



Erfolgreich in der dritten Generation

**Uwe Grothe und Ralf Borrmann im Gespräch über Philosophie,
Strategie und Zukunft des familiengeführten Unternehmens
Grothe Rohstoffe GmbH & Co. KG.**

Ein neues Team steht da in der beeindruckend großen Halle zwischen hunderten von Tonnen produzierter und verpackter keramischer Farben. Im Gespräch zeichnen die Geschäftsführer Uwe Grothe und Ralf Borrmann ein präzises Bild von Grothe als wertegeleitetes Familienunternehmen in dritter Generation: geprägt von Nähe zu Mitarbeitenden und Kunden, schneller Entscheidungsfähigkeit und Innovationskraft in der eher konservativen Keramikbranche. Sie benennen konkrete Fortschritte und Herausforderungen in Bezug auf Klimaneutralität und Produktsicherheit, erläutern Markt- und Standortkontext und skizzieren eine zukunftsorientierte und zugleich realistische Perspektive, getragen von Teamarbeit, Forschung und gewachsenen Kunden- und Lieferantenbeziehungen.



»Die Mitarbeitenden
sind das wichtigste Gut
im Unternehmen«

Das Wesen des Familienunternehmens: Kultur und Führung

Grothe versteht sich – aus der Familiengründung heraus – als Einheit, in der sich familiäre Werte unmittelbar in die unternehmerische Führung übersetzen: „Das Unternehmen wird wie eine Familie geführt“, ist Uwe Grothes simples Resümee. In der dritten Generation gewachsen (Gründung durch den Großvater, Fortführung durch den Vater, Übernahme durch Uwe Grothe), steht die Kultur für direkte Ansprache, flache Hierarchien, kurze Wege und schnelle Entscheidungen. Diese Nähe ist für Mitarbeitende spürbar: Präsenz der Geschäftsleitung mit täglichen Rundgängen, regelmäßige, direkte Gespräche und ein offenes Ohr auch für private Belange fördern Vertrauen und Identifikation.

Die Unternehmenskultur setzt auf Führung auf Augenhöhe: Probleme werden offen adressiert, Fehler ausgewertet und lösungsorientiert behandelt. Flexibilität ist gelebte Praxis: Ein Beispiel ist die Umgestaltung von Arbeits- und Pausenzeiten. Solche Lösungen erfolgen transparent im Rahmen betrieblicher Möglichkeiten und Kompromisse. Die Wirkung zeigt sich in hoher Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Belegschaft sowie einer stetigen Präsenz bei den Kunden durch einen engagierten Außendienst. Die Grundhaltung: Authentizität, Kundennähe und Mitarbeiterorientierung sind ein klarer Marktvorteil. Die Führungsmaxime lautet, das Familienunternehmen erfolgreich und mit Freude in die Zukunft zu führen. „Die Kundschaft honoriert solche Zuverlässigkeit und Beständigkeit mit einem außergewöhnlichen Vertrauensverhältnis“, so Uwe Grothe.

»Die Kunden honorieren Zuverlässigkeit und Beständigkeit«

Integration und Synergie im neuen Führungsteam

Als Neuzugang bringt Ralf Borrmann über 30 Jahre Branchenerfahrung, überwiegend in Familienunternehmen, mit. Ihn haben besonders die klare Struktur, die kurzen Wege und die wertschätzende Umgangsform im Unternehmen überzeugt. Sein Einstieg bei Grothe ist begünstigt durch eine langjährige, vertrauensvolle Beziehung zur Familie und detaillierte Vorkenntnisse als früherer Kunde. „Die Firma Grothe ist für mich keine Blackbox, da ich vorher auch jahrelang Kunde war. Ich kenne das Unternehmen und habe immer Respekt gehabt vor der Ordnung und der strukturierten Arbeitsweise hier im Unternehmen,“ so Ralf Borrmann.

Die gemeinsame Basis mit Uwe Grothe – geteilte Zielrichtung und Denkweise – ist der verlässliche Motor für eine reibungslose Zusammenarbeit.

Praktische Führungsprinzipien prägen Borrmanns Beitrag: Er setzt Prioritäten, zeigt Präsenz, geht auf jeden Mitarbeitenden proaktiv zu und lebt respektvolle Kommunikation in direktem Austausch. In seiner Einarbeitung benennt er eine konkrete Herausforderung: das umfangreiche Zahlenwerk mit Kodierungen von ca. 350 verschiedenen Rohstoffen und zahlreichen Versätzen (Rezepturen) – ein komplexes, aber zu bewältigendes System. Strategisch verspricht die Teamkonstellation frische Ideen in der Oberflächenveredelung, getragen von schneller Umsetzungskraft, strukturierter Organisation und Führungserfahrung.

