

Das große deutschsprachige Fachmagazin für Umzug, Logistik & Storage



„Fieberthermometer“: Branchenkompass 2025



Jan Bode: Wie es nach einem Betrug weitergeht



Aufgabe: Weitermachen! Neue Serie „Betriebsübergabe“

- Anzeige -

Netzwerk leben.

ProMovers, das aktive Netzwerk
der Möbellogistik.



Wagner: „Du siehst Risiken, aber auch Chancen, weiterzuführen“

Markus Wagner ist seit 2022 gemeinsam mit Michael Schepers und Stefan Schlosser Gesellschafter und Geschäftsführer von Geuer International* aus Senden. Horst Geuer und Thomas van Hövell nannten die drei „Eigengewächse“. Warum sich Wagner damals entschieden hatte, vom Angestellten zum Inhaber zu werden, welche Klippen es bei einer Firmenübergabe zu umschiffen gibt und warum er Mut macht, dass sich Mitarbeiter trauen sollen, die Firmenleitung zu übernehmen, wenn der Chef gehen will, all das haben wir ihn gefragt.

Markus, ich glaube, man stellt sich eher die Frage, dass der Wahrscheinlichkeit nach die eigenen Eltern vor einem diese Welt verlassen, aber nicht, dass der eigene Betrieb, bei dem man über Jahrzehnte beschäftigt ist, seine Chefs verliert. Hast du je daran gedacht,

dass Horst Geuer und Thomas van Hövell da oben mal gehen?

Markus Wagner: Schon. Mit dem Thema haben wir uns bereits beschäftigt, bevor wir die Übergabe eingeleitet hatten. Man ist ja auch ambitioniert, beruflich weiterzukommen. Deswegen gab es da schon eine Auseinandersetzung.

Zu meinem familiären Hintergrund: Mein Vater ist auch schon vor langer Zeit verstorben, ich bin der Jüngste im Haus, insofern macht man sich da schon Gedanken, wenn Menschen älter werden, dass die irgendwann nicht mehr im Haus sind, unabhängig, ob jemand ablebt oder es beruflich bedingt ist. Ob ich aber irgendwann jemals Geschäftsführer werde oder gar Gesellschafter, darüber habe ich mir als Anfang-20-Jähriger keine Gedanken gemacht. Aber ich kann schon sagen, dass ich schon immer etwas erreichen wollte. Also mindestens in eine Führungsposition zu gehen. Ich habe während meiner Zeit hier

* Eigene Schreibweise:
GEUER International



Redner in eigener Sache: Markus Wagner beim „Meeting Mittelstand“ des BVMW Münsterland im Juni 2024, bei dem Geuer als Gastgeber fungierte.

Foto: BVMW Münsterland

Zur Person

Markus Wagner, Baujahr 1985, stammt ursprünglich aus Coesfeld und dockte 2005 direkt nach seinem Abitur bei Geuer International als Auszubildender für den Branchenberuf „Kaufmann für Spedition und Logistik“ an. In den fast 20 Jahren blieb er Geuer treu, seine letzte Position vor der Übernahme als einer von drei Gesellschaftern und Geschäftsführer 2022 war die Leitung im Vertrieb. „Ich habe mich von Anfang an in einem kleinen, familiären Betrieb sehr wohl gefühlt“, sagt er.

**„Betriebs-
 übergabe“**

bei Geuer auch ein duales BWL-Studium gemacht.

**W a n n
 und wie**

hast Du erfahren, dass Geuer und van Hövell keine Familiennachfolge finden und eine interne Nachfolgelösung anstreben und gehen wollten? Das muss ja bereits 2019 gewesen sein, wenn ich das richtig zurückrechne.

