

**MM:** Was bedeutet es für die Mitarbeiter, dass das Geld, das sie mit ihrer Arbeit erwirtschaften, auch über die Stiftung in die Gesellschaft fließt. Wie empfinden sie das konkret?

**RL:** Sie sind stolz und unterstützen das voll und ganz.

**MM:** Welche Ansätze haben Sie noch, die das Gehaltssystem auszeichnen?

**RL:** Wenn wir Anreize geben, dann welche, die wiederum etwas mit Nachhaltigkeit zu tun haben. Gewinnbeteiligung kann eine Gewinnbeteiligung sein, die es einmal im Jahr gibt, dann ist sie weg. Wenn ich eine Gewinnbeteiligung so gestalte, dass bestimmte Beträge für die Renten zurückgelegt werden können, dann ist das eine ganz andere Situation. Wir sind ganz aktuell dabei, ein Konzept zu entwickeln, wie wir diesen eingangs beschriebenen schwierigen Wandel in unserem Unternehmen mit einer zusätzlichen Motivation versehen können. Auf lange Sicht gesehen soll sich daraus eine vorteilige Situation für das Unternehmen im Wettbewerb ergeben. Und diese vorteilige Situation soll in letzter Konsequenz auch den Mitarbeiter in Bezug auf Nachhaltigkeit zum Nutznießer machen.

**MM:** Noch eine Frage zu dieser veränderten Struktur: Prozess und Vertrieb. Wird diese Unterscheidung der Bereiche in Zukunft auch ins Gehaltssystem einfließen?

**RL:** Nein, das hat keinen Einfluss auf Lohn und Gehalt. Es ist nur so, dass wir ganz zielgerichtet die Menschen nach ihren Talenten einsetzen wollen.

**MM:** Abschließend – gibt es eine brennende Frage zu Geld, die Sie momentan beschäftigt oder bewegt?

**RL:** Nein, ich wüsste nicht, was mir dazu einfällt. Wir sehen die finanziellen Aspekte in einem absolut engen und praktischen Zusammenhang zu dem, was wir in unserem Unternehmen tun. Es wird Geld gebraucht für Investitionen, mit mehr kann ich nicht dienen.

**MM:** Ich danke Ihnen recht herzlich für den Einblick, den Sie uns gegeben haben. Und danke für das Gespräch.

## Wie Geld über Generationen im Unternehmen verbleibt

### Der Unternehmer

**Dietrich**

**Pestalozzi Pestalozzi + Co AG**

*»Man kommt ohne Geld auf die Erde, man verlässt die Erde auch ohne Geld. – Und man soll das Materielle haben, als hätte man es nicht. In unserer Familie gibt es eine gewisse Distanz zum ganzen Materiellen und eine stärkere Betonung des Ideellen.«*

**Dietrich Pestalozzi,**

62 Jahre alt, verheiratet, eine Tochter und drei Söhne, ist Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates der Pestalozzi + Co

AG, einem in der 8. Generation inhabergeführten Familienunternehmen bei Zürich. Seit 2000 führt er das Unternehmen alleine. Die Nachfolge ist geplant: ein Sohn ist schon in die Geschäftsleitung eingetreten.

#### **Pestalozzi + Co AG**

Das Unternehmen Pestalozzi wurde etwa 1760 am Standort Zürich gegründet. Aus dem kleinen Eisenwarenhändler wuchs eine über 600 Mitarbeiter fassende Gruppe, das Sortiment war sehr groß, bis der Markt in den 1990er Jahren einen Struktur- und Strategiewandel einforderte.

Es folgte die Fokussierung auf kundenbezogene Geschäftsbereiche. Heute hat das Unternehmen wieder 300 Mitarbeiter und 28 Auszubildende.

► <http://www.pestalozzi.com>

#### ■ **Das Unternehmen**

**MM:** Herzlichen Dank, dass Sie bereit sind, mit mir über Ihr Unternehmen zu reden. Ein Unternehmen über sieben Generationen führen, heißt lange Tradition und viel Erfahrung sammeln. Ich bin sehr gespannt auf unser Gespräch. Welche Entwicklungsphasen hat Ihr Unternehmen über die Zeit durchlaufen und wo stehen Sie heute?

**DP:** Die Gründung war 1760 oder so. Das Wachstum fand während verschiedener Perioden statt, besonders nach dem 2. Weltkrieg, und der Höhepunkt wurde wahrscheinlich 1980 erreicht.

