



Bilder: René Niederer - artwiese.ch

«Ich musste lernen, dass es nichts bringt, irgendeine Rolle zu spielen oder gleich zu sein wie ein Vorgänger.»

Natalie Spross Döbeli über die Wichtigkeit, als Chefin authentisch zu sein.

«Wichtig, nach vorne zu blicken»

Erfrischend natürlich führt CEO Natalie Spross Döbeli das traditionsreiche Familienunternehmen in die Zukunft und vollzieht damit einen Imagewandel. Vom «Gärtner der Nation» zu «Ganz schön Spross».

VON THOMAS BERNER

Natalie Spross Döbeli führt das Familienunternehmen, die Spross Holding AG, nunmehr in fünfter Generation. Nach dem Tod ihres Grossonkels Werner H. Spross 2004 – er war es, zusammen mit seinem Bruder Hugo sowie den Neffen Heinz und Jürg Spross, der die Firma zu ihrer bekannten Grösse aufgebaut hat – übernahm erst ihr Vater Heinz das Ruder, dann aber stieg sie 2013 endgültig als neue CEO in die Unternehmensführung ein. Wir sprachen mit ihr über das Vermächtnis von 125 Jahren Firmengeschichte, aber auch über die Herausforderungen von Gegenwart und Zukunft.

Frau Spross, was wird bei Ihnen dieses Jahr mehr gefeiert: einfach die schöne Zahl von 125 Jahren oder doch eher der Umstand, dass ein Familienunternehmen mehr als ein Jahrhundert überdauern kann?

Natalie Spross Döbeli: Wir sagen vor allem «Danke» – unseren Partnern, unseren Lieferanten, unseren Kunden und natürlich an vorderster Front unseren Mitarbeitenden. Klar ist es nicht ganz so häufig, eine so lange Geschichte zu haben. Ich habe diese nicht in dem Masse geprägt wie andere vor mir. Wir haben vieles, auf das wir zurückschauen wollen, aber es ist auch wichtig, nach vorne zu blicken.

Ihr Grossonkel Werner H. Spross war eine prägende Persönlichkeit. Wie stark spüren Sie die «Schatten der Vorgänger» heute noch?

Je länger je weniger stark. Das einzige, was geblieben ist, ist das Image «Gärtner der Nation», obwohl wir noch nie aus Zürich rausgegangen sind. Wir waren nie grösser als andere grössere Gartenbaubetriebe, wir waren einfach medial präsender. Einen hohen Bekanntheitsgrad zu haben, ist zwar positiv, aber eben immer noch mit einem gewissen Ruf behaftet.

Mit Ihnen steht erstmals eine Frau an der Spitze des Unternehmens. Inwiefern stehen Sie da unter spezieller Beobachtung?

Diese Frage musste ja kommen ... Sie ist leider nach wie vor ein Thema. Es geht weniger darum, «kann sie das oder kann sie es nicht», denn dies ist per se die Frage, wenn man Chef wird unter anderem, weil man blutsverwandt ist. Ich gehe vermutlich anders damit um, als es vielleicht andere tun. Denn am meisten etwas beweisen musste ich in erster Linie mir selbst. Ob das, was ich tue, o.k. ist, darüber habe ich wahrscheinlich am meisten mit mir selbst gekämpft. Klar musste mich auch mein Team erst kennenlernen. Aber das ist eine allgemein menschliche Komponente, unabhängig vom Geschlecht. Ein grösseres Thema war mein Alter: Ich war verhältnismässig jung; als ich einstieg, war ich noch keine 30. Zunächst war ich einfach

mal Geschäftsleitungsmitglied – mein Vater war damals noch CEO – und das in der sehr männlich dominierten Baubranche. Doch das konnte ich zu meinen Gunsten nutzen: Denn viele wollten mir als junger Frau helfen. Ich verstrickte mich also viel weniger in Hahnenkämpfe. Aber es ist nach wie vor so: Als Frau in der Baubranche bin ich eine Ausnahme.

Kann das zuweilen nicht auch belastend sein?

Das nicht, es ist einfach eine Tatsache. Ich bin wie ich bin, und will mich nicht einfach «männlicher» geben. Ich musste lernen, dass es nichts bringt, irgendeine Rolle zu spielen oder gleich zu sein wie ein Vorgänger. Authentisch bleiben! Sich zu verstellen und etwas vorzuspielen, wäre viel zu anstrengend für einen selbst und für andere.

