

brandeins

Wirtschaftsmagazin



0.8
4 195069 808509

Schwerpunkt Loslassen

Inhalt



68 Für die Firma: Chefin wider Willen
Foto: Jens Passoth

- 6 Mikroökonomie:
Ein Boxer in Ghana
- 8 Die Welt in Zahlen
- 10 Markenkolumne:
Ostfriesen-Krönung – Thiele Tee
- 12 Ökonomie der Elemente: Cobalt
- 14 Das geht: Jura aus der Dose
- 16 Wirtschaftsgeschichte:
Die Parallel-Regierung

Was Wirtschaft treibt

- 18 Das Beste aus zwei Welten
Was passiert, wenn sich ein US-Start-up und ein deutscher Mittelständler mit Milliardenkonzernen anlegen, erklärt *Patricia Döhle*
- 24 Kleider machen Beute
Warum der spanische Textilkonzern Inditex eine besonders gute Figur macht, zeigt der Blick in die Bilanz von *Patricia Döhle & Bettina Schulz*

Den Schwerpunkt gibt es als Hörversion unter b1.de/audioversion

Schwerpunkt Loslassen

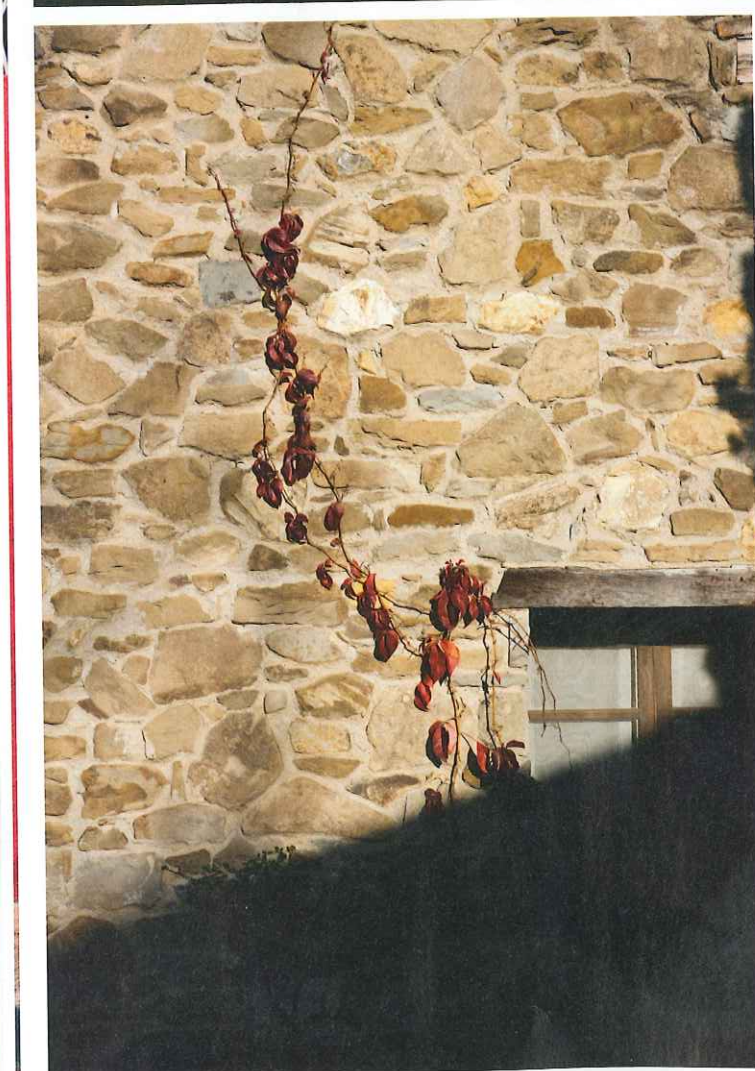
- 27 Prolog
- 28 Lassen wir das!
Loslassen heißt nicht verlieren, sondern neu anfangen können
Von *Wolf Lotter*
- 36 Die haben's getan!
Abschied, Aufbruch, Neubeginn: Fünf Aussteiger erzählen aus ihrem Leben, aufgezeichnet von *Tobias Asmuth*
- 44 „Endlich fühlt es sich richtig an“
Eine junge Frau verzichtet auf die sichere Jura-Karriere und wird Komponistin. Ihre Geschichte erzählt *Johannes Böhme*
- 46 Der Preis der Freiheit
... ist die Angst. Der israelische Psychoanalytiker Carlo Strenger im Gespräch mit *Peter Laudenbach*
- 50 Deckung!
Eine Abrechnung mit der Achtsamkeit Von *Jens Bergmann*
- 54 Goldsteins Sehnsucht ...
... nach der Welt. Porträt eines Getriebenen von *Matthias Hannemann*
- 60 Noch mal von vorn
EnBW muss sich neu erfinden. Kann das funktionieren?
Antworten von *Dirk Böttcher*
- 68 „Wir waren doch so gut befreundet“
Wie sich drei junge Gründer auf alte Unternehmenswerte besinnen, beschreibt *Lisa Goldmann*



