

UNTERNEHMER-NACHFOLGE BEI GEUER INTERNATIONAL TEIL II – DIE ERSTEN 100 TAGE

IM UNRUHESTAND

von Katharina Daniels



Vieles scheint gleichgeblieben im Vergleich zu unserem ersten Gespräch vom Hochsommer dieses Jahres. Da hatten die zwei vormaligen Geschäftsführer, Horst Geuer und Thomas van Hövell, ihr Unternehmen, notariell beurkundet, gerade an das damals frischgebackene Geschäftsführungstrio Markus Wagner (Vertrieb & Marketing), Michael Schepers (Personal) und Stefan Schlosser (Labor- und Unternehmensumzüge) übergeben (s. „Zentralgestirn im Münsteraner Dunstkreis“, MöbelLogistik 3/2022). Auch diesmal, am Mittwoch, 23. November, versammeln sich alle im selben Raum vor der Kameralinse, auch diesmal werden Stühle gerückt, der eine geht raus aus dem Kamerawinkel, der andere rückt rein. Und

dennoch ist etwas anders: In Sachen klarer Linie, Ausstrahlung von Verantwortung und der Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen, auch unangenehme: Da sind alle drei jetzigen Positionsinhaber sehr überzeugend in ihre Rollen hineingewachsen. Wirkten die drei im Sommergespräch noch eher tastend, was sie da nun erwarte, vorsichtig – so zeigt sich jetzt ein Selbstbewusstsein, ihre Geschäftsführungsposition überzeugend auszufüllen. Bisweilen gekoppelt mit einer merkbaren Prise Angestrengtheit, aber welch' Wunder angesichts der Herausforderungen, die derzeit alle zu bewältigen haben. Herausforderungen, die sich auch darin zeigen, dass die beiden vormaligen Geschäftsführer immer noch mitten drin sind im

“ NATÜRLICH LIEGT ES UNS WEITER AM HERZEN, MIT UNSEREM NETZWERK VERBUNDEN ZU SEIN.

Thomas van Hövell



“ WIR BEDIENEN KUNDEN WIRKLICH GUT.

Markus Wagner

“ WIR HABEN IMMER GESAGT, DIE AMÖ IST EIN SCHLAFENDER RIESE.

Horst Geuer

“ ALSO, IMMER AUGEN UND OHREN OFFENHALTEN, WO KANN MAN WAS MACHEN.

Stefan Schlosser

“ ICH SAG' IMMER: LEUTE, MACHT EUER DING, ICH VERTRAU EUCH DA.

Michael Schepers

Geschehen, weswegen beide, Horst Geuer und Thomas van Hövell, den Zeitpunkt unseres zweiten, für diesen Zeitpunkt vereinbarten, Interviews als zu früh empfinden; beide waren im Sommer davon ausgegangen, zwar noch das eine oder andere für GEUER International zu tun – aber nicht mehr in Vollzeit.

Katharina Daniels: Ach, ist ja derselbe Raum wie im Hochsommer.

Markus Wagner: (grinst) Wir haben in der Zwischenzeit keinen neuen gebaut.

Katharina Daniels: Sehe ich Sie dann auch mal alle fünf beisammen, oder machen wir's, wie im Sommer, wieder im fliegenden Wechsel?

Horst Geuer lehnt sich von rechts ins Bild hinein.

Horst Geuer: Wir wissen alle genau, worum es geht, wir dachten, ist vielleicht noch ein bisschen früh für dieses Interview.

Nein, erläutert die Interviewerin: drei Interviews waren und sind geplant, die ersten 100 Tage noch im Quintett, mit Vormaligen und „Neuen“, Teil 3 im Frühjahr 2023 dann „nur“ noch mit dem dann fest etablierten Geschäftsführungstrio. Und fragt Richtung der Vormaligen:

Katharina Daniels: Da werden Sie, Herr van Hövell und Herr Geuer, dann nicht mehr dabei sein, ich hoffe, dass kränkt Sie nicht ...

Unisono: Nein, nein (alle lachen).