Positionierung in einer traditionsreichen Branche

Die Baukeramik ist historisch gewachsen, langlebig und insofern konservativ – zugleich aber in der Oberflächenentwicklung und kundenseitig definierten Produkthanforderungen innovativ. Grothe positioniert sich als experimentierfreudig und schnell umsetzungsfähig, wobei die Innovationsdynamik naturgemäß durch den Rohstoff Ton bestimmt wird, aber durch seine natürlichen Schwankungen immer neu zu bewerten ist.

Grothe liefert primär kundenspezifische Veredelungen. Eigene Innovationsimpulse entstehen vor allem in neuen Oberflächen und Farben; die Produktführerschaft liegt bei den Kunden, deren Wünsche zügig und präzise umzusetzen sind. „Wir können Neuerungen nicht komplett allein entwickeln, sondern wir veredeln die Produkte unserer Kunden nach deren Vorstellungen,“ so Ralf Borrmann.

Marktseitig sieht sich das Unternehmen unter den führenden Anbietern für keramische Oberflächenveredelung in der Baukeramik. Nach der Verringerung der Auslastung auf rund zwei Drittel der möglichen Jahresleistung während der Corona-Krise ist der schrittweise Wiederaufbau der Nachfrage gelungen. „Wir sind in der Lage, pro Jahr bis zu 10.000 Tonnen keramischer Farben herzustellen.“ →



Die Firma Grothe
ist für mich keine
Blackbox.«

Strategische Herausforderungen:
Nachhaltigkeit und Produkt-
sicherheit

Klimaneutralität ist eine zentrale Transformationsaufgabe der Branche. Die stoffliche Umwandlung in der Keramik benötigt erhebliche Energie, traditionell aus Erdgas. Politische Zielmarken liegen in Deutschland bei 2045, in Europa bei 2050 (mit Tendenz zu 2045). Die Ziegelindustrie hat eine Roadmap zur klimaneutralen Produktion erstellt, an der auch Ralf Borrmann mitgewirkt hat.

Grothe adressiert das Thema im eigenen Unternehmen technologieoffen: Photovoltaik auf dem Dach deckt einen großen Teil des Eigenstrombedarfs, wodurch die Produktion bereits „fast klimaneutral“ erfolgt; eine Ökobilanz soll dies in den kommenden Wochen und Monaten belegen. Zusätzlich setzt das Unternehmen auf Sekundärrohstoffe, die mit geringerem CO₂-Fußabdruck in die Rezepturen eingehen. Grothe engagiert sich in der Forschungsgemeinschaft der Ziegelindustrie, um Grundlagen und Innovationen für weitere Verbesserungen zu erschließen.

Es bleibt die Herausforderung, keramische Baustoffe klimaneutral zu produzieren und den hohen Energiebedarf für die Stoffwandlung statt traditionell durch Erdgas in Zukunft EU-konform durch alternative Energieformen wie grünen Strom oder Wasserstoff zu decken. Ob und wie das gelingt, wird sich zeigen müssen.

»Produktsicherheit steht bei Grothe an oberster Stelle.«

Die Anforderungen an die Produkte der Kunden sind aufgrund behördlicher Nachweispflichten und Umweltschutzauflagen sehr hoch. Grothe reduziert kritische Stoffe unter relevante Schwellen oder eliminiert sie vollständig.

Zukunfts- und Standortperspektiven

Insgesamt blicken Uwe Grothe und Ralf Borrmann optimistisch nach vorne. Strategisch agiert das Unternehmen aufgrund wirtschaftlicher Volatilitäten in realistischen Fünf-Jahres-Zyklen. Mittel- bis langfristig steht fest: Keramik bleibt als Baustoff relevant; Ziegel- und Dachziegelwerke werden weiter bestehen. Oberflächenbeschichtungen sind mengenmäßig ein kleiner Anteil gegenüber dem Trägermaterial, doch in Funktion und Design essenziell. Eingebrennte Beschichtungen sind derart dauerhaft und bewährt, dass Alternativen kaum greifen.

Gemeinsames, positives Fazit der beiden Geschäftsführer:



Wichtig ist, dass die Langlebigkeit von keramischen Baustoffen mehr in den Mittelpunkt rückt.«



Solange Ziegel auf einem Dach und Klinker in Fassaden verbaut werden, wird auch Grothe auf der Oberfläche erscheinen.«