88 Fürs Gefühl: Toskana-Romantik made by Fattoria La Vialla
Foto: Diambra Mariani

Toskana für zu Hause

Der Landstrich zwischen Florenz und Grosseto ist ein Sehnsuchtsort der Deutschen. Die Familie La Franco hat das früh erkannt und daraus ein erstaunliches Geschäft gemacht.



• Wer als Italien-Reisender die berühmtesten Plätze der Toskana abklappert, landet früher oder später unweigerlich auf der Piazza del Campo von Siena, der Piazza Santa Croce in Florenz und der Piazza del Duomo in Pisa. Seit ein paar Jahren zieht es vor allem deutscher Urlauber auch an den Hofplatz eines toskanischen Bio-Betriebes, der abgelegen am Rande des Arno-Tales nördlich von Arezzo liegt und Jahr für Jahr mehr Besucher anlockt: die Fattoria La Violla.

Der Weg dorthin führt von einer löchrigem Dorfstraße scharf hügelwärts und zwischen haushohen Zypressen und Weinreben hindurch, bis man auf einem Schotterplatz anlangt, in dessen Mitte eine lang gestreckte Tafel mit kariertes Tischdecke steht. Zu fast jeder Tageszeit trifft man hier auf Besucher, die im Schatten von Heuhaufen und Trecker fröhlich speisen und trinken. Die meisten Gäste sind im besten Studiosus-Alter, die allermeisten von ihnen unüberhörbar Deutsche. Aus der Hofküche schaffen Kellnerinnen mit weißen Kopfbedeckungen Schüsseln mit dampfender Pappa al Pomodoro und Pollo ai Peperoni herbei, dazu gibt es Chianti Superiore, alles aus hauseigener biologisch-dynamischer Herstellung.

Vor rund 40 Jahren als ökologisches Experiment gegründet, beschäftigt die Fattoria in Weinbergen und Olivenhainen, der eigenen Marmeladenmanufaktur, der Ölmühle, dem Dorfladen und der Trattoria auf dem Dorfplatz mehr als 160 feste Mitarbeiter. Mit fast 1580 Hektar ist sie nach eigenen Angaben Europas größter biologisch-dynamisch wirtschaftender Bauernhof. Das Kuriose: In Italien ist der Betrieb so gut wie unbekannt. Er zielt in erster Linie auf die Deutschen. 80 Prozent der Erzeugnisse gehen in die Bundesrepublik. Das Geschäft der Fattoria beruht auf einem Gefühl, dem Mythos Toskana, der nördlich der Alpen vor Jahrzehnten entstand.

1. Landflucht

In der Nachkriegszeit war die Region in Mittelitalien noch ein Landstrich, dessen Bevölkerung nach Abschaffung der Mezzadria, einer landwirtschaftlichen Betriebsform, bei der die Pächter nur sehr wenig Kapital benötigten, scharenweise in die Städte

abwanderte. Zurück blieben verwaiste Dörfer und verfallende Bauernhöfe. Diese wurden in den Fünfziger- und Sechzigerjahren von zivilisationsmüden Deutschen entdeckt. Angelockt von der Kombination aus sonnigem Klima, lieblicher Landschaft und günstigem Grundbesitz, folgten Leute wie der Verleger Klaus Wagenbach, der Maler Markus Lüpertz und der Schriftsteller Robert Gernhardt („Die Toscana-Therapie“). „In den Siebzigerjahren gab’s die Toskana noch fast umsonst“, sagt Andreas März, Gründer der Wein- und Olivenzeitschrift »Merum«, der vor 40 Jahren in die Provinz südwestlich von Florenz zog. Joschka



