detailliert nach ihren bisherigen beruflichen Qualifikationen befragt und individuelle Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten. Eigentlich könnte der Fachkräftemangel über das vorhandene Potenzial behoben werden, meint Gülten Bockholdt: „Wir haben – wie viele andere auch – die Rohdiamanten ja schon im Haus.“

Doch genau da liegt das Problem: Um Beschäftigungslose wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren, führte die Politik vor Jahren erfolgreich die Kategorie der geringverdienenden Beschäftigten ein. Inzwischen aber „wird damit die Schaffung neuer sozialversicherungspflichtiger Arbeitsplätze verhindert.“ Denn die Rückkehr in den regulären Arbeitsmarkt bedeutet gleichzeitig, bisherige Unterstützungsleistungen wie Wohngeld und andere Hilfen zu verlieren. So kann der eigentlich erhoffte Aufstieg zum finanziellen Bumerang werden: „Denn reale Einkommensverluste können sich unsere Mitarbeiter in der Regel nicht leisten.“

Immer wieder haben das Unternehmerehepaar und ihre Berufsinnung dieses Dilemma der Politik in Berlin vorgetragen. Gefruchtet hat ihr Einsatz bisher nicht. Aber aufgeben wollen die beiden deswegen noch lange nicht. Und setzen dabei auch auf die gemeinsame Tochter, die den Kampf gegen die „Materie am falschen Ort“ von der Pike auf lernen will, um eines Tages für den nächsten Generationswechsel im Hause Bockholdt bereit zu sein. „Die Kleine“, sagen die stolzen Eltern, „ist von unserem Schrot und Korn!“ Soll heißen, ergänzt die Mutter, „dass sie das eigentümergeführte Familienunternehmen auch als soziale Verpflichtung versteht.“

„Alle zusammen werden wir wohl noch viele dicke Bretter bohren müssen“, sagt Jan Bockholdt und macht sich auf den Weg zur Regenregatta vor dem Timmendorfer Strand.

Ein Wort ist schließlich ein Wort.

➤ [www.change-magazin.de](http://www.change-magazin.de)