**MM:** Und dann?

**DP:** Bis in die 90er Jahre waren wir einfach ein Stahl- und Eisenhändler, das Sortiment war sehr groß, breit und tief. Dann haben wir unsere Struktur und unsere Strategie etwas geändert.

**MM:** Was genau haben Sie verändert?

**DP:** Wir betrachten heute die einzelnen Kundensegmente als oberstes Kriterium und nicht mehr die einzelnen Produktgruppen. Es gibt einen Geschäftsbereich Stahltechnik mit Kunden aus den Bereichen Metallbau und Industrie, den Bereich Haustechnik mit Kunden aus der Haustechnik-Branche und den Bereich Gebäudehülle für das Dach und die Fassade. Und dann haben wir ein Transportunternehmen, das früher eine Abteilung der Pestalozzi war, jetzt aber über 10 Jahre selbstständig ist und am Markt als Transportdienstleister auftritt.

**MM:** Was gab den Anstoß für diese einschneidende Veränderung?

**DP:** Es war weniger ein Moment, sondern ein Prozess, ein Bewusstseinsprozess. Auf der einen Seite sahen wir, dass gewisse Konkurrenten sehr stark expandieren konnten und wir schrieben zum Teil massive Verluste. Da mussten wir uns eben überlegen: Wo haben wir als Familienunternehmen eine Chance?

**MM:** Und wo stehen Sie jetzt?

**DP:** Am Höhepunkt hatten wir 600 Mitarbeiter und nach der Reorganisation vielleicht 240. Entsprechend war dann auch der Umsatz. Von den 240 sind wir wieder auf 300 gewachsen. Aber ich würde die

**Wo haben wir als Familienunternehmen eine Chance?**

**Wenn kein Wachstum oder nur wenig Wachstum da ist, auch in der ganzen Wirtschaft, dann steigt der Konkurrenzdruck.**

**Sehr viele Kundenbeziehungen waren sehr familiär geprägt.**

letzten Jahre nicht als ausgesprochene Wachstumsphase bezeichnen, sondern eher als Stabilisierungsphase.

**MM:** Was ist das Besondere an der Stabilisierungsphase?

**DP:** Es ist noch anspruchsvoll. Wenn kein Wachstum oder nur wenig Wachstum da ist, auch in der ganzen Wirtschaft, dann steigt der Konkurrenzdruck. Das ist auch jetzt im Moment sehr stark der Fall. Das fordert einen stark heraus. Man muss versuchen, die Kosten zu senken, rationeller zu sein, die guten Preise zu lösen. Man ist die ganze Zeit gefordert.

**MM:** Das bedeutet sehr viel Achtsamkeit?

**DP:** Ja, und der Druck ist enorm.

**MM:** Gehen wir nochmal zurück in der Zeit. Können Sie uns etwas über den Gründer erzählen?

**DP:** Wir haben nur wenige Spuren des ersten Familienmitgliedes. Es gibt eine Notiz in einem Verzeichnis der Stadt Zürich über Ereignisse der Stadt. Das war 1763.

**MM:** Gibt es noch weitere wichtige Hinweise?

**DP:** Ja, da ist der Vertrag, den er mit seinem Sohn für die Übergabe des Unternehmens abgeschlossen hat. Dieser Vertrag von 1788 enthält eine vollständige Bilanz mit dem Warenlager, mit allen einzelnen Positionen. Wir sehen also, womit die Firma damals gehandelt hat. Es ist auch eine vollständige Debitorenliste mit ca. 200 Kunden vorhanden. Auch eine Lieferantenliste und eine Vereinbarung, dass der Vater dem Sohn das Geschäft übergibt, und der Sohn dem Vater, solange er lebt, die Hälfte des Gewinns abliefern muss. Und wenn der Vater gestorben ist und die Mutter noch lebt, dann soll er dafür sorgen, dass die Mutter ein standesgemäßes Auskommen hat.

**MM:** Wie muss ich mir ein Geschäft in der damaligen Zeit in Zürich vorstellen?

**DP:** Der Sohn hatte am Fraumünster in Zürich in einer Bude das Geschäft eingerichtet. Im Parterre waren einige Warenlager. Und im oberen Stock war der Kontor, wo er die Buchhaltung führte, alles von Hand. Die ganze Sache war noch sehr stark familiär geprägt.

