



FÜHRUNGSWECHSEL BEI DER MORGENSTERN-GRUPPE

KONTROVERSEN GEHÖREN ZUM ÜBERGANGS-PROZESS IM RAHMEN DER NACHFOLGE DAZU

Unter dem Motto „Wir bringen Leben in Ihre Dokumente“ versteht sich das Familienunternehmen Morgenstern seit 49 Jahren als verlässlicher Partner in Sachen Dokumenten-Management. 2009 erfolgte der vollständige Wechsel der Generationen: Robin Morgenstern wurde Vorstandsvorsitzender.

Wir sprachen mit Robin Morgenstern über die Besonderheiten einer Nachfolge in einem Familienunternehmen.

Wie haben Ihr Vater und Sie die Nachfolge genau geplant?

„Ich würde nicht von Plan sprechen – es war vielmehr eine Entwicklung. Ich habe mich während meines Studiums zusammen mit einem Kommilitonen von mir, in einer völlig anderen Branche – im Immobiliensektor – selbstständig gemacht. Ich wollte selbst etwas

auf die Beine stellen lange bevor ich überhaupt darüber nachgedacht habe, bzw. es überhaupt in Erwägung gezogen habe ins Familienunternehmen einzusteigen.“

Wann stand für Sie fest, ins elterliche Unternehmen einzusteigen?

„Nach Abschluss meines Studiums stand eine Gesellschaft in Hof an der Saale unserer Unternehmens-Gruppe vor wirtschaftlichen

Herausforderungen, die dringenden Handlungsbedarf erforderten. Mein Vater hat mich dann darum gebeten, ihn in dieser Sache zu unterstützen. Ich hatte bis dato in keinsten Weise darüber nachgedacht und war auch sehr glücklich mit meiner eigenen Selbstständigkeit. Auf der anderen Seite war jetzt natürlich der Familienzusammenhalt gefragt und das war der Moment, an dem für mich feststand, dass ich ins Familienunternehmen einsteige. Ziel war jedoch nicht, das Familienunternehmen auf langfristige Sicht zu übernehmen. Ich wollte lediglich meinen Vater temporär dabei unterstützen, in der besagten Gesellschaft wieder einen Kurswechsel zu vollziehen. So bin ich in die Morgenstern-Gruppe gekommen. 2004 noch in der Position als Assistent der Geschäftsführung, bin ich im Anschluss daran in die Geschäftsführung des Tochterunternehmens aufgestiegen. Nach weiteren zwei Jahren wechselte ich dann an den Standort nach Reutlingen in das Mutterunternehmen – zunächst als Vertriebsleiter, dann als Vertriebsvorstand und schließlich seit 2009 als Vorstandsvorsitzender.“

Worauf haben Sie in diesem Nachfolgeprozess besonders Wert gelegt?

„Mir war von vornherein wichtig, dass ich in dem mir übertragenen Aufgabenbereich echte Verantwortung übernehmen und Entscheidungen in diesem Rahmen eigenständig treffen kann. Diesen Handlungsspielraum hatte ich vom ersten Tag an und er war enorm wichtig für meinen Weg innerhalb des Unternehmens. Dennoch stand mir mein Vater bei Bedarf stets mit Rat zu Seite. Auch muss man als Unternehmer generell Bestehendes hinterfragen. Passt das Portfolio noch zum Markt? Können wir etwas in unseren Abläufen optimieren? Das kann innerhalb eines Nachfolgeprozesses durchaus zu kritischen Diskussionen führen. Auch wenn wir in manch unternehmerischer Frage uneins waren, so haben wir größten Wert daraufgelegt, nach außen mit einer Stimme sprechen. Führung im Familienunternehmen darf, ja muss sogar Kontroversen untereinander verkraften. Aber am Ende des Tages muss dann auch die Verständigung auf eine einheitliche Linie möglich sein, welche von allen Beteiligten mitgetragen wird und insbesondere in der Kommunikation gegenüber den eigenen Mitarbeitern enorm wichtig ist.“

Welche Bedeutung haben für Sie Tradition und Werte?

„Nächstes Jahr steht bei uns ein großes Jubiläum an: Die Morgenstern-Gruppe wird 50 Jahre alt. Technologisch hat sich in dieser Zeit einiges fundamental verändert. Die Systeme, die mein Vater 1971 bei seinen ersten Kunden in Betrieb nahm, hatten mit unserem heutigen Produktportfolio nur wenig gemein. Der Servicegedanke, der unser Unternehmen nun seit knapp 50 Jahren antreibt, ist jedoch auch heute noch so aktuell wie am ersten Tag. Wir als Morgenstern-Gruppe haben unsere Rolle nie als reiner Händler verstanden, sondern vom ersten Tag an als Dienstleister für unsere Kunden. Unser Versprechen war damals und ist heute: Kein Druck- und Kopiersystem ohne den entsprechenden umfangreichen Service für die Einrichtung zu Beginn und die Wartung über die gesamte Betriebsdauer. Diesen Rundum-Service gibt es ebenfalls für digitale Geschäftsprozesse: Von der Beratung bis hin zur Umsetzung. Wir sind langfristig für unsere Kunden da.“