Wagner: Richtig. Es ist schon so, dass es vor diesem Datum ab und an mal eine Bemerkung der beiden alten Geschäftsführer gab, dass sie mal in Rente gehen wollen. Darüber wurde schon gesprochen und es war auch klar, dass aus deren Familien keine Nachfolge kommen würde, die sind beruflich alle in andere Richtungen gegangen. Offiziell ging es Anfang 2019 los. Die beiden hatten sich da schon einen kleinen Kreis von potenziellen Mitarbeitern ausgewählt, die bei uns in Führungspositionen waren. Das war eine Handvoll Leute. Sie haben uns das Angebot gemacht, dass wir darüber einmal in Ruhe nachdenken sollen, ob es für uns vielleicht eine Möglichkeit wäre, das Unternehmen zu übernehmen. Das war ein ganz leichtes, angenehmes Gespräch. Dann hat sich raus kristallisiert, dass Michael Schepers und ich das auf jeden Fall machen wollen. Darin waren wir uns recht schnell einig. Et was später, ich war mit Stefan Schlosser im Auto zu einem Kunden gefahren, haben wir das Thema noch mal aufgegriffen und da hatte er gesagt, dass er auch Interesse hätte. So hat sich dieses Trio am Ende gefunden.

Was macht das mit einem Mitarbeiter, auch wenn er wie Du bereits in einer Führungsposition war und auch schon Menschen unter sich hatte, so ein Angebot zu bekommen? Was passiert im Kopf, wenn man überlegt, diesen Schritt zu gehen? Wie stellt man sich darauf

ein? Und das vor allem vor dem Hintergrund, dass Geuer ein Unternehmen mit nicht nur zehn, 15 Mitarbeitern und einem kleinen Jahresumsatz ist? Da ist doch so eine angehende Verantwortung ein deutlich größerer Berg?

Wagner: Man hat natürlich einerseits Ängste. Nein, falsch, ich würde sagen: Sorgen. Das kann man sich sicherlich denken. So eine Entscheidung oder dem später daraus entstehenden Fortgang besteht halt aus verschiedenen emotionalen Herausforderungen. Man sieht eventuelle Risiken, darauf kann ich gleich mal genauer eingehen. Aber man blickt auch optimistisch darauf, sieht Chancen, das alles ambitioniert weiterzuführen. Am Ende gibt es natürlich das eigene familiäre Umfeld, das spielt auch eine wesentliche Rolle. Man muss überlegen, eine Firma mit 70 Leuten zu übernehmen und dafür verantwortlich zu sein, dass die alle ihr Gehalt bekommen. Man muss für sich selber diesen Weg finden, das ist ein Riesenschritt, mit dem man sich auseinandersetzen muss. Aber du musst auch an deine Frau denken und ich habe jetzt einen Sohn; der ist übrigens tatsächlich an dem Tag auf die Welt gekommen, an dem ich als Gesellschafter hier eingestiegen bin...

Hey, das ist doch ein Vorzeichen!

Wagner: Es war genau der 1.1.. Ja, und man macht sich natürlich auch Gedanken über die gesamte Belegschaft: Bekommt man das alles hin? Wie führt man das Unternehmen weiter? Kann man die Mission, die das Unternehmen hatte, so weiterführen? Hat man neue Visionen oder möchte man was ändern? Oder welchen Führungsstil schlägt man

ein? Der Weg vom Kollegen zum Arbeitgeber ist natürlich auch ein großer. Ich habe tatsächlich auch Freunde hier im Unternehmen, mit denen ich privat zu tun habe. Und auf einmal bist du dann der Chef.

Richtig. Da ist der Satz ‚An der Spitze ist es einsam‘: Mit Kollegen sitzt man locker am Mittagstisch, mit dem Chef daneben sind die Gespräche andere. Wie hast Du das für

Dich gedreht, wenn Du sogar Freundschaften dort hast?

Wagner: Wir haben damals jeden Mitarbeiter in ein Einzelgespräch geholt, nachdem feststand, dass wir drei die Nachfolger sind. Darin haben wir ganz offen alles

kommuniziert und ihnen klargemacht, dass wir diesen Prozess mit der Übergabe jetzt richtig anfangen. Das lief eigentlich immer auf einer Ebene, die familiär war. Bei uns duzen sich alle, das ist ja heute häufig so in Unternehmen, aber bei uns hat man immer ein Ohr für die Mitarbeiter. Wir haben, ich sag mal, so einen ‚Laissez-faire‘-Führungsstil, man kann uns auch sagen, wenn einem was nicht gefällt. Am Ende hat es jeder akzeptiert, dass wir jetzt deren Vorgesetzte sind. In deren Wahrnehmung mag sich ein bisschen was verändert haben, aber wir sind mit allen hier im Unternehmen immer noch sehr kollegial.