Katharina Daniels: Mir kommt es in diesem Gespräch auch auf die Empfindungen an, des etwas abgegeben Habens seitens der vormaligen Geschäftsführer sowie der neuen Verantwortung seitens des jetzigen Geschäftsführungstrios. Genau da liegt bei Übergaben ja oft die entscheidende Herausforderung verborgen: Seitens der Vormaligen: was machen die „Neuen“ da mit meinem/unserem Unternehmen? Und seitens der „Neuen“: Wir wollen eigene Spuren setzen! Damit

zur ersten konkreten Frage: Herr van Hövell, im Hochsommer sagten Sie, Privat- und Überseeumzüge seien Ihr Steckenpferd, das würde Ihnen nach wie vor Freude machen, wie engagiert sind Sie in diesem Bereich noch?

Thomas van Hövell: Jaaa – also, ich hab' mein Büro verlassen, habe jetzt mein Homeoffice. Sonst hat sich da wenig geändert, ich arbeite weiter, bin auch der einzige im Moment in der Firma, der sich um Privat- und internationale Umzüge kümmert, bin im Moment überladen mit Aufträgen. Stand der Dinge also: das, was ich vorher hier in der Firma gemacht habe, mache ich jetzt von zuhause.

Katharina Daniels: Und das Netzwerk Euromovers, wie intensiv bringen Sie sich da noch ein? Frage gilt natürlich auch für Herrn Geuer.

Thomas van Hövell: Da nehmen wir nicht mehr an Tagungen teil, das machen die Nachfolger, aber natürlich liegt es uns weiter am Herzen, mit dem Netzwerk verbunden zu sein.

Katharina Daniels: Nun wäre meine dritte Frage an Sie gewesen: Haben Sie da gleich nach Ihrem Weggang als Geschäftsführer weitergemacht? Oder haben Sie sich erstmal eine kleine Verschnaufpause gegönnt? Aber diese Frage hat sich wohl jetzt schon überholt.

Thomas van Hövell: Ohne Punkt und Komma weitergemacht, plus: ein Mitarbeiter ist Vater geworden, Elternzeit, da gab es dann keine Überlegung, jetzt erstmal vier Wochen runterzufahren.

Katharina Daniels: Also, ohne Zögern weiter, wie lange werden Sie das noch so machen?

Thomas van Hövell: Frage ich mich auch manchmal (alle lachen).

Kurz darauf rückt Horst Geuer ins Bild.

Katharina Daniels: Also: Stichwort GEUER Consulting: Das haben Sie ja damals als eigenständiges Unternehmen hochgezogen, als insbesondere bei öffentlich-rechtlichen Auftraggebern deutlich wurde, dass die in ihren Aufträgen Beratung zum Umzug und den Umzug selbst als getrennte Aufträge ausweisen müssen. Da haben Sie im Hochsommer noch gesagt, dass Sie das Beratungsunternehmen auf jeden Fall weitermachen werden, also die Geschäftsführung dort beibehalten.

Wie intensiv bindet Sie GEUER Consulting jetzt noch?

Kurze Verwirrung.

Horst Geuer: Sie meinen GEUER International?

Katharina Daniels: Nein, ich meine explizit GEUER Consulting, um eben genau Beratung und Umsetzung zu trennen.

Horst Geuer: Bin im Moment wesentlich stärker bei GEUER International engagiert. Bin natürlich auch weiter Geschäftsführer bei GEUER Consulting und führe das weiter, genauso, wie ich das all die Jahre schon gemacht habe. Bei GEUER Consulting sind aktuell 15 Projekte parallel am Laufen, bin da verantwortlich, dass alles rund läuft, aber dadurch, dass ich auch noch so stark bei GEUER International eingebunden bin, läuft das alles parallel und nebeneinander.

Katharina Daniels: Da kann man ja nur von Unruhestand sprechen, von Ruhestand kein Wort, bei Ihnen beiden nicht.

Horst Geuer: Da sagt dann so mancher, Du bist doch jetzt Pensionär – oder? (lacht)

Katharina Daniels: Wo sind Sie denn nun genau noch so intensiv bei GEUER International eingebunden?

