

INNEN - HORST MORITZ - TAG

HORST MORITZ

Hallo, Du bist bestimmt dieser Berater, den meine Familie angeheurt hat... Seit 3 Wochen bin ich jetzt schon an dieses scheiß Bett gefesselt. In der Firma geht alles drunter und drüber - und was tut meine Frau?!? Sie nimmt mir das Telefon weg. „So viel Aufregung ist nicht gut für Dich, Mausi.“ sagt sie... Das ist doch einfach nicht zu fassen! Kann mir vielleicht mal jemand sagen, wie zur Hölle ich so ein Unternehmen leiten soll?!? Du sagst mir jetzt bestimmt, dass wir die Nachfolge schon viel früher hätten regeln sollen und da hast Du in jedem Fall recht. Wenn mein Sohn Heiko sich damals nicht aus der Firma verabschiedet hätte, dann könnte ich jetzt schön mit meiner Frau auf Mallorca am Strand liegen... Nunja, genug geplaudert - wie kann ich Dir helfen?

INTERVIEWER (O. S.)

Wie würden sie die Nachfolge am liebsten regeln?

HORST MORITZ

Ich fände es schön, wenn meine beiden Söhne und meine Tochter unter meiner Leitung das Unternehmen übernehmen würden. Ich selbst habe ja auch erstmal eine Mechanikerausbildung im väterlichen Betrieb gemacht, auch wenn ich danach dann zunächst wie mein großer Bruder Ingenieurwissenschaften studiert habe und bei einem Großunternehmen angestellt war.

INTERVIEWER (O. S.)

Was denken sie über ihren Sohn Heiko als Nachfolger?

HORST MORITZ

Ich hätte Heiko am liebsten selbst ausgebildet, so wie mein Vater mich damals. Aber ich habe auch verstanden, dass er seine Ausbildung in einem anderen Betrieb machen wollte. Die Fachrichtung war ja zumindest die richtige. Mich hat es aber schon sehr irritiert, als er das Unternehmen dann im Streit verlassen hat. Da wurde mir erstmals klar, dass die Nachfolge sich vielleicht doch nicht so einfach klären lässt wie von mir angenommen. Schließlich konnte ich ja Heiko nicht um seine Rückkehr bitten.

INTERVIEWER (O. S.)

Welche Mitarbeiter kommen für die Nachfolge in Frage?

HORST MORITZ

Meine beiden leitenden Mitarbeiter Manfred Groß und Ludwig Wonschack habe ich schon vor längerer Zeit zu Mitgeschäftsführern berufen und ihnen jeweils 10% der GmbH-Anteile übergeben. Das ist für mich eine große Beruhigung zu wissen, dass der Betrieb in keinem Fall handlungsunfähig wäre, sondern von zwei erfahrenen Mitarbeitern weitergeführt werden könnte. Trotzdem habe ich das Gefühl, dass ich die Nachfolge-Frage jetzt noch mal anpacken sollte. Ich bin mir nämlich nicht sicher, ob meine beiden Mit-Geschäftsführer tatsächlich die volle Verantwortung für das Unternehmen tragen könnten und ob sie die Möglichkeit hätten, den Preis für einen Erwerb der Anteile aufzubringen.

INTERVIEWER (O. S.)

Wie hat ihr Vater das Unternehmen geführt?

HORST MORITZ

Mein Vater Hugo war ein typischer Vertreter der Generation der Nach-

kriegsunternehmer. Der Betrieb war unter seiner Führung komplett auf seine Person ausgerichtet. Er selbst hat die wichtigsten Produkte und spezielle Produktionsverfahren entwickelt, alle Kundenkontakte liefen über ihn und sämtliche Entscheidungen wurden von ihm selbst getroffen. Er hat mir bei meinem Eintritt in die Firma nur Anteile übertragen, weil er mich an die Firma binden wollte. Durch meine Anstellung bei einem anderen Unternehmen habe ich ihm ja gezeigt, dass es für mich neben seiner Firma auch noch andere Alternativen gibt. Anfangs konnte ich meine eigenen Ideen und Entscheidungen nur schwer durchsetzen. Mein Vater hat mir aber mehr und mehr Verantwortung übertragen, ich denke, weil er gemerkt hat, dass einige meiner Ideen zum Erfolg führen. Die Verantwortung wurde mir aber nie formell übergeben, sondern immer nur auf informeller Ebene. Formal blieb mein Vater bis zu seinem Tod 1993 durch die Mehrheit der Gesellschaftsanteile Hauptentscheidungs-träger.

INTERVIEWER (O. S.)

Was für einen Führungsstil pflegt ihr Sohn Heiko?

HORST MORITZ

Mein Sohn Heiko macht sich wenig Gedanken um Führungsstile, sondern geht Herausforderungen jugendlich-dynamisch an. In der kurzen Zeit, die Heiko in dem Unternehmen tätig war, hat er zwar alles umkrempeln wollen, dabei aber die langjährigen Mitarbeiter und deren Erfahrungen völlig außer Acht gelassen. Deren eher ablehnende Reaktion hatte schließlich auch dazu geführt, dass Heiko das Unternehmen nach nur zwei Jahren wieder verließ.