Bei der Unternehmensgröße muss es dennoch den einen oder anderen Skeptiker gegeben haben, der gesagt hat, ‚da ist mir nicht geheuer‘. Hattet Ihr Abgänge oder habt Ihr diese Menschen einfangen können?

Wagner: Wir haben alles sehr, sehr

„Verantwortung zu übernehmen, dass 70 Mitarbeiter ihr Geld bekommen, das ist ein Riesenschritt. Damit muss man sich auseinandersetzen.“

Markus Wagner
 GEUER International GmbH



Drei Chefs, drei unterschiedliche Spezialisierungen: Stefan Schlosser, Markus Wagner und Michael Schepers führen Geuer weiter.

Foto: Geuer

gut abfangen können. Einer ist damals gegangen...

Das ist wenig.

Wagner: Ja, aber der ist jetzt wieder da, der ist zurückgekommen. Wir haben aber immer schon eine geringe Fluktuation gehabt, auch da haben wir dann gesehen, dass alle gut aufgenommen haben, dass wir die Chefs sind. Ansonsten ist alles beim Alten geblieben, was das Personal und die Belegschaft betrifft. Es ist keiner gegangen.

Ich habe heute morgen vor unserem Gespräch noch einmal alles angeschaut, was Ihr die letzten drei Jahre veröffentlicht habt. Vor allem Eure Pressemitteilung von 2022 zur Übergabe. Ich fand Eure Aufteilung der Arbeit recht ungewöhnlich für ein Trio: Ihr hattet damals angegeben, dass sich Michael um Personal, Stefan um Betriebsverlagerungen und Umzüge kümmert und Du Dich um Marketing und Vertrieb. Wie seid Ihr auf diese Aufteilung gekommen? Normalerweise gliedert es sich doch eher so in CEO, CCO, COO und so. Einer macht die Finanzen, der andere Großkunden usw.; Ihr drei seid komplett gleichberechtigt?

Wagner: Ja. Wir besitzen auch alle drei

die gleichen Anteile an dem Unternehmen. Das kommt aus unseren Kernkompetenzen heraus. Ich war immer im Vertrieb, der Vertriebsleiter. Michael Schepers hat sich immer um Personal gekümmert und Stefan Schlosser ist ein Hybrid – so nenne ich das mal. Er hat hier eine kaufmännische Ausbildung gemacht, war aber auch als Operativer draußen. Er ist zum Teil Projektleiter, übernimmt aber auch den gesamten Prozess von der Besichtigung über die Kalkulation, also die Angebotsphase, bis hin zur Planung und er ist dann auch als der Kopf federführend draußen dabei und leitet unsere Leute bei den großen Projekten. Die Finanzen hatte Michael am Ende übernommen. Das fehlte natürlich in dem Bericht. Wir haben auch andere große Säulen in dieser Firma, die haben wir mit der Zeit auch weiter aufgeteilt. Uns war von Anfang an aber klar, dass wir unsere Kompetenzen weiter ausbauen – und uns ein paar Aufgaben drumherum noch zuteilen.

Nun können drei Menschen nie im selben Tempo denken, handeln und entscheiden – und Skepsis ist eine wichtige Eigenschaft von uns Menschen, sonst hätten uns die Höhlenlöwen in der Steinzeit alle gefressen: Wer von Euch dreien ist vorangesprescht, wer war

zögerlicher, kurz: Wie habt Ihr Euch menschlich gefunden?

