



Horst Moritz (65)

Geschäftsführender Gesellschafter,
Vater und Senior

CHARAKTERMERKMALE

dominant, stur, patriarchal

Mit diesem Text kannst du dich in der Runde vorstellen

(Probiere es frei. Wenn es dir hilft, lies ihn gerne einfach vor.)

»Ich bin Horst Moritz, der geschäftsführende Gesellschafter der Moritz GmbH. Ich führe das Unternehmen, seitdem ich es 1993 von meinem Vater übernommen habe. Mein Unternehmen und ich sind eng miteinander verbunden. Die Moritz GmbH ist meine Lebensaufgabe und ich bin stolz auf dieses hart erarbeitete Werk.

Auch heute noch bin ich jeden Morgen vor meinen Mitarbeitern im Betrieb und arbeite oft noch bis tief in die Nacht. Jetzt muss ich leider aus gesundheitlichen Gründen anfangen, meine Nachfolge zu planen. Das macht mir große Sorgen. Wer ist denn heute noch dazu bereit, eine so verantwortungsvolle Aufgabe mit vollem Engagement zu übernehmen und bringt die notwendigen unternehmerischen Kompetenzen mit?

Ich möchte nicht, dass das, was ich über Jahrzehnte aufgebaut habe, am Ende zerstört wird. Schließlich steht damit auch die Zukunft von 57 Mitarbeitern, deren Familien und unseren Kunden auf dem Spiel! Das Unternehmen braucht weiterhin eine Führungspersönlichkeit, die Autorität ausstrahlt und immer die Kontrolle behält.«

Geheime Zusatzinformationen für dich

BERUFLICHER HINTERGRUND

Du bist schon immer **Techniker mit Leib und Seele** gewesen. Unternehmer bist du eher nebenbei geworden – aber dafür sehr erfolgreich. Nach deinem Ingenieurstudium hast du bereits in einem großen Unternehmen gearbeitet, bevor dein Vater sein Unternehmen an dich übergeben hat. Seitdem **arbeitest du sehr hart** und investierst deine gesamte Zeit und Energie in das Unternehmen.

FÜHRUNGSSTIL

Was du sagst, ist Gesetz und keiner stellt deine Entscheidungen infrage. Dadurch bist du oft einsam und wünschst dir mitunter einen Sparringspartner. Doch auch deine besten und engsten Mitarbeiter wagen es nicht, dich als Chef offen zu kritisieren. Als dominant auftretende Führungskraft ist dein **Führungsstil eher autoritär**. Damit hast du gute Erfahrungen gemacht. Du hasst es, wenn in anderen Unternehmen basisdemokratisch alles durchdiskutiert wird, anstatt zu handeln und klare Entscheidungen zu treffen.

BEZIEHUNGEN

Dein ältester **Sohn Heiko** war zwei Jahre im Unternehmen tätig und ihr habt euch nur gestritten. Da ihr beide Sturköpfe seid, hattet ihr die letzten Jahre auch privat keinen Kontakt. Deine Frau leidet sehr unter den Spannungen in der Familie. Du möchtest dir selbst jedoch nicht eingestehen, dass es auch dich belastet.

Dein jüngster **Sohn Kevin** hat auf deinen Wunsch hin auch kurz im Unternehmen mitgearbeitet. Relativ schnell wurde dir klar, dass Kevin nicht zum Unternehmen passt. Die hier gelebten Werte, wie beispielsweise absolute Pünktlichkeit und Genauigkeit, kann und will er nicht umsetzen. Auch fehlt ihm das unternehmerische Know-how und die Passion dafür.

Deine **Tochter Veronika** hat sehr neumodische Vorstellungen von Unternehmensführung, von denen du überhaupt nichts hältst. Sie ist ein toller Teamplayer, aber du traust ihr nicht zu, einfach mal auf den Tisch zu hauen. Insgesamt lässt sie sich viel zu viel gefallen. Du kannst dir deshalb nicht vorstellen, dass sie sich als Geschäftsführerin entsprechend durchsetzen könnte.

Du bist deiner **Frau Else** sehr dankbar, dass sie dich von Anfang an im Unternehmen unterstützt hat. Sie hat in der ersten Zeit die Buchhaltung und das Personalwesen für den Betrieb übernommen. Und auch sonst hält sie dir den Rücken frei und ist deine engste Vertraute und die Einzige, von der du dich verstanden fühlst. Du bist ihr dankbar, dass sie immer für dich da war und immer noch ist. Allerdings hast du euer Privatleben sehr vernachlässigt, aber das war deiner Ansicht nach nicht anders möglich.

Nachfolge

Rational weißt du, dass du die Unternehmensnachfolge regeln musst, emotional tust du dich aber schwer damit, anderen Macht und Verantwortung zu überlassen. Außerdem hast du **Angst vor Veränderungen**. Deine Lieblingslösung wäre, dass die Kinder das Unternehmen übernehmen. Aber die Drei sind so unterschiedlich. Vielleicht könnte es ja eine Lösung sein, wenn sie sich zusammentun – zumindest die zwei Älteren. Dafür muss Heiko jedoch auch auf dich zugehen. Sonst ziehst du lieber deine engsten Mitarbeiter Wonschack und Groß in Betracht. Aus den Händen geben und an einen Externen verkaufen, ist deine wirklich allerletzte Notlösung.

Mögliche Aussagen

Zugeständnisse:

»Ich war nicht immer ein guter Vater, das weiß ich ...«

»Ich hatte zu wenig Zeit für die Familie.«

»Mein Sohn Heiko ist ein Heißsporn und für so eine verantwortungsvolle Position leider zu naiv und unreflektiert. Wir kommen in unseren Vorstellungen über die Unternehmensführung einfach nicht zusammen.«

Zu Heiko:

»Du gehst einfach drauf los ohne nachzudenken und achtest nicht darauf, was links und rechts passiert. Es ist wichtig, dass du auch die Erfahrungen der langjährigen Mitarbeiter wie Manfred Groß und Ludwig Wonschack berücksichtigst. Groß und Wonschack sind meine engsten und besten Mitarbeiter. Deshalb habe ich sie auch mit je 10 % am Unternehmen beteiligt.«

Zu deiner Frau:

»Manfred Groß und Ludwig Wonschack sind wirklich gute Mitarbeiter. Es wäre schade, wenn wir sie verlieren. Als Kopf der Moritz GmbH kann ich mir jedoch keinen von den beiden so richtig vorstellen. Gute Mitarbeiter sind noch lange keine guten Unternehmer.«

Zu Veronika:

»Ach Veronika, deine Vorstellung von einem freundschaftlichen Verhältnis zu den Mitarbeitern, ... so kannst du doch nichts durchsetzen. Das Unternehmen braucht eine klare starke Führung! Wenn du die nicht übernehmen kannst, tanzen dir die Mitarbeiter auf der Nase herum.«

**Du hast die Freiheit, deine Rolle selbst weiter auszugestalten.
Du musst nicht auf einem ersten Standpunkt beharren, wenn sich gute
Lösungen und Entwicklungen im Spielverlauf aufzeigen, dann nutze
diese auch zu deinem Vorteil. Die anderen stehen dir in nichts nach.**

- Wann bist du bereit, konstruktiv in der Diskussion zu werden?
- Wo beharrst du auf deinen Standpunkt?
- Was sind deine wirklichen Ziele als Horst Moritz, die du verfolgen möchtest?