**MM:** War das mit den Kundenbeziehungen auch so?

**DP:** Ja, ich denke auch. Sehr viele Kundenbeziehungen waren sehr familiär geprägt. Es waren Schlosser, Schmiede, auch andere Berufe waren unter den Kunden vertreten. Und man erzählt sich, dass immer einmal im Jahr, an Martini, die Kunden mit der großen Geldkatze anmarschiert kamen, um die Rechnungen eines Jahres zu zahlen. Dann wurde das Geld gezahlt.

**MM:** Gab es da schon den Schweizer Franken?

**DP:** Nein, es waren 10 verschiedene Geldsorten. Und die ganze Familie musste mithelfen, das Münz zu zählen. Wenn alles stimmte und abgerechnet war, dann konnte der Kunde in der guten Stube sitzen und bekam von der Mutter noch eine warme Suppe.

**MM:** Können wir die Werte der Firma in der Geschichte erkennen?

**DP:** Was eine Rolle spielte in der Geschichte unserer Firma und Familie, war schon die Nähe zu dieser Kirche. Rudolf Alexander Pestalozzi war ein Pfarrerssohn und als Kaufmann ausgebildet. Deshalb war die Verbindung zur Kirche recht eng. Dieser konservative, christliche Hintergrund hatte eine gewisse Auswirkung in der Einstellung zu Geld.

**MM:** Wie kann man diese Einstellung beschreiben?

**DP:** Es gibt den Spruch in der Bibel: »Man kommt ohne Geld auf die Erde, man verlässt die Erde auch ohne Geld.« Man sagt auch das Totenhemd hat keine Taschen. Und man soll das Materielle haben, als hätte man es nicht. In unserer Familie gibt es eine gewisse Distanz zum ganzen Materiellen und eine stärkere Betonung des Ideellen.

**MM:** Wie wirkt sich die Einstellung auf die Geschäfte aus?

**DP:** Es gibt eine Jubiläumsschrift, die von Friedrich Otto Pestalozzi verfasst wurde. Über seinen Vater schreibt er darin, dass er ein sehr umgänglicher und freundlicher Mensch war, aber dass ihm für das wirkliche Vorwärtkommen im Geschäft eine gewisse Härte fehlte. Der Antrieb zum Geld verdienen, der bei anderen Leuten ja sehr groß ist, ist in unserem Fall nicht sehr ausgeprägt.

**MM:** Verliert sich diese Einstellung nicht über die Generationen?

**DP:** Wir hatten 1988 ein Jubiläumfest, 200 Jahre nach der Vertragsübergabe. Da haben wir auch etwas geblättert in der Vergangenheit. Mein damaliger Partner Dieter Burckhardt und ich erkannten uns mit unserem Charakter wieder in unseren Vorfahren. Grundeinstellungen übertragen sich über Generationen.

#### ■ Finanzentscheidungen unter Unsicherheit

**MM:** Jetzt kommen wir zu den Finanzentscheidungen. Gibt es Prozesse, Regeln, Rituale, die sie etabliert haben?

**DP:** Ich denke, wir treffen diese Entscheidungen eher intuitiv, nicht sehr systematisch. Natürlich haben wir unseren Budgetprozess, wir budgetieren auch die Investitionen. Wenn etwas Großes angeschafft wird, gründen wir ein Projekt, machen eine Projektorganisation, rechnen das Projekt in der Buchhaltung ab und vergleichen das mit dem Budget.

**MM:** Treffen Sie die Entscheide eher allein – oder mit Ihren Mitarbeitern?

**DP:** Die Entscheide für Investitionen versuchen wir intern möglichst breit abzustützen. Es gibt keine Abstimmungen, wo die Mehrheit festgestellt wird, wir diskutieren bis wir uns einig sind und alle überzeugt sind von der Lösung. Manchmal ziehen wir auch einen Berater bei, wenn es um was Größeres geht. Und natürlich machen wir auch Return on Investmentrechnungen, aber die sind eher primitiv. Es gibt auch Businesspläne, wo man schaut, wie lange es geht, bis der Ertrag größer ist als die Investition.

**MM:** Was hält Sie davon ab, sich noch mehr moderner Kennzahlen und Berechnungen zu bedienen?

**In unserer Familie gibt es eine gewisse Distanz zum ganzen Materiellen und eine stärkere Betonung des Ideellen.**

**Grundeinstellungen übertragen sich über Generationen.**

**Sophistische Berechnungen sind immer von vielen Annahmen abhängig, die die Ergebnisse stärker beeinflussen als die Rechenmethode. Diese erzeugt nur eine Scheinsicherheit.**

**Wenn es schwierig wird, wird die Bank auch schwierig.**

**Es ist ja mein eigenes Geld, ich kann selbst entscheiden, dann kann man mehr Risiko eingehen.**

**DP:** Sophistische Berechnungen sind immer von vielen Annahmen abhängig, die die Ergebnisse stärker beeinflussen als die Rechenmethode. Diese erzeugt nur eine Scheinsicherheit. Man hat eine »exakte« Rechnung, aber die Sicherheit ist nicht größer. Wichtig ist uns, dass die Sache, um die es geht, zur Strategie passt. Das lösen wir mit einer SWOT-Analyse und machen die entsprechenden Überlegungen.