Symbol des Postkartenidylls: Die karierte Tischdecke ist omnipräsent



Frei laufendes Federvieh: Hühner und Pfauen tragen zum Flair bei



Tafel-Gäste: Aus Besuchern werden Kunden und Werbeträger

Fischer, auch er ein inoffizielles Mitglied der sogenannten Toskana-Fraktion, erklärte die Anziehungskraft der Region 1997 so: „Die Toskana funktioniert nach unseren Maßstäben und ist dennoch Italien.“ Die Kriminalitätsrate sei niedrig, die meisten Gemeinden erklärten sich atomwaffenfrei, Müll werde getrennt gesammelt, und sogar die Mafia erscheine wie ein Mysterium aus einer fernen Welt. Es gebe „jede Menge Wald, Wild und Pilze und dazu – anders als zu Hause – den azurblauen italienischen Himmel: alles, was das deutsche Gemüt frohlocken lässt. (...) Hier lässt sich’s leben.“

Daheim schwärmten die Bekehrten von dem Paradies, in dem man sich mit Freunden an eine reich gedeckte Tafel setzt und in Verbundenheit mit der Landschaft zu neuen Gedanken inspiriert wird. So formte sich in den Köpfen der Deutschen ein Idyll, das die Gegend zum Mythos überhöhte. Vollerorts hält die Realität

Kennen die Bedürfnisse der Deutschen genau: Antonio, Gianni und Bandino Lo Franco



dem Klischee nicht stand, auf dem Hofplatz der Fattoria La Violla aber ist die Toskana genauso perfekt wie in der Vorstellung der Deutschen. Das ist kein Zufall, sondern Kalkül und wesentlicher Teil des Geschäftes. Spräche man von reiner Inszenierung, würde man den Betreibern aber nicht gerecht.

2. Familienangelegenheiten

Genau wie die großstadtmüden Deutschen suchte in den Siebzigerjahren ein Textilindustrieller aus dem nahe gelegenen Arezzo ein Refugium auf dem Lande für sich und seine Familie. Zur Ruine, die Pierò Lo Franco zusammen mit seiner Frau Giuliana und den drei Söhnen restaurierte, gehörten auch ein Olivenhain und ein paar Hektar Land. Der Freizeitbauer bewirtschaftete sie fortan so, wie er es von seiner Großmutter gelernt hatte: ohne

Einsatz von Pflanzenschutz- und Düngemitteln. Ihr Versuch, die biologische Ernte vor Ort zu verkaufen, scheiterte allerdings grandios. „In Italien konnte niemand verstehen, wieso Öko-Lebensmittel mehr kosten sollten als konventionelle“, sagt Bandino Lo Franco, jüngster der drei Brüder, die mittlerweile die Leitung der Fattoria von ihren Eltern übernommen haben. „Ganz zu schweigen davon, dass bei uns kaum jemand wusste, was biologischer Landbau bedeutete.“

In Deutschland hingegen rollte damals bereits die Öko-Welle. Eines Tages nahm ein Schäfer der Fattoria Ziegenkäse und Öle der Familie mit in seine schwäbische Heimat, wo sie sich bestens verkauften. Die drei Brüder Gianni, Antonio und Bandino Lo Franco machten sich daher Ende der Achtzigerjahre immer häufiger mit einem voll beladenen ▶

Fiat, Baujahr 1957, auf den Weg zur Kundenschaft nördlich der Alpen. Daheim kaufte die Familie mit ihren Einnahmen aus dem Textilgeschäft weitere Ländereien, später kamen die ersten verlassenen Bauernhäuser hinzu, die man zu Wohnungen für Gäste und Kunden umbaute.

