

Schotten wir uns jetzt alle ab?

Nein! Ich fahre ja weiterhin nach England oder nach Belgien, um zu sehen, was dort passiert. Und ich lasse es mir ja auch nicht nehmen, die besten Chocolatiers der Welt zu besuchen, egal wo sie arbeiten. Ich grase sie ab wie eine Kuh die Weide. Und natürlich freue ich mich, wenn Leute in England oder sonst irgendwo auf der Welt meine Schokolade kaufen. Ich will ja keinen Rückschritt heraufbeschwören. Aber wenn wir uns heute wieder stärker auf Regionalität besinnen und zum Beispiel von kurzen Transportwegen reden, dann muss es doch auch für Unternehmen irgendwann einmal eine Grenze geben, bei der man sagt: „O. K., das ist jetzt meine Dimension, damit begnüge ich mich.“ Ich habe das Gefühl, dass ich diese Dimension für mein Unternehmen wirklich erreicht habe. Das Unternehmen läuft perfekt. Ich kann meine Familie lässig ernähren. Ich kann einen tollen Urlaub buchen, ohne dabei nur auf den Preis schauen zu müssen. Aber ich fliege trotzdem nicht auf die Malediven, nur weil die Bungalows dort noch ein bisschen mehr kosten ...

Du willst also deine geschäftlichen Tätigkeiten auf dem derzeitigen Stand einfrieren, wenn wir das richtig verstanden haben.

Nein! Das wird es auch nicht sein. Mein Unternehmen läuft ja super und ist auch im letzten Jahr wieder sehr stark gewachsen. Aber wohin will ich denn noch? Das frage ich mich eben. Ehrlich gesagt würde ich mich davor fürchten, dass wir doppelt so groß werden wie jetzt. Klar kann man ein Unternehmen auch anders strukturieren – mit einem Vorstand und einem Finanzchef oder wie auch immer. Aber die Frage ist, ob ich das will und ob ich es überhaupt mit meinen Grundsätzen vereinbaren könnte. Schließlich habe ich mich bisher immer um alles selbst gekümmert. Ich kann mir einfach nicht vorstellen, irgendwo vor einem Bildschirm zu sitzen und den ganzen Tag nur Zahlenkolonnen an mir vorbeiflimmern zu sehen. Das interessiert mich nicht. Mich fasziniert die Schokolade. Irgendwo und irgendwann muss es so etwas wie eine natürliche Grenze für ein Unternehmen geben. Denn was heißt schon Wachstum?

Es kann ja nicht immer alles nur wachsen. Aber stagnieren klingt natürlich auch blöd, ich weiß eh. Vor allem weil diese ganzen Wirtschaftspropheten ja ununterbrochen behaupten, dass man wachsen muss, wenn man nicht untergehen will. „Wer nicht wächst, stirbt.“ Logisch, weil alles auf Pump aufgebaut ist. Darauf, dass du dir mit geliehenem Geld Wachstum erkaufst. Mit der Folge, dass du immer weiter wachsen musst, damit du dir dein Wachstum leisten kannst und die Zinsen zahlen – und so weiter. Alles ist darauf ausgerichtet, dass man nur überlebt, wenn man wächst. Und wächst man zum Beispiel nur um einen Prozent, dann ist es schon verdammt knapp. Wenn es zwei Prozent sind, dann geht es gerade. Und wachsen wir um drei Prozent, dann kaufen wir eh schon wieder jemanden auf. Es

gibt ja zurzeit gar keine Wirtschaftsmenschen mehr, die ein anderes Modell als das Wachstumsmodell überhaupt in Erwägung ziehen. Wie würde es aussehen, wenn wir stehen bleiben, kein Wachstum mehr erzielen? Das frage ich mich oft.

Ausprobieren! Sag den Leuten da draußen auf den Märkten, dass du von nun an stagnierst und auf jegliches Wachstum verzichtest. Hattest du das eigentlich schon einmal, dass es mit deinen Zahlen bergab ging?

Ja, das hatte ich schon einmal, nämlich kurz vor der Insolvenz mit meiner Konditoreikette. (Lacht.) Obwohl mir damals ehrlich gesagt nicht zum Lachen zumute war.

Damals bist du stark gewachsen und trotzdem gestorben – wenigstens geschäftlich.

Oder gerade deswegen. Das war genau das Problem, dass ich unverhältnismäßig gewachsen bin. Wenn auch nur im Kleinen, weil eigentlich waren es ja keine wirklich bedeutenden Dimensionen. Wir sind auch heute noch ein kleiner Betrieb. Aber es ist ja kein Zufall, dass gerade heute von vielen Denkern eine neue Bescheidenheit verkündet wird – weg von diesem gnadenlosen Wachstum. Schließlich gehen uns teilweise ja schon die Ressourcen aus, auf die wir angewiesen sind, wenn wir dieser Form des Wachstums weiter nachlaufen. Und die Leute spüren natürlich auch immer deutlicher, was da läuft. Irgendwo muss es einen Ausweg geben.