Horst Geuer: Frau Daniels, das würde jetzt das Ganze hier sprengen. Na gut, versuchen wir's mal. Mehrere Phänomene kommen zusammen. Also erstmal Pandemie, vergisst man ja mittlerweile, ist ja mittlerweile abgehakt, das Thema, aber die Pandemie hat unser Land gelähmt, 'ne ganze Zeitlang, mehrere Jahre, aber unsere Wirtschaft hat gebrummt, . Dadurch ist ein Stau entstanden, viele Projekte sind jetzt in eine Explosionsphase reingekommen, und ich selber hab' noch gedacht, Du musst nochmal so richtig reinhauen, ganz viele Projekte initiieren hier, damit wir einen guten Übergang haben für die Nachfolger. Tja, und diese beiden Sachen sind jetzt zusammengekommen. Deswegen haben wir unglaublich viele Projekte, kann nicht einfach sagen, geh' jetzt weg hier und Schluss. Und deswegen bin ich – ja, auch im Widerstand gegen meine Frau – noch so eingebunden hier ... Und das führe ich auch zu Ende. Ja, ich weiß auch, dass ich mich langsam zurückziehen muss, aber das haben wir eben bei der ganzen Übergabe auch ein bisschen falsch eingeschätzt gehabt. Hätten vielleicht manches anders machen können, aber so viel Übergaben hat man in seinem Leben nicht, dass man das weiß. Kann jetzt anderen erzählen, passt da und da drauf auf, aber bei mir ist es eben so gewesen, also bei mir ganz persönlich, dass ich erst dachte: Feierabend, Schluss – und das ist mir jetzt fünf Monate später klar, dass das so nicht geht. Aber so ist das jetzt eben, da müssen jetzt auch die Jungs durch mit mir. Und dann ist auch irgendwann Schluss und gutgewesen.

Katharina Daniels: Was meinen Sie damit genau: Worauf sollten Unternehmer, die ihr Unternehmen übergeben wollen, aufpassen?

Horst Geuer: Wirklich alle Faktoren abchecken, die bei einer Übergabe eine Rolle spielen könnten, etwa Entwicklungen, die gar nicht im Unternehmen

selbst begründet sind, wie eben in unserem Fall die Pandemie und den dadurch entstandenen Auftragsstau, der jetzt zu so derart vielen Aufträgen führt. Und dann überlegen, was bei einer genauen Beobachtung der Entwicklungen rund ums Unternehmen an eigenem Handeln erforderlich ist, oder was sogar kontraproduktiv wäre, wie in meinem Fall das zusätzliche Reinholen von Aufträgen.

Katharina Daniels: Kann mich noch genau erinnern, wie Sie im Sommer sagten, jetzt hol ich nochmal ein paar neue Aufträge für die Jungs rein. Da sind Sie durch die Gegend gehastet, und jetzt wissen Sie gar nicht wohin mit den Aufträgen.

Horst Geuer: Jeden Tag überbelastet sind wir hier. Klar, wir verdienen Geld, läuft alles gut, aber im Moment ist das für alle hier sehr viel, ganz besonders für Herrn Schlosser, der nur noch durch die ganze Republik fährt, echt hart, für alle.

Katharina Daniels: Da denken Sie doch bestimmt mit Sehnsucht an Ihre geplante große Reise mit Ihrer Frau? Wann sollte die beginnen? Im Februar 2023?

Horst Geuer: Australien, wir wollten nach Australien, ja wir wollten im Februar weg.

Katharina Daniels: Das heißt dann, da können Sie noch nicht weg? Das wird Ihrer Frau wohl nicht so gefallen? Oder?

Horst Geuer: Wir starten schon, aber wir starten dann, wenn ich das Gefühl habe, dass alles in Ordnung ist.

Katharina Daniels: Tja, nun hatte ich mir hier Fragen zurechtgelegt: Hand aufs Herz: Wie ist das so, nicht mehr ganz an vorderster Front zu stehen? Mal ein paar Optionen: Altes Eisen? Jetzt beginnt ein neues Leben! Meine Schwerpunkte sind jetzt andere. Wie ich's jetzt sehe, trifft zumindest von den ersten drei Punkten kein einziger zu, Sie ackern beide noch in Ihren ursprünglichen Aufgabenbereichen.