Wagner: Einen Skeptiker gab es unter uns nicht. Ich bin ein bisschen vorsichtiger und jemand, der richtig nach vorne prescht, ist Stefan. Er ist der Jüngste, sehr dynamisch und ein kreativer Kopf, der viele Ideen hat, etwa wenn wir etwas Neues realisieren wollen. Das liegt auch daran, dass er sich eben in beiden Bereichen bewegt, bei uns im Büro und draußen. Skepsis gibt es zwischen uns dreien nicht.

Wenn man ein komplett neues Feld lernt, und das ist die Führung eines ganzen Unternehmens, was war der erste große Fehler, den Du gemacht hast? Oder hast Du ihn ausgebügelt oder umschiffen können?

Wagner: Ich glaube, man macht alltäglich immer irgendwelche Fehler. Aber es gab keinen fundamentalen Fehler. Fehler zu machen ist menschlich – es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen. Was wir vielleicht hätten anders machen können, ist, den gesamten Kaufprozess viel schneller abzuwickeln. Es ist natürlich einerseits wichtig, dass eine Übergabe richtig abläuft; alles dauert sicherlich eine Zeit. Aber was den Kauf angeht, hätten wir schneller sein sollen. Wir waren in einer ganz schlechten wirtschaftlichen Situation

zu der Zeit: Corona, die Pandemie, die am 11. März 2020 angefangen hatte. Dann der Überfall auf die Ukraine. Die gesamte wirtschaftliche und geopolitische Situation war ja nicht toll. Wir waren junge Leute mit wenig Eigenkapital, wir brauchten Kredite, und weil wir zu lange gewartet haben, sind die Zinsen immens gestiegen. Am Ende wurde das Ganze für uns viel teurer. Das kann man sagen, ist was wir falsch gemacht haben. Aber sonst war nichts Gravierendes in Sachen Fehlern dabei.

Du hast Dir doch bestimmt einen Plan gemacht oder Du hattest eine Vorstellung davon, wie die nächsten Jahre ablaufen können oder sollen. Wo sah die Realität anders aus oder ist alles so gelaufen, wie es in Deinen Vorstellungen aussah, ein Unternehmen dieser Größe zu übernehmen?

Wagner: Wir hatten uns sowohl eine Vision als auch eine Strategie überlegt. Das war zum einen, dass wir den Bereich Privatumzüge reduzieren. Das hat damit zu tun, dass es ein umkämpfter Markt ist und zudem der Privatumzug viele Fahrer, im Verhältnis zu einem Objektumzug, bindet, die bekanntermaßen, rar sind. Auch läuft unser Projektgeschäft, sei es der Umzug eines Labors, einer Bibliothek oder eines Büros anders ab: Wir schieben dort nur. Bei

Privatumzügen knüppelst Du noch hart. Vierter Stock raus, dritter Stock rein. Da sind unsere Leute tatsächlich was anderes gewohnt in dem, was wir vorrangig machen. Deswegen wollten wir den Bereich immer weiter reduzieren und das hat sogar viel besser geklappt, als wir gedacht haben. Wir sind davon fast weg – vereinzelt machen wir noch High-Class-Privatumzüge, wenn viel Service erforderlich ist, aber nur für unsere Stammkunden. Was nicht funktioniert hat, war, auf die Schnelle den Bereich Maschinenumzüge auszubauen. Hier müssen wir uns Schritt für Schritt weiterentwickeln.

Das war eigentlich eine spätere Frage von mir, was mit den High-Class-Umzügen im Privatbereich wird, die van Hövell damals in das Unternehmen eingebracht hatte. Also anders: Wie wichtig ist für Dich heute die Spezialisierung eines Umzugslogistikers, wenn man Euch noch so nennen darf?

Wagner: Wir haben unseren Namen im Laborumzugsbereich etabliert. Dadurch, dass wir eine Nische bedienen, waren wir die letzten Jahre sehr erfolgreich, was damit zu tun hat, dass wir für diese Dienstleistung sehr gut aufgestellt sind. Das ist für unser Unternehmen auch wichtig, dass unsere Leute diesen Job gerne machen. Man kann wirklich

sagen: Wir machen fast jeden Tag einen Laborumzug. Daher geht es uns da sehr gut.