**MM:** Sie schauen also neben den Zahlen auch sehr auf den Menschen?

**DP:** Bei Akquisitionsprojekten kommt es darauf an, wie der Verkäufer einer Firma sich verhält, wie er verhandelt. Kann ich Vertrauen zu ihm haben? Das spielt eine große Rolle bei der Risikoabschätzung und für die Sicherheitsmaßnahmen, die ich dann treffen muss. Man macht einen Vertrag, man schreibt viele Dinge fest und – ich habe am Schluss gemerkt, Papier ist Papier. Es kommt viel mehr darauf an, wie die Menschen miteinander umgehen können.

**MM:** Was ist das Wichtige in der Zusammenarbeit mit Banken?

**DP:** Eine Bank ist auch ein wirtschaftliches Unternehmen und versucht Geld zu verdienen. Und sie hat nichts zu tun mit der Menschenfreundlichkeit. Das sind ganz normale Geschäftsleute, mit denen man gleich verhandeln sollte, wie mit einem anderen Geschäftspartner.

**MM:** Und wenn das nicht passiert?

**DP:** Die Gefahr besteht, dass das Verhältnis zur Bank sich verändert. Der Unternehmer wünscht sich einen Arzt, einen Berater oder Treuhänder, der einem hilft. Doch das ist leider bei der Bank nicht der Fall. Wenn es schwierig wird, wird die Bank auch schwierig.

**MM:** Wie kommt es, dass Unternehmer die Bank mit einem Treuhänder verwechseln?

**DP:** Sehen Sie, die Bank ist auch ein Geldgeber wie ein Familienmitglied, ein Aktionär. Da muss ein großes Vertrauensverhältnis bestehen. Die Bank versucht natürlich, eine gute Beziehung zu unterhalten. Sie pflegt die Kontakte. Solange alles gut läuft, gibt es auch gar kein Problem. In einer schwierigen Situation merkt man, dass die Bank auch eigene Interessen vertritt. Wenn es lange gut gegangen ist, bildet sich eine scheinbar problemlose, gute menschliche Beziehung, die dann in so einer Illusion endet.

#### ■ **Finanzielle Risikobereitschaft und Risikokultur**

**MM:** Zurück zu Ihrem Unternehmen. Gibt es Unterschiede, wenn Sie oder Ihre Führungskräfte Finanzentscheidungen treffen?

**DP:** Es ist ein ganz großer Unterschied. Es ist ja mein eigenes Geld, ich kann selbst entscheiden, dann kann man mehr Risiko eingehen.

**MM:** Wie schätzen Sie Ihre Risikobereitschaft ein, zwischen 0 und 10?

**DP:** Ich würde sagen, ich bin bei 5–7 vielleicht.

**MM:** Und die finanzielle Risikokultur Ihres Unternehmens, wie würden Sie die einschätzen?

**DP:** Der würde ich vielleicht eine 6 geben.

**MM:** Können Sie den Unterschied bei den Entscheidungen genauer schildern?

**DP:** Das Führungsteam, die Geschäftsleitungsmitglieder müssen ja mir oder der Belegschaft Rechenschaft ablegen über ihre Entscheidung. Wenn sie wirklich krass falsch entschieden haben, riskieren sie ihre Stelle. Also, die Folgen falscher Entscheidungen können für die Führungskraft existentiell sein.

**MM:** Ist das beim Unternehmer anders?

**DP:** Wenn ich selbst falsche Entscheidungen treffe oder falsch investiere, geht zwar auch Geld verloren, aber es ist nicht existentiell. Bei sehr großen Beträgen vielleicht, aber das kommt nur sehr selten vor. Der Rahmen und die Tätigkeit für einen Bereichsleiter sind enger gesteckt als der Rahmen des Unternehmers selbst, und deshalb ist der Bereichsleiter etwas vorsichtiger.