Weil deren Zahl stetig wächst, steigen die Lo Francos bald vom Vertrieb per Lieferwagen auf den Postversand um. „Durch die Direktvermarktung vermeiden wir Preiskämpfe im Handel und sparen die Händlermargen von mindestens 30 Prozent“, erklärt Gianni Lo Franco, der älteste der drei. „Wir könnten vermutlich mehr umsetzen, aber wir wären ein ganz anderes Unternehmen, wenn wir über den Handel verkaufen würden.“ Anfragen von Feinkosthändlern wie Käfer oder Dallmayr lehnen die Brüder konsequent ab.

Zumal der Direktvertrieb ihnen etwas enorm Wertvolles beschert: direkten Kontakt mit ihren Kunden. Den wissen die Brüder zu nutzen, vor allem indem sie ihre Produkte wie persönliche Geschenke inszenieren. Wer einmal bei der Fattoria bestellt hat, findet danach immer wieder kleine Aufmerksamkeiten, Produktproben und Broschüren im Briefkasten. Darin wird wahlweise von der jüngsten Erntefeier, dem lustigen Dreschfest und anderen Ereignissen auf dem Hof in der Toskana berichtet – ganz so, als wäre man ein alter Freund, den es über die familiären Neuigkeiten zu unterrichten gilt.

Das wichtigste Verbindungsstück zwischen den Produzenten im Süden und ihren Kunden im Norden ist der Katalog: eine fast 200 Seiten dicke Kombination aus Rezeptbuch, Toskana-Fotoalbum und Texten, für die „Katalog“ eine viel zu schnöde Bezeichnung wäre. In geschwungener Handschrift, mit naiv-kindlichen Zeichnungen und opulenten Fotos erzählt der Wälzer derart lebendig vom Leben auf dem toskanischen Lande, dass man Produkte und Preise fast übersieht. „Und zwischen den Zeilen steht immer: Bio, Bio, authentisch, Italien, Sonne, leckerlecker, kauf mich“, sagt der Medienjournalist und Blogger Stefan Winterbauer („Mein Leben als Kunde“). Auch praktisch: „Mit der ersten Bestellung schicken die dann auch gleich noch ein kleines Kochbuch mit, damit der Tedesco-Dödel auch ja nicht die Spaghetti Aglio e Olio versaut.“



Wo die Grenze zwischen echt und inszeniert verschwimmt: das Museum der Fattoria, ...

Die Lo Francos haben über die Jahrzehnte verstehen gelernt, wie sich ihre Kunden die Toskana vorstellen, was sie suchen und was sie gar nicht wollen. Sie wissen, dass ihr Betrieb auf keinen Fall etwas vorgeben darf, das er nicht hält. Sie haben die Authentizitäts-Sehnsucht einer Klientel zu erfüllen, die das Marketing in den vergangenen Jahren ein paarmal zu oft hinter Licht geführt hat. Die beispielsweise erfahren mussten, dass hinter „Wiesenhof“ kein idyllischer Hühnerhof und hinter „Gutfleisch“-Wurst kein kleinbäuerlicher Schweinezuchtbetrieb, sondern kühl kalkulierte Marketingkonstrukte stehen. Und die umso größeren Hunger auf glaubwürdige Produkte und Erzeuger haben.

Es hat nichts mit Sparsamkeit zu tun, dass die Fattoria sich ohne Unterstützung durch Werbeagenturen vermarktet. Die sattbunten Katalogfotos beispielsweise macht Franco Firera, ein ehemaliger Auslieferungsfahrer. Die geschwungene Handschrift wiederum, in der sämtliche Katalog- und Mailingtexte gesetzt werden, stammt von Giancarlo Felici, einem alten Freund der Familie Lo Franco. Felici ist jener Architekt, der die einstmals verfallenen Bauernhäuser in der Nachbarschaft zu rustikalen Gästehäusern umbaute. Die ersten Kataloge soll Felici noch komplett per Hand betextet haben. Mittlerweile wurde seine Schrift digitalisiert und zu einem Markenzeichen des Betriebs gemacht. Kataloge, Broschüren, Website und Aussendungen entwerfen fünf ortsansässige Grafiker. „Es ist immer lustig, wenn Leute uns für unser professionelles Marketing loben“, sagt Antonio, der mittlere der drei Lo-Franco-Brüder, „denn gemacht wird es ausschließlich von Amateuren.“