In der Regel haben Inhaber eine andere Vorstellung vom Wert ihrer Firma, speziell bei einem Horst Geuer, der diese Firma aufgebaut hat, und dem, was der Nachfolger bereit ist, dafür zu investieren. Wie habt Ihr die Wertermittlung hinbekommen, wie habt Ihr Euch in der Mitte gefunden, dass es gerade bei dem, was Du mit den gestiegenen Zinsen gesagt hast, ein Match gab?

Wagner: Wir hatten uns zwei Angebote eingeholt, um erst einmal den Unternehmenswert zu schätzen. Die haben sich beide ziemlich gedeckelt, waren sehr gleich. Daraus hat sich natürlich dann auch der Kaufpreis ergeben. Es war für uns sehr viel. Zum einen, weil wir eben kein Eigenkapital hatten, deswegen sind uns die beiden Alt-Gesellschafter am Ende im Preis etwas entgegengekommen. Den beiden war es wichtiger, dass wir dieses Management-Buy-out aus unserem Unternehmen machen, also die eigenen Leute, die diese Firma aufgezoogen hatten, hier weitermachen, als dass ein Dritter diese Firma aufkaufen könnte. Aber dass die ganze Unternehmenskultur, die Philosophie, all das, was wir aufgebaut haben, womöglich nicht weitergeführt wird,

Einer der größten Geuer-Aufträge 2024: Laborumzug „Ganzimmun Diagnostik“

Geuer International hatte 2024 mehrere Aufträge für Laborumzüge aus dem Bereich der Labordiagnostik und von Medizinischen Versorgungszentren erhalten. Einer der größten und wichtigsten Aufträge war der Einzug der „Ganzimmun Diagnostics“ in einen Neubau auf dem Mainzer Lerchenberg. Auf rund 7.900 Quadratmeter wurden für 420 Mitarbeiter Labor-, Büro- und Praxisräume geschaffen. Im Dezember 2024 erfolgte der eigentliche Laborumzug (Bild r.) auf den Lerchenberg in unmittelbarer Nähe des ZDF. Bereits im August 2024 hatten die Labormediziner Geuer mit der Planung und Ausführung des Umzugs beauftragt; umgezogen wurden über einen Zeitraum von 19 Tagen, inklusive Sonntagsarbeit, circa 1.400 Kubikmeter Umzugsgut. Ganzimmun gehört zur Limbach Gruppe, für die der Logistiker zahlreiche weitere Laborumzüge an anderen Standorten umgesetzt hat. Andere große Auftraggeber aus der Labordiagnostik waren 2024 die Amedes Group mit dem Laborhauptstandort und Lager in Göttingen und der Verbund Bioscentia am Standort Hamburg mit dem MVZ Medizinisches Labor Nord MLN.



Foto: Geuer



Foto: Geuer

dass hier Mitarbeiter kündigen und gehen, wenn ein Dritter kommt, all das hat dazu geführt, dass wir uns sehr schnell einig wurden.

Inwieweit hat Euch Euer Wirtschaftsberater geholfen oder geführt? Oder war der nur für die finanziellen Teile am Start? In der Regel läuft da ja noch ganz viel so nebenbei'...

Wagner: Der hat uns über ganz lange Zeit wirklich gut begleitet. Angefangen hat das mit einem Businessplan, den wir mit ihm ausgearbeitet haben. Der war über 70 Seiten lang. Darin auch eine Zusammenfassung von unserem Finanzierungsbedarf, das wurde alles aufgeschlüsselt, eine ganz genaue Finanzplanung, die Liquiditätsplanung und die Realisierungsfähigkeit. Er hat unsere SWOT-Analyse gemacht, die Betriebsplanung und für die Zukunft auch eine Personalplanung. Also mit dem Blick, wie viele Leute bei uns wann in Rente gehen, wann die Auszubildenden als Festangestellte kommen, welche potenziellen Abgänge es in einem Unternehmen gibt und all diese Sachen. Das

wurde alles ausgearbeitet. Am Ende hat er uns, was ganz wichtig war, auf die Gespräche mit den Banken vorbereitet – er war lange Zeit selbst ein Banker, deswegen kennt er die Materie und wie Banker ticken. Kurz: Er hat uns darauf vorbereitet, wie wir den Kredit am besten bekommen. Was er uns nicht vermitteln konnte, weil er auch ein Zahlenmensch ist, war etwa Mitarbeiterführung. Das haben wir separat über mehrere Tage schulen lassen, mit einem externen Coach. Mit dem arbeiten wir auch viel zusammen. Dieser hat uns dann als Außenstehender in diesem Bereich weitergebildet.