Thomas van Hövell: Deswegen meinte ja Herr Geuer eingangs, es sei für dieses Interview noch ein bisschen früh.

Katharina Daniels: So, dann jetzt nochmal an Sie beide, die Vormaligen: Was bedeutet Ihnen jetzt noch die AMÖ? Gerade, wo sich da derart viel tut an Entwicklung! AMÖ und das jetzige Geschäftsführungstrio, darauf kommen wir jetzt gleich im Anschluss. Sie, Herr Geuer, hat ja noch im Sommer die Nachwuchsherausforderung in Ihrer Branche ziemlich umgetrieben, Sie haben das damals auf vor allem zwei Gründe zurückgeführt: Demographische Alterung und Akademisierungshype. Da ist in meinem Empfinden die AMÖ, gerade mit ihrem Spiritus Rector Andreas Eichinger, auf

einem guten Weg, die Branche, den Verband als solchen interessant zu gestalten. Sehr stark mit Fokus auch auf Netzwerke und Kooperationen. Mischen Sie da noch mit? Oder verfolgen Sie das Ganze eher mit wohlwollendem Blick aus der Ferne?

Thomas van Hövell: Bin nicht involviert.

Horst Geuer: Bin insofern involviert, weil ich gerade die Vorbereitung eines Unternehmerseminars abgeschlossen habe. Bin da in Kontakt mit Andreas Eichinger, gerade hinsichtlich der Innovationen bei der AMÖ, aber ich glaube, intensiver, tiefer reingehen in die Zukunft sollten die jungen Leute ... Klar, wir können das mit vorantreiben. Wann sind wir reingegangen in die AMÖ, 94? Haben das fast 30 Jahre mitgetragen, und wir haben immer gewusst, die AMÖ ist ein schlafender Riese. Jetzt, durch Innovationen, wie Andreas das weiterbringen will, ist sie, muss man so sagen, „aufgewacht“, aufgerüttelt worden. Da kommt jetzt einiges, das beobachte ich schon sehr intensiv, will auch hoffen, dass da am Schluss für unsere Branche positive Dinge rauskommen.

Katharina Daniels: Und nun hatte ich mir, bevor wir auf das aktuelle Geschäftsführungstrio einschwenken, noch eine Frage an Sie beide überlegt, Herr Geuer und Herr van Hövell: Wie sehr juckt es Sie bisweilen noch in den Fingern, Entwicklungen, vor allem Entscheidungen bei GEUER International noch aktiv mitzugestalten? Oder sehen Sie sich eher als Mentoren für das neue Geschäftsführungstrio? Obwohl Sie ja in hohem Maß noch aktiv dabei sind!?

Horst Geuer: Ganz wichtig, wir sind keine Geschäftsführer mehr! Ganz bewusst! Die Entscheidungen zum Schluss müssen die drei Herren treffen. Wir können zwar sagen, mach es lieber so rum oder so rum, ich glaube das wollen die auch, und das ist auch ganz in Ordnung so. Aber wir müssen uns, ganz besonders ich, und ich weiß das auch ganz genau, ich muss mich da weiter zurückziehen, muss da Raum lassen für die drei Herren, weil ich eben raumeinnehmend bin. Das ist nun mal meine Art, deswegen halten wir uns aus den ganzen normalen Dingen, Prozessen raus. Oder (Blick zu Wagner, Schlosser) sieht Ihr das anders? (Nein offenkundig sehen das beide wie Horst Geuer). Also: Personalentscheidungen usw. da sind wir jetzt erstmal raus. Im Moment ist unser Augenmerk ganz klar auf unsere eigenen Projekte gerichtet, dass die noch gut abgeschlossen werden ... und natürlich neue Projekte dazukommen!

Halbzeit: Das Gespräch schwenkt zum amtierenden Geschäftsführungstrio.