Natürlich frage auch ich mich, wie es mir erginge, wenn ich mein Unternehmen auf dem derzeitigen Stand erhalten würde. Es ist ja nicht so, dass ich dann nichts zu tun hätte. Das Unternehmen braucht mich ja. Wenn ich mir anschau, wie viele neue Sorten wir wieder entwickelt haben – es sind um die 100 –, dann ist das ja alles andere als Stillstand. Veränderung gibt es ja auch dann, wenn wir nicht um jeden Preis expandieren. Und dass aus Veränderung und Erneuerung automatisch ein gewisses Wachstum resultiert, das ist halt so. Ich gebe mich eben auch nie damit zufrieden, wie es ist. Da kann ich auch nicht aus meiner Haut heraus. Jedes Jahr komme ich wieder auf etwas drauf, wo ich mir denke: „Das könnte man ja noch besser machen.“ Dann setze ich das um und nach einem Jahr ist mir vielleicht schon wieder etwas eingefallen. Ich weiß ja auch nicht, was unser Ziel ist – was überhaupt des Menschen Ziel ist. Wisst ihr: Eigentlich wäre es jetzt schon einmal lässig, zu konsolidieren und das zu halten, was wir erreicht haben. Schließlich ist mir das unternehmerische Risiko ja bewusst. Und ich riskiere ja nicht vorsätzlich etwas, schon gar nicht ein Unternehmen, das so erfolgreich unterwegs ist. Ich weiß auch nicht, warum ein Unternehmen immer wachsen muss. Irgendwann wird der Moment kommen, wo ich sage: „So, Schluss, das mache ich jetzt nicht mehr, diese Chance lasse ich an mir vorbeigehen.“

Warum tust du das nicht schon längst, sondern wächst ununterbrochen weiter?

Das persönliche Ego spielt immer eine Rolle, so ehrlich muss man sein. Wachstum kann man natürlich hinterfragen, ich tu es auch, aber es hat sicher auch etwas mit dem Thema Stehenbleiben zu tun. Ich weiß, es ist eine alte Floskel, wenn man sagt, dass man sich zurückbewegt, wenn man stehen bleibt. Aber an das glaube ich wirklich. Klass, wenn man so vernünftig ist, zu sagen, den Markt bearbeite ich und der reicht mir. Ich bewundere die Leute, die das können. Aber ich glaube irgendwie nicht daran. Das Interessante ist: Warum mache ich überhaupt neue Projekte? Weil ich erwarte mir ja nicht unbedingt gleich mehr Umsatz. Nein, ich will die Marke absichern. Wenn es dir aber gelingt, die Marke gut abzusichern, hast du automatisch mehr Nachfrage. Wobei ich schon sagen muss, dass ich den Schalter erst umgelegt habe, als ich gemerkt habe, dass meine Kinder eine ähnliche Vision haben wie ich. Sonst hätte ich die Kakaorösterei nicht unbedingt errichtet. Dann wäre es wahrscheinlich sinnvoller gewesen, das Geld unter den Kopfpolster zu legen.

Lässt dich der Umstand, dass dein ganzes Geld im Unternehmen steckt, eigentlich gut schlafen?

Ja, denn irgendwann hast du das Gefühl, dass das, was du machst, zu ziehen beginnt. Du bewegst auch etwas. Bei mir ist es zum Glück nicht mehr so, dass es nur um die Zahlen geht. Ich habe ja auch einen Riesenspaß. Da sind wir beim Serotonin, dem Glückshormon. Ich weiß schon, mit voller Hose lässt sich relativ leicht stinken. Aber das ist ja gleichzeitig auch das Bedrohliche am Erfolg. Manchmal denke ich mir: „Bist du deppert! Wo geht denn das noch hin?“ Ich bin ja vom Typ her eher einer, der mit der Sache mitwächst und bei dem die Fantasien dann noch größer werden. Deswegen bin ich extrem gefährdet. Ich weiß das. Das nennt man dann wohl einen Vollblutunternehmer.

Fürchtest du dich manchmal?

Ich fürchte mich vor jedem nächsten Tag. Denn ich weiß ja nicht, ob es uns in der Form dann noch gibt. Das hat nicht nur mit finanziellen Dingen zu tun, es kann ja auch etwas Unvorhergesehenes passieren.

Ist das Modell zotter nur bis zu einer gewissen Größe praktikierbar?

Das habe ich mir auch schon oft gedacht: „Was ist die ideale Größe? Sind es 20 Mitarbeiter? 50? 100? 200? 1.000?“ Also, ich weiß wirklich nicht, wo diese Grenze liegt, wo du dein Unternehmen nicht mehr im Griff hast. Das, was ich jetzt habe – auch wenn es immer wieder ein bisschen mehr wird –, das ist schon sensationell. Eigentlich ein lässiger Zustand, so nehme ich es wahr. Was ich gerne vermeiden würde, ist