

Der Nachfolge-Code
Generationswechsel in Unternehmen erfolgreich meistern

Interview: Florian Muss

Langfassung online

In jeder Krise steckt auch eine Chance

Aus einem Gespräch im Sommer 2024 mit Florian Muss, Geschäftsführer der romutec Steuer- u. Regelsysteme GmbH. Die Fragen stellte Carsten Kettler.

Herr Muss, wie würden Sie die aktuelle Situation des deutschen Mittelstands beschreiben?

In den Medien wird alles sehr düster dargestellt und meiner Meinung nach wird die Politik kritisiert. In jeder Krise liegt auch eine Chance, welche man nutzen sollte. Die Wirtschaft geht immer weiter und nur diejenigen, welche in der Lage sind die Chancen zu nutzen, werden bestehen bleiben.

Was glauben Sie, bedeuten Wertewandel und Innovation für den zukünftigen Erfolg von mittelständischen Firmen?

Das Thema Werte ist ein sehr großer Benefit von mittelständischen Unternehmen, da es dort familiärer zugeht sowie die Chance auf Anerkennung größer ist als in großen Konzernen, dies wird in vielen Bewerbungsgesprächen deutlich. Innovation war schon immer ein Thema und wird es auch in Zukunft bleiben. Wir leben in einem großen technischen Wandel und es ist unglaublich wichtig, engagierte Mitarbeiter zu haben, welche innovationsfreudig und außerdem bereit sind, etwas zu wagen. Für die Unternehmensführung ist das mit Risiken verbunden, da Innovationen einen umfangreichen Kapitaleinsatz erfordern. Neben den Werten und Innovationen darf man nicht die Vergangenheit, die Basis, auf der alles ruht, außer Acht lassen. Zwischen Bewahren und Innovationen ist eine gesunde Mischung zu finden.

Glauben Sie, dass sich die Werte gerade ändern?

Generationenbedingt wird es einen Wandel in den Werten geben. Wenn wir schauen, mit welchen Gegebenheiten unsere Großeltern und Urgroßeltern aufgewachsen sind, welche zwangsweise andere Werte von ihren Eltern mitgegeben bekamen und damit ihr Leben bestreiten konnten. Das ging über in die nächste Generation, beispielsweise auch in die meines Vaters (in den 70er-bis 90er Jahren). Nun kommt meine Generation, welche sich zwischen 30 und 40 Jahre befindet, aber auch die nachfolgenden Generationen, welche wohlstandsgeprägt in Deutschland sowie einem vereinigten Europa aufwachsen ist, in der sie unter anderem die Reisefreiheit genießen können.

Während in anderen Teilen der Welt Wohlstand noch erarbeitet werden will, diskutieren wir die Vier-Tage-Woche, welche eine Gefahr für unseren Wohlstand werden könnte. Wir sind die letzte Generation, welche ohne Smartphone aufgewachsen ist. Alle nachfolgenden Generationen kennen die technologische Geschwindigkeit und haben die Bürde, damit umzugehen. Wenn sie es schaffen, damit gut umzugehen, dann können sie dies in positive Innovationen umwandeln.

**Mentor der;-s, ...oren*

Nach Mentor, den Odysseus bat, seinen Sohn Telemach auf seine Rolle als König von Ithaka vorzubereiten.
Heutige Bedeutung: Anleiter, Förderer, Ratgeber, Fürsprecher, Lehrmeister, Tutor, Freund.

Mentoren-Media-Verlag GmbH • Geschäftsführer: Dipl.-Ing.(FH) Thomas Göller • Erfolg braucht Mentoren.

Mentoren-Media-Verlag GmbH
Königsberger Straße 16
55218 Ingelheim am Rhein
Deutschland

Kontakt:
Tel.: 06725-308228
Mail@Mentoren-Verlag.de
www.Mentoren-Verlag.de

Registerdaten:
HRB 50346 beim Amtsgericht Mainz
USt-IdNr.: DE342119178
Geschäftsführung: Thomas Göller

MVB Mainzer Volksbank eG.
Konto: 122120017 | BLZ : 55190000
IBAN: DE21 5519 0000 0122 1200 17
BIC: MVBMD55

Welche Rolle spielt das Thema Unternehmensnachfolge im Mittelstand und welche Herausforderungen gibt es dabei?