Abb.: Morgenstern Gruppe

Die Firmenzentrale in Reutlingen

Des Weiteren investieren wir seit jeher nachhaltig in die Zukunft unserer jungen Nachwuchskräfte. Wir bilden überdurchschnittlich viel aus und unterstützen zudem unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv, sich kontinuierlich weiterzubilden, um auf individuelle Karriereziele hinzuarbeiten. Nicht zuletzt, weil wir gerade als IT-Unternehmen wissen, dass wir stetig aktuelles technologisches Know-how für unsere Kunden bereithalten müssen.

Wir sind in der Region verwurzelt und engagieren uns in dieser – sei es in Verbänden, im Kammerwesen oder als Sponsor in den Sportvereinen vor Ort. Damit übernehmen wir auch gesellschaftliche Verantwortung – das war bereits meinem Vater wichtig und es ist auch aus meiner Sicht heute wichtiger denn je. Zusammenfassend lässt sich sagen: Technologien verändern sich, der Wertekompass unternehmerischen Handelns bleibt bestehen.“

ÜBER DIE MORGENSTERN-GRUPPE

Was 1971 als Ein-Mann-Unternehmen begann, ist heute das größte unabhängige Dokumentensystemhaus Baden-Württembergs. Die Morgenstern-Gruppe bietet mit über 270 Mitarbeitern an sieben Standorten individuell optimierte Lösungen rund um das Druck- und Dokumentenmanagement. Gemeinsam mit den Kunden werden die Strukturen sowie Prozesse evaluiert und setzt auf dieser Grundlage vielfältige Digitalisierungs-Projekte umgesetzt: mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit seiner Kunden signifikant zu verbessern und Effizienzsteigerungen zu erzielen. Die Kunden profitieren von herstellerunabhängiger Beratung, Soft- und Hardwarelösungen, Kundenservice und Support aus einer Hand.



Abb.: Morgenstern-Gruppe

Bernhard Morgenstern, Gründer der Morgenstern-Gruppe

2009 wurden Sie CEO, wie hat sich Ihr Unternehmen seither weiterentwickelt?

„Ich habe gemeinsam mit unserem Management-Team die Morgenstern-Gruppe seit 2009 durch organisches Wachstum als auch durch mehrere Akquisitionen zum größten unabhängigen Dokumentensystemhaus Baden-Württembergs entwickelt. Derzeit bieten wir mit 270 Mitarbeitern an sieben Standorten individuell optimierte Lösungen rund um das Druck- und Dokumentenmanagement. Trotz eines herausfordernden Marktumfeldes und den Auswirkungen der Corona-Krise wollen wir kurz- bis mittelfristig weiterwachsen und unsere Spitzenposition im Südwesten weiter ausbauen.“

Wir werden zukünftig unsere vorhandenen Kompetenzen im Bereich der Digitalisierung durch zusätzliche Investitionen weiter stärken und gleichzeitig auch den Ausbau von Technologien forcieren, welche ein besonderes Augenmerk auf den Aspekt Nachhaltigkeit und Ökologie legen.

Wir haben schon früh erkannt, dass die langfristige Zukunftsfähigkeit unserer Unternehmensgruppe entscheidend davon abhängt, dass wir den Weg der zunehmenden Digitalisierung der Geschäftsprozesse mit unseren Kunden mitgehen. Um unseren Kunden Mehrwerte bieten zu können, dürfen wir nicht am

Status-quo festhalten. Für diesen Weg haben wir das richtige Team mit den Kompetenzen, die wir in der Zukunft brauchen.

Was raten Sie anderen, die ebenfalls vor dieser Entscheidung stehen?

„Stellen Sie viele Fragen und hinterfragen Sie Sachverhalte durchaus kritisch. Bedenken Sie aber auch, dass unternehmerische Entscheidungen immer auch vom Zeitgeist und den Rahmenbedingungen der Epoche getrieben sind, innerhalb welcher sie getroffen wurden. Versuchen Sie die Unternehmenskultur zu verstehen und bewerten Sie, wie diese mit den eigenen Wertvorstellungen kompatibel bzw. realistisch an diese anpassbar ist.“

Wenn Sie die Entscheidung für eine Nachfolge für sich positiv treffen, übernehmen Sie Verantwortung. Schätzen Sie die Anstrengungen wert, die Ihre Vorgänger auf sich genommen haben, um das Unternehmen zu dem auf- und auszubauen, was es heute ist, aber entwickeln Sie daneben auch Ihre eigenen Visionen und Ziele!“

www.morgenstern.de

DR. THEO M. BREITSOHL