Eine erstaunliche Aussage angesichts der in knapp 40 Jahren immer weiter verfeinerten Technik. Doch das ist eben die Krux des Geschäftes mit deutschen Sehnsuchtskunden: Perfektes Marketing passt nicht in ihr Bild eines toskanischen Bauernhofs. Die Lo Francos wollen als die Überzeugungstäter rüberkommen, die sie sind. Das ist auch der Grund, warum sie den Kunden Gelegenheit bieten, sie zu besuchen, zu begleiten und ihnen bei der Arbeit zuzusehen. Wer will, kann sogar mithelfen.

3. Erlebniswelt

Vier Fattoria-Kunden sitzen an diesem Tag am Tisch auf der Piazza der Fattoria. Calvin Burke, ein US-Amerikaner, der seit vielen Jahren in München lebt, reist jedes Jahr mit seinen Freunden zur Wein- und ein zweites Mal zur Olivenernte auf den Hof. Für einen Vielbeschäftigten wie ihn, sagt der Schauspieler und Drehbuchautor, seien die Ferien dort „reines Energie-Auftanken“. Der Bauernhof selbst sei ohne Zweifel ein „irgendwie magischer Ort“.

... die Backstube



... und die Ölmühle

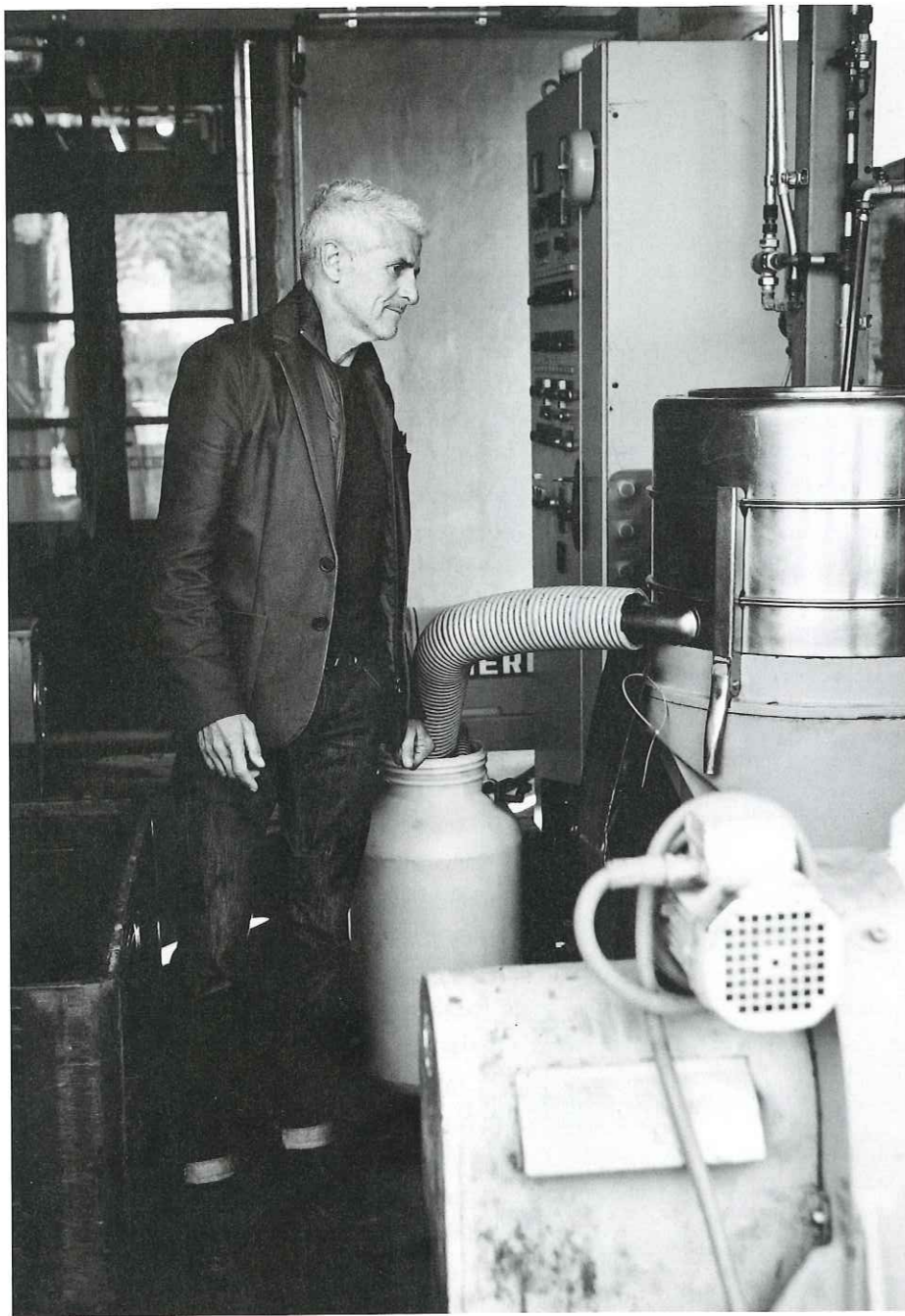


Vor Jahren hatte ihm ein Freund eine Flasche Olivenöl in die Hand gedrückt. Mittlerweile kauft Burke jedes Jahr für etwa 20000 Euro Fattoria-Produkte, die er an Kunden und Freunde weiterverschenke. Aus einem Kunden ist ein Werbeträger geworden. Er sagt: „Wenn ich daheim ein Päckchen mit Produkten der Fattoria auspacke, spüre ich jedes Mal etwas von der Herzlichkeit der Leute, die sie hergestellt haben.“

Vermutlich ist es das, was Wolfgang Ullrich eine „Choreografie der Emotionen“ nennt. „Gebrauchsgüter modellieren heute viel mehr als früher die jeweilige Lebens- und Erlebniswelt“, sagt der Kulturwissenschaftler, „sie werden immer wieder gezielt dazu eingesetzt, Stimmungen und Situationen zu verstärken, zu überhöhen, zu verändern.