Das ist eine Riesenherausforderung, aber auch eine Chance. Ich konzentriere mich auf das Tun der Mitarbeitenden in unserem Unternehmen. Das ist mein Einflussbereich. Ich denke, wenn jeder Unternehmer seinen persönlichen Einflussbereich im Blick behält und dafür sorgt, dass es nach vorne geht, dann stehen die Chancen für alle gut. Es gibt jedoch auch Unternehmen, welche keine geeigneten Nachfolger finden. Diese Unternehmen werden ausgehöhlt und Technologien in andere Länder verkauft. Wir haben in den letzten Jahren viele Abgänge deutscher Industrie ins Ausland miterleben müssen - das ist sehr schade.

Hätten Sie gerne Unterstützung oder Ressourcen von Institutionen oder der Regierung, um den Prozess der Unternehmensnachfolge zu begleiten?

Ich schätze es, eigeninitiativ Unterstützung von Steuerberatern, Anwälten und anderen Unternehmen einzuholen. Was ich ablehne, ist mir von außen hineinreden und mich dadurch beeinflussen zu lassen.

Es gibt viele Diskussionen darüber, dass sich die Einstellung der jungen Generation gegenüber traditionellen Geschäftsmodellen verändert. Merken Sie, dass neue Mitarbeitende anders in Ihre Firma eintreten, als es vielleicht noch vor zehn oder 15 Jahren der Fall war?

Ich habe definitiv die Erfahrung gemacht, dass sich die Einstellung zur Arbeit geändert hat. Zum Beispiel durften wir unter 50 Mitarbeitern, welche wir beschäftigen, im Jahr 2023 sieben davon zum 25jährigen Jubiläum gratulieren. Deren Einstellung zur Arbeit ist anders als die von jungen Leuten, welche gerade aus der Schule kommen. Ich bin der Meinung, dass Unternehmen hierauf Einfluss nehmen können, hinsichtlich der Werte, welche den jungen Leuten mitgegeben werden. Zwei Faktoren spielen Hierzu definitiv eine große Rolle – deren innere Einstellung sowie das Umfeld. Wir nehmen jeden gerne auf unsere Reise mit, wenn dieser Lern- sowie Leistungsbereitschaft zeigt.

Wie beurteilen Sie die Bereitschaft der Bewerber, mittelfristig Führungsverantwortung zu übernehmen?

Ich würde nicht sagen, dass man kategorisch ausschließen kann, dass manche dafür nicht in Frage kommen. Das hängt viel von der inneren Einstellung ab, wahrscheinlich auch mit deren Umfeld. Wir haben jetzt erst im letzten Jahr einen Mitarbeiter in den Ruhestand verabschiedet und konnten eine ehemalige Auszubildende, welche dreieinhalb Jahre bei uns gelernt hat, nach zwei Jahren in der Produktion als Mitarbeitende zur Abteilungsleiterin befördern. Ich bin der Meinung, dies ist ein Schlüsselfaktor im Mittelstand.

Was würden Sie zu Ihrem Netzwerk sagen, gehen die Menschen die Unternehmensnachfolge alle so an wie Sie?

Es ist ein spannendes Thema. Ich konnte beobachten, dass Unternehmerfamilien gut daran tun, das Thema Verantwortung und Aufgaben jedes Einzelnen innerhalb der Familie sauber und ehrlich zu klären. Wenn dies vollständig geklärt ist, dann ist es deutlich einfacher.

**Mentor der;-s, ...oren*

Nach Mentor, den Odysseus bat, seinen Sohn Telemach auf seine Rolle als König von Ithaka vorzubereiten.
Heutige Bedeutung: Anleiter, Förderer, Ratgeber, Fürsprecher, Lehrmeister, Tutor, Freund.

Mentoren-Media-Verlag GmbH • Geschäftsführer: Dipl.-Ing.(FH) Thomas Göller • Erfolg braucht Mentoren.