Fortsetzung auf Seite 23 >>

Katharina Daniels: Sie alle sind ja über den einen oder anderen kleinen Umweg bei GEUER ins Berufsleben hineingewachsen, inklusive Ihrer kaufmännischen Ausbildungen. Jetzt sind Sie in Verantwortung und Position bei GEUER an höchster Stelle. Wie geht es Ihnen gemeinsam und jedem einzeln damit, jetzt eben doch nicht mehr ganz „normal“ Teil des Teams zu sein, sondern der „primus inter pares“? Gerade wenn Menschen aus dem Unternehmen heraus in Führungspositionen aufsteigen, und dann noch, wie bei Ihnen, in die höchsten, ist das ja eine nicht geringe Herausforderung. Anders, als wenn da jemand von außen diese Position besetzen würde. Wirkt sich Ihre jetzige Position aufs Miteinander mit den Kollegen aus? Und wenn ja, wie?

Markus Wagner: Kann mal kurz anfangen, Es ist so ein gewisses Verständnis, eine Akzeptanz der Belegschaft da, dass wir die Geschäftsführung sind. Bedeutet, die wissen: wir alle haben jetzt neue Aufgaben, und wir haben auch andere Dinge jetzt zu tun, und die sehen das auch schon, dass wir die Entscheidung dafür treffen. Und die kommen auch mittlerweile nur noch auf uns drei zu und das ist sehr positiv, und wird auch sehr positiv bei uns in der Firma gelebt.

Michael Schepers: Sehe das ähnlich wie Herr Wagner, die Akzeptanz war super, damit hatte ich nicht gerechnet, weil ja Herr Geuer und Herr van Hövell das Geschäft von Grund auf aufgezogen haben, und der ganze Fokus auf den beiden lag. Aber ich muss sagen, alle hier haben den Wechsel gut aufgenommen. Teil des Teams sind wir immer noch, ja, auch die Geschäftsführung ist Teil des Teams. Ich glaube, dass es ganz gut funktioniert, dass die anderen anerkannt haben, dass wir uns entwickelt haben, auch in dem halben Jahr schon. Und natürlich noch viel weiter entwickeln müssen, klar, aber die Anfänge sind meiner Meinung nach gutgemacht.

Katharina Daniels: Also, dass, etwa wenn Sie reinkommen, ein Gespräch verstummt, sowas ist bei Ihnen überhaupt nicht da?

Markus Wagner: Gab's aber früher auch noch nicht (alle schütteln den Kopf).

Katharina Daniels: Sie sprachen schon im Sommer von der so familiären Atmosphäre bei GEUER, dass Ihnen das so wichtig sei, dass das erhalten bleibt. Nun aber zum Verhältnis zwischen Ihnen dreien: Ihre Bereiche, die Sie repräsentieren, sind ja doch alle miteinander verzahnt, Geschäftsführung Personal, Vertrieb, Labor- und Unternehmensumzüge. Wie klappt das jetzt mit den Synergien und Absprachen?

Michael Schepers: Durchs ständige Unterwegssein von Herrn Schlosser, in den vergangenen Monaten und auch in den nächsten zweien, können wir natürlich oft nicht räumlich zusammensitzen, wir telefonieren sehr viel. Die persönliche Ebene kann man mit Telefonaten und Videokonferenzen gut abfedern.

Stefan Schlosser: Bin immer gut erreichbar.

Markus Wagner: Herr Schepers und ich treffen uns täglich. Was man dann nur zu dritt entscheiden kann, da telefonieren wir uns eben mit Herrn Schlosser zusammen. Wir haben im Unternehmen immer schon wöchentlich Meetings in Präsenz gehabt, auch mit verschiedenen Abteilungen. Das haben wir alles beibehalten und das brauchen wir auch weiterhin und das läuft gut.

Katharina Daniels: Herr Schepers, speziell Frage an Sie als Geschäftsführer Personal: Das ist ja heutzutage ein großes Thema: Der Ruf nach Fachkräften ertönt allerorten. In der Bilanz läuft alles auf die Herausforderung hinaus, Personal zu finden und dann zu binden. Konkret: Wo zeigen sich bei GEUER International die größten Herausforderungen, bei den kaufmännischen oder den gewerblichen Mitarbeitern?