Ihr seid mit zwei der größten Krisen der letzten Jahrzehnte gestartet, aber was wäre für Dich heute der Worst Case in Deiner Funktion als Geschäftsführer? Dass einer Deiner beiden Partner, also Stefan oder Michael, sagen, 'ich höre jetzt auf? Dass Ihr einen wichtigen Großkunden verliert? Dass Ihr massiv Aufträge ablehnen müsst, weil euch das gewerbliche Personal ausgeht? Oder was anderes?

Wagner: Die größte Herausforderung ist heute, geeignetes Personal zu finden. Das bekommt man überall mit: ‚Fachkräftemangel‘, ‚Fahrer fehlen überall‘...

Ja, Standardthema bei uns.

Wagner: ...aber noch schlimmer wäre es, wenn ich jetzt einen der Partner verlieren würde. Wir sind, muss man ehrlicherweise sagen, alle noch nicht ganz ausgereift. Und wir beschäftigen uns alle mit vielen verschiedenen Aufgaben. Wenn jetzt einer von uns wegbrechen würde von dreien, wäre es für die anderen beiden sehr schwierig. Ich glaube, wir alle machen eine gute Arbeit in dem, was wir tun, aber das zu kompensieren, das ist nicht so einfach. Ich kann bisher aber optimistisch in das Jahr 2025 blicken: Wir haben schon sehr große Aufträge, mit ganz tollen Projekten. Wir sind bis in den Mai schon fast ausgebucht, sodass wir aktuell gar nicht wissen, wie wir alles stemmen können. Natürlich weiß ich, dass es gerade Probleme in der Wirtschaft gibt, aber das hat auf uns noch keine Auswirkung. Was uns natürlich noch beeinflussen kann, ist, dass es in der Baubranche weniger wird; dort fehlen Gelder, aber so etwas wirkt sich auf uns erst in drei oder vier Jahren aus. Für die nächsten drei Jahre bin ich sehr optimistisch. Das hat aber auch damit zu tun, dass wir zwar eine Nische bedienen, aber dennoch sehr facettenreich aufgestellt sind. Über Kooperationen sind wir sehr gut vernetzt, wir sind ja unter anderem auch Gesellschafter der Relogg, daher haben wir viel Auslastung. Das wird sicherlich die nächsten zwei, drei Jahre so bleiben. Wir haben schon einen ersten Auftrag für 2026, der sehr gut ist. Was danach kommt, kann ich natürlich nicht sagen. Wir wissen, wie es um Deutschland steht, wir sind im Moment für große Investoren uninteressant, viele wandern ab – das merken wir auch, wir machen auch Umzüge ins Ausland –, aber aktuell sehe ich keine großen Probleme für die kommenden drei Jahre, die unser Unternehmen betreffen.

In Eurer Pressemitteilung von 2022

hieß es, Ihr drei wollt, Zitat, ‚mit eigenen neuen Ideen für die Umzugsbranche den Erfolgskurs fortschreiben und noch vergrößern‘. Geuer soll also wachsen. Okay, und was versteht ihr unter ‚neuen Ideen‘?