**MM:** Sehen Sie weitere Unterschiede?

**DP:** Ein anderer Punkt ist natürlich auch die Persönlichkeit des Geschäftsleitungsmitgliedes. Bei uns gibt es einen Bereichsleiter, der sehr genau überlegt und, bevor er entscheidet, mit mir darüber spricht. Andere gehen vorwärts und ich höre im Nachhinein, dass sie einfach entschieden haben.

**MM:** Risiko spielt auch beim Energie- oder Rohstoffeinkauf eine Rolle. Ist das für Sie ein wichtiger Entscheidungsbereich?

**DP:** Wir kaufen ziemlich viel Kupfer. Kupfer wird an der Börse gehandelt. Die Preise an der Börse bewegen sich zum Teil sehr stark. Das kann von 4 Franken auf 12 Franken pro Kilo gehen, innerhalb weniger Monate. Wir haben auch schon mal falsch entschieden, da ist ein großer Verlust entstanden. Und aus dieser Erfahrung heraus haben wir das Risiko bewusst minimiert.

**MM:** Wir sprechen von Risikobereitschaft und Risikowahrnehmung: Glauben Sie denn, dass die Führungskraft oder die Entscheider vorher das Ausmaß des Risikos wahrgenommen haben?

**DP:** Nein, da könnten wir wahrscheinlich noch Fortschritte machen. Natürlich, wir haben auch eine Risikoanalyse für die ganze Firma erstellt. Wir versuchten sie auch zu bewerten, über das ganze Unternehmen gesehen. Aber wenn es um eine einzelne Entscheidung geht, dann können wir diese ganze Risikoanalyse etwas verbessern und systematisieren.

**MM:** Ja, das bringt mich jetzt zu einer wichtigen Frage: Was ist denn Risiko für Sie?

**DP:** Das ist die Möglichkeit eines Verlustes, einerseits eines Geschäftes, eines Bereiches oder eines Schadens. Das Risiko eines Schadens.

**MM:** Ist das die Definition, die für alle Entscheidungen in Ihrem Unternehmen zutrifft, oder gibt es für Sie noch andere Definitionen von Risiko?

**DP:** Das habe ich mich noch nie gefragt. Wir unterscheiden immer zwischen Risiken und Chancen. Das Risiko kann sein, dass wir jemanden einstellen, der der Aufgabe nicht gewachsen ist. Den müssen

**Ein anderer wichtiger Aspekt zu Risiko: Man blendet das aus, man vergisst es.**

wir dann entlassen und jemand Neues einstellen. Aber auch das hat wieder finanzielle Auswirkungen am Schluss. Und da ist noch ein anderer wichtiger Aspekt zu Risiko: Man blendet das aus, man vergisst es. Wenn es schon lange nicht passiert ist, dann denkt man, es wird nicht mehr passieren. Auch das ist eine Gefahr.

**MM:** Also, Risiko ist ein sehr spannendes Thema?

**DP:** Ja, ich bin selbst erstaunt, wie lange wir über das Thema gesprochen haben. Im Alltag wird es oft nicht so thematisiert.

#### ■ Die Rolle von Geld im Unternehmen

**MM:** Jetzt kommen wir zum Geld, was bedeutet Geld für Sie?

**DP:** Ich persönlich bin froh, wenn Geld mir einen gewissen Spielraum eröffnet und eine gewisse Sicherheit gibt. Ich kann mir Dinge kaufen, leisten, wenn ich Geld habe, die mein Leben bereichern. Aber ich schränke mich freiwillig ein. Weil ich es sinnvoll finde im Hinblick auf den Umweltschutz, oder weil ich einfach als sparsamer Mensch erzogen worden bin. Aber wenn man gezwungen wird, ist es doch etwas ganz anderes. Deshalb bin ich dankbar, glücklich, dass ich einen gewissen Spielraum habe.

**MM:** Glauben Sie, Sie würden den Spielraum, der Ihnen so wichtig ist, auch ohne Geld spüren?

**DP:** Ja, das hätte ich sicher auch dann. Es ist nicht so – je mehr Geld, desto größer spüre ich diesen Spielraum. Auch mit viel weniger Geld würde ich wahrscheinlich viele Ideen haben, die ich realisieren könnte. Ich spüre eine Verantwortung für das Familienunternehmen, wo mein Geld drinsteckt. Ich bin bestrebt, wie auch meine Vorfahren, das Geld in der Firma zu lassen, damit die Firma sich weiterentwickeln kann.