Sie sind auch Mutter von zwei Kindern.

Wie organisieren Sie Familie und Beruf?

Die Unternehmensgrösse ist es, die mir diese Lebenskombination erst ermöglicht. Ich habe ein Kader und muss nicht alles selbst machen. Die heutigen technischen Möglichkeiten tragen dazu bei, dass ich nicht jeden Tag von 8 bis 17 Uhr im Geschäft sein muss. Mein Mann und ich arbeiten insgesamt zwischen 150 bis 160 Prozent, und damit entsprechen wir etwa dem Schweizer Durchschnitt. Ansonsten läuft es bei uns wie in vielen anderen Familien auch: Die Kinder sind – dank Blockzeiten – den ganzen Vormittag in der Schule und an zwei Tagen noch in Hort u.ä. Früher waren sie an zwei oder drei Tagen in der Krippe und meine Mutter sprang hin und wieder ein. Und zum Glück sind meine Kinder nie krank ... Organisatorisch am schwierigsten ist eigentlich die Schulferienzeit. In diesen Wochen arbeite ich dann vielleicht eher 60 Prozent und bin während der Schulzeit dafür eher mehr im Büro. So gleicht sich das Ganze aus. Ich erfasse zudem meine Arbeitszeit, obwohl ich das als Kaderangehörige gar nicht müsste. Aber ich will wissen, dass ich genug gearbeitet habe.

Gerade beim Thema «Herausforderungen eines Familienunternehmens»: Hat man da als Frau eine andere Brille auf als vielleicht ein Mann?

Ja und nein. Chef sein hat sich sicher gewandelt, heute ist der Umgang wichtiger und das ist mehr eine Typ- denn Geschlechterfrage. Insgesamt befürworte ich gemischte Teams.

Um mal auf die Baubranche zurückzukommen, in der sich ja Ihr Unternehmen hauptsächlich bewegt: Mit welchen Herausforderungen sind Sie derzeit am meisten konfrontiert?

Wir haben drei Standbeine: Erstens der Gartenbau, da kommen wir historisch auch her. In diesem Bereich haben wir die Zusatz-Dienstleistung Erdsonden aufgebaut. Zweitens haben



GANZ SCHÖN SPROSS

Dieses Leitmotiv prägt das diesjährige 125-Jahr-Jubiläum. Zunächst ein einfaches Garten-Handelsunternehmen, entwickelte es Werner H. Spross in der dritten Generation zur heutigen Grösse. Mit seinen Beziehungen in Politik und Wirtschaft zementierte er das Image «Gärtner der Nation». Für die Firmennachfolge blieb lange vieles offen. Im Spiel waren drei Familienzweige: Werner H. Spross, sein Bruder und seine beiden Söhne. «Mein Onkel stieg aus dem Unternehmen aus, Grossonkel Werner H. Spross starb ein Jahr danach. Die Firma stand da im Umbruch, als mein Vater in die Bresche gesprungen ist», erinnert sich Natalie Spross Döbeli heute. Bereits während ihres Wirtschaftsstudiums hatte sie eine Teilzeitanstellung im Unternehmen und lernte es «von der Pike auf» kennen. Nach ihrem Berufseinstieg im Jahr 2005 im Bereich Verwaltung übernimmt sie 2006 als Mitglied der Geschäftsleitung den gesamten Bereich Verwaltung und Administration, einschliesslich Immobilienverwaltung, Finanzen, Marketing und Personal. Seit dem 1. Januar 2013 verantwortet sie nun als CEO die operative Gesamtführung der Spross-Gruppe mit ihren 175 Mitarbeitenden und einem Jahresumsatz von 75 Mio. CHF (2015).

wir die Entsorgung mit unserem Muldenservice und eigener Deponie in Obfelden. Und drittens sind da die Immobilien. Hierzu gehört auch eine kleine Bau-Abteilung, die uns als Bauherr vertritt. Wichtig sind uns alle drei Standbeine. Einerseits sind wir stark dem Gartenbau verpflichtet; da beschäftigen wir die meisten Leute und bilden auch die meisten Lehrlinge aus. Andererseits ist da der Entsorgungsbereich, der sehr dynamisch ist. Zwar ist dieser Bereich sehr reglementiert, aber die Umweltgesetzgebungen sind einem stetigen Wandel unterworfen, was für ebendiese Dynamik sorgt.

Und die Immobilien wiederum sind ein Anlagengeschäft?