Wagner: Es ist so, dass wir mehr Anfragen bekommen, als wir bedienen können. Das heißt, wir brauchen schon einen etwas größeren Personalstamm. Das können wir schon sagen. Wir bilden ja auch in fünf Berufen aus, wir wollen noch ein paar mehr Leute haben. Das andere war, dass wir damals planten, uns mehr in Richtung Maschinenumzüge zu spezialisieren, das war damit gemeint. Natürlich versuchen wir immer, noch anderes nebenbei zu machen. Wir haben unter anderem bei uns in Münster große Stammkunden, bei denen wir täglich Facilityleistungen machen – auch ein Umzugsunternehmen kann in diese Hausmeisterdienste rein, das machen ja auch viele. Auch das kann man noch ausbauen. Der Umzug wird ja auf die Masse betrachtet, immer weniger – das gilt ja nicht nur für den Privatumzug, wir sehen das auch. Büros sind heute anders ausgestattet als früher. Da muss man dann andere Dienstleistungen anbieten und immer was Neues probieren.

Geuer ist, so weit ich das übersehe, die jetzt über 40 Jahre

immer aus eigener Kraft gewachsen, es gab nie eine Übernahme. Schließt Du das für Euch auch aus, Mitbewerber zu übernehmen? Und sei es nur, um Personal übernehmen zu können oder einen anderen Kundenstamm?

Wagner: Das kann ich so nicht sagen, das kann immer mal sein, dass so was passiert. Wir hatten auch mal Angebote bekommen, jemanden zu übernehmen, das war für uns aber strategisch nicht richtig. Wir konzentrieren uns darauf, uns jetzt hier zu vergrößern. Das bedeutet, wir haben die Möglichkeit, ein Gebäude in unserem Gewerbegebiet anzumieten und später auch zu kaufen. Wir brauchen mehr Platz, wir platzen hier aus allen Nähten, vor allem, was die Kommissionierung von Neumöbeln angeht. Wenn es Sinn macht, irgendwann mal ein Unternehmen zu übernehmen, dann würde das sicherlich dahin gehen, dass man es wegen des Personals macht; oder um einen

Wettbewerber wegzuhalten oder vom Markt zu nehmen. Aber man müsste soviel in Schulung und Weiterbildung stecken, damit Neue das machen können, was wir machen.

Du hast letztes Jahr etwas gemacht, das kaum einer Deiner Kollegen macht, Du warst auf einer regionalen Wirtschaftsveranstaltung und wirbst also offen dafür, dass sich interne Übergaben lohnen. Und Du sprichst ja auch mit uns drüber.

Bist Du direkt angefragt worden oder willst Du einfach von Dir aus erzählen?

Wagner: Ich bin da tatsächlich angefragt worden, wenn ich ehrlich bin. Es gab recht wenig Informationen dazu, es war eher eine spontane

„Der Umzug wird ja, auf die Masse betrachtet, immer weniger und das gilt ja nicht nur für den Privatumzug, auch Büros sehen heute anders aus.“

Geschäftsführung
GEUER International GmbH

ne Sache. Ich war über unsere andere Gesellschaft eh auf dieser Veranstaltung vertreten, insofern wurde ich gebeten, mal zu berichten. Natürlich ist das wichtig, gerade nicht nur in unserer Branche, sondern in der ganzen deutschen Wirtschaft. Überall ist das gerade das Oberthema ‚Unternehmensübergabe – Übernahmen – Nachfolger‘. Ich habe kürzlich einen Artikel in der Wirtschaftswoche gelesen, dass 2025 über 200.000 Unternehmen quasi davor stünden, den Betrieb zu schließen, weil kein Nachwuchs da ist. Vor allem aus der eigenen Familie, aber auch von außen. Das ist eine Hausnummer, das Thema ist aktuell wie nie. Daher berichte ich gerne über das, was ich weiß und was ich kann und helfe gerne weiter.

Gut, dann spinnen wir doch mal 20 oder 25 Jahre weiter: Wenn Du mal den Staffelstab weiter gibst, so Ihr Geuer auf Kurs haltet und diese Firma weiter blüht, was machst Du



Foto: Geuer



Das letzte Familienbild von 2022 (v.l.): Die „alten Granden“ Horst Geuer und Thomas van Hövell übergaben Geuer an die „Next Gen“ Michael Schepers, Stefan Schlosser und Markus Wagner.

bei Deiner späteren Übergabe vielleicht anders? Oder ist das zu weit weg, weil Du jetzt erst anfangen willst?