“ So wie die Dusche mit einem von der Werbung entsprechend emotional aufgeladenen Duschgel als Initiation für einen entspannten Abend dienen kann, kann die Essenszubereitung mit einem Olivenöl das Toskana-Gefühl an den heimischen Küchentisch holen. Wenn der Konsument den Ort der Erzeugung kennt und dabei einmal mitgeholfen hat, gelingt das besonders gut.

Calvin Burke und seinen Freunden kann man am folgenden Morgen bei der Arbeit in einem abgelegenen Olivenhain zusehen. Albanische Saisonarbeiter haben um die Baumstämme herum Netze ausgelegt und zeigen den Gästen, wie sie mit Rechen vorsichtig die Oliven von den Zweigen trennen. Der zweistündige Gast-Auftritt der Deutschen ist unverkennbar eher ein symbolischer Akt denn echte Erntehilfe. Am Ende ist Burke dennoch glücklich: „Für mich ist die Arbeit im Olivenhain wie Meditation.“

Gegen Mittag werden im Olivenhain wieder Tische aufgebaut, karierte Tischdecken darübergelegt, Schüsseln mit Pasta gereicht und Gläser mit Spumante gefüllt. Die Kinder der Lo-Franco-Brüder toben um den Tisch herum, die Erwachsenen prostern sich zu und lachen, Franco Firera kreist um die Tafelrunde und fängt mit seiner Kamera jede Geste ein. Burke und seine Freunde dürften sich im kommenden Katalog, auf der ▶



Herr der Tiere: der Chef-Agrarwissenschaftler Alceo Orsini

Fattoria-Website und den diversen Aussendungen ein paarmal selbst begegnen.

Marketingleute nennen das crossmediales Storytelling. Für die bayerische Embis-Akademie für Onlinemarketing zählt die Fattoria zu den Meisterinnen dieser Disziplin. „Egal ob Produktbeschreibungen, ein Erntebericht, eine Preisverleihung oder einfach die La-Vialla-Familie: Jede Form der Kundenkommunikation wird in eine Geschichte verpackt“, heißt es in einer Fallstudie der Akademie. Die Fattoria verfüge über das Gespür für Storys, die die „Zielgruppe gern hören, lesen und sehen möchte und an die man sich gern erinnert“.