Michael Schepers: Der größte Bedarf ist bei den gewerblichen Mitarbeitern. Wir sind Gottseidank im letzten halben Jahr gewachsen, personell, einen Zuwachs von acht Mitarbeitern. Klar, wir könnten noch 30 einstellen, dann hätten wir immer noch nicht genug.

Katharina Daniels: Konkret: Auf welche Maßnahmen setzen Sie im Recruiting? Und haben sich markante Entwicklungen ergeben im Vergleich zu den vergangenen Jahrzehnten?

Michael Schepers: Zur letzten Frage: Ganz klar! Print ist vorbei! Wir setzen jetzt viel auf Plattformen, wie etwa LinkedIn, wo wir als Unternehmen vertreten sind. Und auch auf unsere eigenen Mitarbeiter, dass die Bekannte ins Unternehmen reinholen.

Katharina Daniels: Virale Personalsuche sozusagen.

Michael Schepers: Genau! Wir haben einen super Internetauftritt, eine gute Präsenz, alles auch kostspielige Maßnahmen. Wir werden jetzt, schon im Dezember und ab 2023 noch mehr Social Media in Angriff nehmen, etwa Instagram. Habe mir aus unserem Personal schon Leute rausgesucht, die das Ganze selbst in die Hand nehmen.

Katharina Daniels: Also ganze Bereiche in autonomer Verantwortung?

Michael Schepers: Ja! Leute, die wesentlich besser damit klarkommen, als ich es kann, ich sag immer: macht Euer Ding, ich vertrau Euch da.

Katharina Daniels: Und wie stark sehen Sie da die AMÖ als Unterstützer, insbesondere hinsichtlich Branchenimage?

Michael Schepers: Hoffe, dass wir da was Gutes auf die Beine kriegen, mit Andreas Eichinger. Die Sache ist die: Bei jungen Leuten kann ich nicht mehr damit punkten, dass ich sage, wir sind AMÖ zertifiziert ... Glaube, dass wir anfangen müssen, uns im Netzwerk gegenseitig die Bälle zuzuspielen also der Bundesverband und wir als Unternehmen. Geht um Erfahrungsaustausch, dass wir gemeinsam Kampagnen starten, mit Imagevideos, bei uns im Bereich Labor, dass wir uns da noch besser darstellen, dass junge Leute einen Einblick bekommen, was machen wir bei GEUER eigentlich. Das sind so die Punkte, über die wir neulich in Hamburg (AMÖ-Jahrestagung) mit Andreas Eichinger gesprochen haben, darauf bauen wir, das kann eine gute Grundlage sein, mit der wir arbeiten können.

Katharina Daniels: Sie sagten in unserem Sommerinterview, dass Sie für den Personalbereich jemand Neuen eingestellt haben, weil Sie alles allein gar nicht mehr bewältigen können. Was genau sind dessen Aufgaben? Wie sieht die Abgrenzung zu Ihnen aus? Wo liegen die Schwerpunkte?

Michael Schepers: Den Neueingestellten gibt es leider nicht mehr. Am Ende haben wir uns dafür entschieden, dass wir uns wieder trennen, weil dieser Job, den ich gemacht habe und jetzt wieder mache, den muss man verstehen, den muss man gut und mit Leidenschaft machen. Vor allem verstehen, verstehen ist ganz wichtig! Er hat es leider nicht verstanden. Somit habe ich die ganze Geschichte erstmal wieder zu mir genommen.

Katharina Daniels: Also jetzt das Doppelte und Dreifache an Arbeit für Sie.

Michael Schepers: Kann man so sagen!

Katharina Daniels: Beim Binden von Personal, also dass Leute gern im Unternehmen bleiben: Wo setzen Sie Ihren Fokus?