INTERVIEWER (O. S.)

Wie haben sie die Kinder für die Nachfolge sensibilisiert?

HORST MORITZ

Auch aus den Erfahrungen heraus, die ich mit meinem Vater gemacht habe, habe ich meinen Kindern gegenüber immer betont, dass sie selbst über ihren beruflichen Weg entscheiden müssen und es vermieden, zu viel Druck auszuüben. Aber ich habe Heiko, und seltener auch Veronica und Kevin, bereits als sie noch jünger waren ab und zu mit ins Büro genommen, so dass sie ein vertrautes Verhältnis zu der Firma bekommen konnten.

INTERVIEWER (O. S.)

Warum sind sie in das Unternehmen zurückgekehrt?

HORST MORITZ

Ach ja, 1974, das war ein einschneidendes Jahr für die Firma. Nach der 1. Ölkrise ist das Geschäft drastisch eingebrochen. Es musste unbedingt etwas passieren, deshalb bin ich in das Unternehmen zurückgekehrt. Als Belohnung wurde ich mit 30% beteiligt und zum zweiten Geschäftsführer bestellt. Ich wollte eigentlich noch gar nicht ins Unternehmen zurückkehren, aber nachdem Hartmut gesagt hat, dass er auch bald ins Unternehmen kommen würde, war ich überzeugt. 1976 war es dann ja auch so weit.

INTERVIEWER (O. S.)

Wie haben sie und ihr Bruder Hartmut das Unternehmen geführt?

HORST MORITZ

Ende der 70er und Anfang der 80er Jahre, das waren wirklich unsere „goldenen Jahre“. Wir haben gute Umsätze gemacht, vor allem auch mit

der Verteidigungstechnik. Die Branche habe ich neu für unser Unternehmen hinzugewonnen. Auch in der Familie und im Unternehmen haben sich alle hervorragend verstanden und zusammengearbeitet, deshalb hatten wir auch so gute Ergebnisse. Hartmuts Autounfall 1983 kam dann natürlich als ein großer Schock für uns alle.

INTERVIEWER (O. S.)

Was passierte nach dem Tod ihres Vaters?

HORST MORITZ

Die Jahre nach dem Tod meines Vaters und der Wiedervereinigung waren beruflich sehr fordernd, glücklicherweise hat Else mich unterstützt. In den Jahren des politischen Umbruchs habe ich es geschafft, rechtzeitig zivile Nischen für die spezifischen Kompetenzen des Betriebs zu finden und einige Marktbereiche, die bis dahin ein Schattendasein geführt haben, gezielt zu entwickeln.

INTERVIEWER (O. S.)

Was ist Ihnen an der Moritz GmbH besonders wichtig?

HORST MORITZ

(War auf Webseite eingekürzt)

In meiner Ansprache bei der diesjährigen Weihnachtsfeier werde ich wie immer auch besonders die Wurzeln dieses Unternehmens betonen. Meine Rede soll dann so klingen:

„Wir sind ein typisches Familienunternehmen, und wir sind stolz darauf! Unsere Familie hat die Firma gegründet, sie leitet sie durch alle guten und schlechten Zeiten, sie achtet darauf, dass immer genügend Geld im Unternehmen bleibt, damit wir nicht den Banken zum Opfer fallen. Und auch Sie als unsere Mitar-

beiter sind für uns Teil der Familie. Bei uns geht es eben nicht nur um einen Arbeitsplatz, oder um ein Gehalt am Monatsende. Wir alle haben immer zusammen gehalten, haben uns gegenseitig unterstützt und gemeinsam alle Schwierigkeiten gemeistert...'

INTERVIEWER (O. S.)

Was sieht ihr Testament bzgl. der Nachfolge vor?

HORST MORITZ

Ich habe vor Ewigkeiten ein Testament verfasst, welches beim Notar liegt. Am besten schaust Du dort vorbei!

INTERVIEWER (O. S.)

Was ist ihnen bei einer Übergabe wichtig?

HORST MORITZ

Was mir wichtig wäre, ist, eine weitere Eigenkapitalaufnahme durch Beteiligungsgesellschaften oder Business Angels zu vermeiden. Ich bin mir aber nicht sicher, ob ich das wirklich durchsetzen kann.

INTERVIEWER (O. S.)

Was ist ihre Meinung zur Nachfolge?

HORST MORITZ

Entweder meine Kinder übernehmen den Betrieb und leiten ihn auch aus eigener Kraft, oder ich verkaufe den ganzen Laden entweder an meine Mitarbeiter oder an sonst jemand. Alle Zwischenlösungen sind doch faule Kompromisse: Der Eigentümer muss selbst das Ruder in der Hand halten!