Ja, die Immobilien bringen Geld, aber nicht endlos viel... Die Immobilien halte ich mittelfristig für ein spannendes, da sich noch wandelndes Thema, dies etwa in Verbindung mit der Mobilität. Vielleicht ist ein Haus an zentraler Lage künftig nicht mehr von gleichem Stellenwert wie heute, wenn man in selbstfahrenden Autos bereits unterwegs arbeiten kann. Da ziehe ich eine schöne Wohnlage der Nähe am Zentrum vor. Jedes dieser drei Gebiete hat seine Eigenheiten und ich schätze diese Vielseitigkeit. Zumal ich gerade im Gartenbereich keine Fachspezialistin bin.

Dann kann ich Sie also nicht fragen, was man gegen den Buchsbaumzünsler unternehmen soll?

Doch, doch. Da haben wir ein entsprechendes Spritzmittel dagegen... Aber es ist schon so: Ich denke mehr an strategische Themen wie etwa an die Frage, ob wir nun die Baumschule re-dimensionieren müssen, weil man Pflanzen inzwischen günstiger im Ausland einkaufen kann. Immobilien sind für mich fachlich am nächsten, denn da habe ich es zumeist mit Vorschriften, Hypotheken, Finanzierungen etc. zu tun. Bei Zahlen bin ich mehr zu Hause... Ins Thema Entsorgung mit all seinen gesetzlichen Vorgaben bin ich nach und nach reingewachsen und finde es mittlerweile sehr spannend.

Gärten wiederum wandeln sich immer mehr zu veritablen Outdoor-Wohnzimmern. Gibt es da auch Modeströmungen?

Ob jetzt jemand seinen Garten als «Wohnzimmer» gestaltet haben mag oder es eher «wildromantisch» liebt mit Hochbeet, vielleicht noch einer Schaukel für die Enkel und einer Rasenfläche – und dies bitteschön auf zehn Quadratmetern: Ich

denke, das ist eine sehr individuelle Frage. Es gab mal eine Phase, wo man nur Steine wollte, dann wieder sollte es nur englischer Rasen sein und ein paar Jahre später wieder ganz wild. Erlaubt ist heute, was gefällt. Eine der Hauptaufgaben unserer Bauführer ist es, den Kunden aufzuzeigen, was Sinn macht. Es geht darum, erst die wichtigsten Bedürfnisse zu erkennen und dann zu schauen, was sich davon auf dem vorhandenen Platz umsetzen lässt.

«Gartenberatung» wird also immer wichtiger?

Ja. Und deshalb haben wir vor etwa drei Jahren eine Zeichnerin eingestellt. Wir wollen dem Kunden den Garten visualisieren – genau so, wie es heute ein Küchenbauer auch macht. Dazu muss ich nicht erst einen Bauplan studieren können. Und die Gründe, weshalb man in einen Garten investiert: Zum einen werden unsere Sommer immer länger, das heisst, ich kann einen Garten länger nutzen. Zum anderen stellen sich immer mehr Leute die Frage, weshalb sie – bei all diesen Unsicherheiten – überhaupt noch Ferien im Ausland machen sollen. Denn zu Hause ist es ja doch so schön. Sich wohlfühlen, zu sehen, was man an der Schweiz Schönes hat, das widerspiegelt sich immer mehr wieder auch im Garten.

Abschliessende Frage: Welche nächsten Meilensteine peilen Sie an?

Ich habe natürlich in all meinen Bereichen meine Führungsthemen: Im Bereich Entsorgung geht es um den Ausbau der Deponie. Aber da sprechen wir von einem Zeithorizont von 40 bis 60 Jahren, bis die Deponie voll ist. Mittelfristig geht es um die Zukunftssicherung unseres Standorts beim SBB-Areal. Auch im Bereich Gartenbau müssen wir stets dranbleiben. Der Immobilienbereich schliesslich ist von viel Unsicherheit geprägt – niemand weiss genau, wie die Zinsen sich entwickeln. Und für mich persönlich könnte ich mir natürlich die Frage stellen – auch in Bezug auf meine Kinder – ob ich wirklich noch ein Unternehmen operativ führen will oder mich lieber zurücklehne, um einfach noch ein paar Immobilien zu verwalten.

Und wie lautet die Antwort darauf?

Sollte es so weit sein, würde ich rechtzeitig die richtigen Schritte einleiten. Heute bin ich mit viel Herzblut tief und gerne in den genannten Themen drin.