Michael Schepers: Seit geraumer Zeit nutzen wir jede Menge Mitarbeiter-Benefits, die wir zur Verfügung haben. Schulungen sage ich ganz ehrlich, machen wir lieber hier bei uns intern; wir haben festgestellt, dass es effektiver ist, wenn unsere erfahrenen Mitarbeiter die Neuen an die Hand nehmen. Wir haben jetzt einen Labor- und

Schulungscontainer zusammengestellt, da üben wir jetzt Laborumzug. Ja, auch das Familiäre ist wichtig: dass Leute sich wohl fühlen. Nur mal ein Beispiel: Heute (Donnerstag, 24.10. Anm. der Interviewerin) war ja 14 Uhr WM, da halten wir den Beamer-Raum frei, stellen Getränke hin, da können sich unsere Mitarbeiter zusammen das Spiel angucken. Das sind so viele 1.000 kleine Dinge, dass wir sagen, fühlt Euch hier wohl!

Katharina Daniels: Herr Wagner, in Vertrieb & Marketing, das haben Sie in unserem Sommerinterview erzählt, haben Sie neue Hierarchieebenen eingeführt. Das ist ja durchaus eine große Schnittmenge zum Bereich Personal. Mögen Sie das ein wenig näher erläutern?

Markus Wagner: Es geht um eine zusätzliche Hierarchieebene. Ein langjähriger und erfahrener Mitarbeiter aus dem Vertrieb ist Vertriebsleiter geworden. Der kennt sich sehr gut im Betrieb aus, kann mir sehr viel abnehmen, mit dem arbeite ich ganz eng zusammen, treffe mit ihm zusammen die Entscheidungen. Die Kollegen finden das auch gut.

Katharina Daniels: Und wie sieht es mit Innovationen für vertriebliche Aktionen aus, mit denen Sie gut werben können? Etwa im digitalen Bereich?

Markus Wagner: Wir haben da einen richtigen Mehrwert mit dieser App, das ist ein Lagerprogramm für Businesskunden, dass die den Zugriff auf ihr Inventar haben, erkennen können, wo steht was genau. Die Kunden können dann via App das gewünschte Mobiliar in einen Warenkorb legen, mit einem Klick, und wir liefern das dann zum gewünschten Zeitpunkt in gewünschter Menge aus.

Katharina Daniels: Haben Sie auch schon mal an Bindungsprämien für besonders treue Kunden gedacht?

Michael Schepers: Soweit haben wir noch nicht gedacht, aber jetzt brauchen wir so etwas auch nicht, es ist eher so, dass Kunden uns die Tür einrennen.

Markus Wagner: Wir haben hier in unserer Region ein Alleinstellungsmerkmal im Laborbereich, auch aufgrund unserer Qualität und unserer Größe. Wir bedienen Kunden wirklich gut, und dann gibt's nicht mehr viel, was man noch machen kann.

Katharina Daniels: Herr Schlosser, im Sommerinterview haben Sie erzählt, dass Sie neue Sparten aufbauen wollen? Welche sind das?

Stefan Schlosser: Das geht natürlich nicht von jetzt auf gleich. Ich schaue immer, was Wünsche des Kunden sind, und dann geht man immer weiter darauf ein. Es sind gar nicht so sehr die großen

Dinge, die entscheidend sind für Kundenbindung, eher die kleinen Dinge, was man da mitmacht als Dienstleister, so ein bisschen in Richtung „Rundumsorglos“-Paket.

Katharina Daniels: Speziell im Laborbereich stehen ja sicher fortwährend neue Entwicklungen an, etwa Gefahrenrichtlinien, wie richten Sie sich darauf mittel- und langfristig ein?

Stefan Schlosser: Sehr gute Frage, da habe ich jetzt im Moment keine Antwort drauf.

Katharina Daniels: Dann schieben wir die Frage mal ins Frühjahr, da sehen wir uns ja wieder, bis dahin haben Sie bestimmt eine pfiffige Antwort. Nun aber abschließend nochmal an alle drei eine Frage bzw. ein Themenkomplex, den Sie alle drei auch im Sommerinterview besonders betont haben: Nachhaltigkeit. Wie gehen Sie dieses Thema von jedem Ihrer drei Geschäftsbereiche aus an? Zuerst Herr Schepers: Personal finden & binden ist eben keine Hauruck-Aktion, da setze ich jetzt mal rasch eine Anzeige online oder mach' mal eben ein Imagevideo. Besonders angesichts der schon genannten Herausforderungen wie demographische Alterung und zugleich Fachkräftebedarf: Auf welche Strategien setzen Sie, um wirklich gutes Personal zu finden und das dann auch langfristig an Ihr Unternehmen zu binden?