**MM:** Gibt es im Unternehmen einen roten Faden, oder ein Muster mit Geld, dem alle folgen?

**DP:** In einem Familienunternehmen gibt es ja immer diesen Generationenwechsel, wo Geld eine große Rolle spielt, weil es verteilt wird. Wir wenden da einen Grundsatz an: »tüüf ine – tüüf use«.

**MM:** Können Sie uns den erklären?

**DP:** Ein Familienmitglied, das in die Geschäftsleitung kommt, kann sich daran beteiligen zu einem tiefen Preis, aber es übernimmt dann auch die ideelle Verpflichtung beim nächsten Generationenwechsel, es dann wieder zu einem tiefen Preis weiter zu geben und wieder tief auszusteigen. Das ist verankert in der Familie und wurde immer so gemacht.

**MM:** Kennen Sie den Erfinder des Spruchs?

**DP:** Ich habe ihn von meinem Vater gehört und er vielleicht von seinem Vater. Wer der Erste war, weiß ich nicht. Ich musste meine Kinder nie in diese Regel einführen, es überträgt sich automatisch.

**MM:** Wenn man sich fragt, wie Sie und Ihre Familie das geschafft haben, dann ist doch sicher so eine Regel ein wesentlicher Teil, wenn es zum Fall X kommt?

**DP:** Sie fragen: »Wie haben Sie das geschafft?« – Wir haben es überhaupt nicht geschafft. Es ist uns zugefallen. Wir haben es nicht be-

**Ich bin bestrebt, wie auch meine Vorfahren, das Geld in der Firma zu lassen.**

wusst angestrebt, wir wollten es immer so machen. Es ist einfach vorhanden. Es ist schwer zu beschreiben...

**MM:** Ja, ich danke Ihnen – eine eindrucksvolle Familien- und Unternehmensgeschichte.

## Vom Unternehmer zum Finanzunternehmer – zum Lebensunternehmer

### Der ehemalige Unternehmer, Gründer

#### Bernd Kerzman\* Inforima\*

*»Ich freue mich jeden Tag, an dem es mir gelingt, die Distanz zum Unternehmen etwas größer werden zu lassen.«*

#### Bernd Kerzman,

65 Jahre alt, hat im Alter von 60 Jahren sein Unternehmen verkauft.

#### Inforima

Das Unternehmen wurde in den 1970er in Berlin gegründet. Zum Schluss arbeiteten 20 Mitarbeiter in der Firma. Schon früh wurden die Produktion nach China und der Verkauf ins Internet verlagert. Das half dem Unternehmen, Krisen zu überstehen. Nach über 30 Jahren wurde das Unternehmen verkauft und wird heute von den neuen Besitzern erfolgreich weitergeführt. Herr Kerzman lebt heute mit seiner Familie auf dem Land.

\*Der Name wurde von der Redaktion geändert.

### ■ Das Unternehmen – vor dem Verkauf

**MM:** Wie können wir uns Ihr früheres Leben als Unternehmer vorstellen, was war charakteristisch?

**BK:** Im Unternehmen? Oder privat?

**MM:** Das ist die Frage: Kann man das überhaupt trennen?

**BK:** Eigentlich nicht. Das war 30 Jahre Häuserkampf, so möchte ich das bezeichnen. Das Unternehmen ist ja praktisch aus dem Nichts gegründet worden. Und sämtliche Schwierigkeiten, die so ein Unternehmen bekommt, haben wir erlebt: zu wenig Eigenkapital, extrem schwierige Bankfinanzierung. Dann kam in der Phase der Unternehmensgründung und in den Jahren danach noch die Hochzinsphase dazu. Wir hatten über 10% Zinsen in den 70iger Jahren. Das Ganze war ein ewiger Kampf – 25 Jahre lang, in den letzten 5 Jahren fing sich das an zu entspannen. Und dann hatte man gar nicht mehr das Gefühl, dass es sich entspannt. Man war mittlerweile so in den Kampf verwickelt, dass man eigentlich zu spät merkte, dass sich die Zeiten geändert und auch stark verbessert hatten.

Man war mittlerweile so in den Kampf verwickelt, dass man eigentlich zu spät merkte, dass sich die Zeiten geändert und auch stark verbessert hatten.

### ■ Finanzielle Risikobereitschaft und Risikokultur

**MM:** Wie schätzen Sie Ihre finanzielle Risikobereitschaft ein?

**BK:** Während meiner unternehmerischen Tätigkeit war meine finanzielle Risikobereitschaft anfangs sicher bei 9, hat dann über die Jahre