Wagner: Also, was ich vielleicht anders machen würde, ist, wenn der Nachwuchs übernommen hat, ihn wirklich machen lassen und nicht operativ einzugreifen in deren Arbeit. Und mich vielleicht als Unterstützung oder Beratung anbieten, aber nur auf Wunsch der Leute. Herr Geuer hat das hier eben alles mit Herzblut aufgebaut, für ihn war es selbstverständlich schwierig, loszulassen. Er hat uns bis letztes Jahr auch noch als Berater begleitet, sich dann aber damit abgefunden, loszulassen. Er lädt immer noch privat zum Kaffee zu sich ein, wir quatschen, wir erzählen viel, wie es bei uns läuft. Herr Geuer kann jeden Mitarbeiter bei uns, auch jedes

„Horst Geuer lässt sich immer noch hier im Unternehmen blicken. Er hat das ja alles hier mit Herzblut aufgebaut. Wir quatschen und erzählen viel.“

Markus Wagner
GEUER International GmbH

Geburtsdatum. Er hat das alles gelebt. Ähnlich wie Herr van Hövell, der ist ja immer noch bei uns angestellt. Das hat sich komplett gedreht, vom Geschäftsführer ist er jetzt zum Angestellten geworden und bei uns andersherum. Er macht diese wenigen Privatunzüge noch, die hier reinfliegen. Ich denke, auch er konnte schwer loslassen, was man alles nachvollziehen kann, nach den ganzen Jahren voller Erlebnisse, die er und Herr Geuer hatten. Beide haben das Unternehmen aufgebaut und es sich auch zur Lebensaufgabe gemacht. Schlussendlich steht man an dem Punkt, an dem die Nachfolger übernehmen, man muss einfach loslassen und die Neuen einfach laufen lassen. Die schaffen das auch alleine!

Für einen Logistiker habt Ihr einen ziemlich guten Standort mit zwei Autobahnen direkt vor der Tür, aber als Arbeitgeber habt Ihr einen Nachteil so weit von Münster entfernt. Da gibt es ja keine S-Bahn, eher nur einen homöopathischen Bus- und Bahnverkehr. Wie motiviert Ihr Personal für Euch? Habt Ihr Jobtickets, geht Ihr auf Jobbörsen oder geht Ihr in die Schulen?

Wagner: Sowohl als auch. Wir gehen auf Jobbörsen, an verschiedene Schulen, um Recruiting zu machen. Wir werben damit, dass wir etwa in der Ausbildung mehr zahlen als die Ausbildungsvergütung. Wir haben viele Benefits hier, die soziale Nachhaltigkeiten betreffen. Wir tun da sehr viel. Wir haben eine riesige Verwaltung – dafür, dass wir 70 Leute hier haben, sind fast 20 in der Verwaltung schon eine Hausnummer – was uns natürlich viele Verwaltungskosten verursacht. Aber uns ist eben wichtig, dass sich jeder hier wohlfühlt und nicht nur unter Stress arbeitet, sondern ein angenehmes Arbeitsklima hat und nicht überfordert wird. Das ist unsere Kultur und unsere Mission. Das war schon immer so.

Da Du mir mit Deinen Antworten meine Schlussfrage schon geklaut hast, was die beiden Granden seit ihrem Abschied 2022 weiter machen, hier also was anderes: Was habe ich vergessen, Dich zu fragen oder was möchtest Du unbedingt noch sagen?

Wagner: Ich kann nur noch einmal betonen: das Thema Nachfolge ist wichtig. Man muss sich intensiv damit beschäftigen, es ist ein langer Prozess. Uns hat es geholfen, einen Berater mit hinzuzuziehen, der uns auch ein tolles Modell des Unternehmenskaufs aufgezeigt hat, dass wir es sehr steuerentlastend erwerben können. Bei jungen Leuten, die nicht viel Kapital besitzen, ist das am Ende einfacher, das aufzukaufen. Man muss sich wirklich viel, viel damit auseinandersetzen. Das ist das, was ich noch mitgeben kann.