Michael Schepers: Dass man auf jeden Fall im digitalen Bereich gezielt sucht, genau vorgibt, wen man sucht und wen man braucht. Ja und was Sie schon sagten: Mitarbeiterbindung, da dementsprechend mit Benefits arbeiten. Ein Beispiel: unser Job-Fahrrad – fährt nicht mit dem Auto zur Arbeit, nutzt das Fahrrad, das wir bereitstellen. Das wird sehr gut angenommen. So verbinden wir Nachhaltigkeit in der Personalstrategie mit ökologischer Nachhaltigkeit. Und noch was: Wir haben jetzt durchgesetzt, dass Auszubildende jeden Monat ein Zugticket bekommen, um mit dem Zug zur Arbeit zu kommen, aber auch, um mit dem Zug Freunde zu besuchen.

Katharina Daniels: Speziell Frage an Sie, Herr Schlosser: wie verbinden Sie Umzüge mit Nachhaltigkeit?

Stefan Schlosser: Generell sind Materialien ganz wichtig. Wir versuchen, auf Mehrwegmaterial umzusteigen soweit es geht. Aber auch Pflege des Materials ist wichtig, wir versuchen, Mitarbeitern klarzumachen, wenn ihr Material nicht pflegt, auch wenn es Mehrwegverpackungen sind, dann geht das kaputt, dann muss man das wegschmeißen, statt es mehrfach zu nutzen. Wir setzen außerdem darauf, nicht mit halbvollen Lkw zu fahren, sondern immer zu gucken, dass die komplett voll sind. Ist nicht immer ganz einfach, wenn man unterwegs auf Umzug ist, aber man

muss die Leute da ein bisschen sensibilisieren. Also, immer Augen und Ohren offenhalten, wo kann man was machen.

Katharina Daniels: Frage an Sie Herr Wagner: Wie verbinden Sie Vertriebsstrategien und Nachhaltigkeit?

Markus Wagner: Da muss ich ein bisschen weiter ausholen. Das fängt mit den Umzügen an. Wir sind sehr digital unterwegs, Arbeitsscheine werden nicht mehr ausgedruckt, sondern übers Tablet vor Ort unterschrieben und direkt an die Zentrale übermittelt. Am selben Tag, nachdem der Umzug abgeschlossen ist, geht das bei uns in die Disposition, in die Zeiterfassung. Was wir natürlich machen: Wir haben die neuesten Fahrzeuge zur Verfügung, wir haben nachhaltiges Material, wir versuchen alles, was transportiert werden muss, rollbar zu machen. Wir werben damit, dass wir zum CO₂-Ausgleich Bäume pflanzen. Mit Solarzellen sind wir in der Energieerzeugung fast autark. Wir versuchen, möglichst wenig Emissionen auszustoßen. Mit all diesen Sachen kann man natürlich werben.

Michael Schepers: Noch eine Ergänzung: Wir werden im nächsten Jahr Papier- und Pappkartons verstärkt durch wiederverwendbares Hartplastik ersetzen.

Markus Wagner: Und noch was: Bei großen Umzügen haben wir ja viel mit Entsorgung zu tun, da wollen wir das Ganze nachhaltiger machen, indem wir Sachen in den Verkauf oder in eine Auktion bringen. Sodass am Ende Dinge also nicht als Müll entsorgt werden müssen, sondern an Dritte weitergegeben werden, dass Menschen da noch einen Nutzen von haben. Und: unser Kunde erspart sich eine teure Entsorgung. Das sind alles Verkaufsargumente.

Katharina Daniels: So, dann danke ich Ihnen allen für das wieder so lebhaft-informative Gespräch! Und den Herren van Hövell und Geuer kann ich nur wünschen, dass Sie irgendwann zu Ihrer verdienten Verschnaufpause kommen! ■



Autorin: **Katharina Daniels**
Kommunikationsberaterin, Publizistin
und freie Journalistin aus Berlin
daniels-kommunikation.de