Mentoren-Media-Verlag GmbH
Königsberger Straße 16
55218 Ingelheim am Rhein
Deutschland

Kontakt:
Tel.: 06725-308228
Mail@Mentoren-Verlag.de
www.Mentoren-Verlag.de

Registerdaten:
HRB 50346 beim Amtsgericht Mainz
USt-IdNr.: DE342119178
Geschäftsführung: Thomas Göller

MVB Mainzer Volksbank eG.
Konto: 122120017 | BLZ : 55190000
IBAN: DE21 5519 0000 0122 1200 17
BIC: MVBMD55

Mir fällt ein Unternehmen ein, wo diese Klärung nicht funktioniert hat. Die nachfolgende Generation, Bruder und Schwester, waren ein Leben lang im gleichen Unternehmen „gefangen“ und kamen leider nicht auf einen grünen Zweig.

Welche Werte sind Ihnen wichtig, um das Unternehmen und auch die Gemeinschaft in der Firma am Laufen zu halten?

Ein Wert steht bei mir definitiv ganz oben und ist mir besonders wichtig: Loyalität. Ich sage jedem Mitarbeiter, dass er alles von mir haben kann, wenn er auch 100% gibt - es ist ein Geben und Nehmen. Loyalität bildet die Grundlage für Vertrauen, was essenziell ist, besonders wenn Unternehmen wachsen. Mitarbeiter investieren ihre Zeit und Vertrauen in mich als Unternehmer, dass ich sie pünktlich bezahle und ihnen einen angenehmen Arbeitsplatz biete. Mit drei bis heute noch aktiven Mitarbeitern, durften wir deren 30jähriges Jubiläum feiern. Mein Vater hatte Sie kurz nach der Gründung '92 eingestellt und bis heute steuern sie mit hohem Engagement dem unternehmerischen Erfolg der Firma bei. Hier steckt viel Herzblut drin, über viele Jahre.

Welche Rolle spielt Empathie in Ihrem Führungsstil?

Ich versammle gerne Führungskräfte um mich, welche über Empathie verfügen. Ebenfalls habe ich meine Frau sowie meine Assistentin an meiner Seite, welche mich bei diesem Part sehr gut unterstützten und diese Dinge gut abfedern.

Denken Sie, dass die Anwendung von künstlicher Intelligenz eher Chancen oder Risiken für Ihren Betrieb bedeuten?

Ich sehe viele Chancen in der Anwendung von künstlicher Intelligenz, jedoch gibt es natürlich auch Risiken. Letztendlich liegt es an uns Menschen, wie wir diese Technologie einsetzen.

Welche Qualifikationen und welche Fähigkeiten sind wichtig für die Zukunft?

Leistungsbereitschaft ist sehr wichtig, vor allem für eine Führungskraft, welche diese Eigenschaft ausstrahlen muss. Alle anderen müssen dem Beispiel folgen. Werteorientierung und Zielstrebigkeit sind ebenfalls wichtig. Wir haben ein Riesenpotenzial, möchten wachsen und nach vorne gehen. Das sind Eigenschaften, die Führungskräfte mitbringen müssen.

Welchen Rat würden Sie Unternehmern oder Unternehmerinnen geben, die in einer ähnlichen Situation sind wie Sie?

Geduld und Beständigkeit. Immer dranbleiben, egal bei was. Gerade bei dem Thema Unternehmensnachfolge, wo es hilfreich ist, Verständnis aufzubringen für die bestehende oder vorherige Generation, welche das Unternehmen aufgebaut oder weiterentwickelt hat. Jedoch auch den Fokus nicht zu verlieren, zu schauen, dass man seine eigene Vision ausleben kann.

Vielen Dank, Herr Muss, für das Gespräch.

**Mentor der;-s, ...oren*

Nach Mentor, den Odysseus bat, seinen Sohn Telemach auf seine Rolle als König von Ithaka vorzubereiten.
Heutige Bedeutung: Anleiter, Förderer, Ratgeber, Fürsprecher, Lehrmeister, Tutor, Freund.