Zur Schaffung bleibender Erinnerungen dienen auch die im ganzen Tal verstreuten ehemaligen Bauernhäuser, in denen Besucher der Fattoria untergebracht werden. Die Gästehäuser sind mit Fundstücken vom Antikmarkt möbliert, geschlafen wird auf Matratzen aus Gras und Wolle, es gibt weder Internetzugang noch Fernsehgeräte, und die steilen Schotter-Zufahrten sind für Lack und Achsen deutscher Limousinen eine echte Zumutung. Doch gerade ob dieses vermeintlich echten Landerlebnisses lieben es die Gäste. Wenn der Agriturismo-Betrieb im Oktober in die Winterpause geht, sind die Wohnungen für die kommende Saison meist bereits zu 80 Prozent ausgebucht.

Mit großem Geschick sorgen die Lo Francos und ihre Mitarbeiter dafür, dass die Fattoria genauso idyllisch erscheint wie im Katalog. Am Rande ihrer Piazza, auf der wie auf einer Hauptbühne das Hofleben spielt, haben sie einen repräsentativen Heuhaufen drapiert. Zur Kulisse gehört darüber hinaus der sorgfältig restaurierte erste Lieferwagen der Lo Francos. Flottgemacht wird der schicke Oldtimer lediglich für Feste, Ernteinsätze und Fotoproduktionen, wobei auf der Fattoria das eine vom anderen kaum zu unterscheiden ist.

4. Echte Arbeit

Bei aller Inszenierung wird auch richtig gearbeitet. Um das zu begreifen, muss man nur einen Vormittag lang Alceo Orsini folgen, einem weißhaarigen Feingeist, der mit seinen Budapestern, dem lindgrünen Sakko und Persol-Sonnenbrille eher dem eleganten Besitzer eines Pferdegestüts gleicht als einem Land-

wirt. Er ist der Chef-Agrarwissenschaftler der Fattoria und damit Herr über 800 Schafe, 1000 Hühner der seltenen Valdarno-Rasse und 100 Bienenvölker.

Bewirtschaftet wird all das nicht nur ökologisch, sondern nach den Regeln der biologisch-dynamischen Demeter-Philosophie. Das ist die aufwendigste Art, Landwirtschaft zu betreiben. In Deutschland wirtschaften weniger als zwölf Prozent der Bio-Betriebe nach den Regeln des Demeter-Verbands. Die Lo Francos aber haben es sich zum Ziel gesetzt, die gesamte Anbaufläche nach diesen Richtlinien zu bewirtschaften und zertifizieren zu lassen. „Wenn wir hier Pflanzenschutz- und Düngemittel einsetzen,

könnten wir bis zu 80 Prozent höhere Erträge produzieren“, sagt Orsini. „Aber das wäre kurzfristig gedacht.“

Zum Betrieb gehören eine Pflanzenkläranlage, die Abwässer aufbereitet, Solar- und Geothermieanlagen sowie ausgedehnte Wälder, die dafür sorgen, dass er mehr Kohlendioxid einspart, als er ausstößt. Die Fattoria mag ein Marketingphänomen sein, ein Marketingkonstrukt ist sie nicht. Der Demeter-Verband und das unabhängige Institut für Ethik und Umweltethik prüfen im 14-tägigen Wechsel die Arbeitsweise des Betriebs.

Die Qualität der Produkte ist weltweit anerkannt, wie gerahmte Auszeichnungen von Wettbewerben wie der „Los Angeles International Extra Virgin Olive Oil Competition“, dem „Olive Japan Award“ und dem „World's Best Oils“ belegen. Bereits dreimal wurde die Fattoria auf der Nürnberger Biofach-Messe als weltweit bester Bio-Erzeuger ausgezeichnet. Und im vergangenen Jahr wählte die Jury der Londoner „International Wine & Spirits Competition“ unter 8000 Weinen einen Vin Santo der Fattoria zum besten Dessertwein der Welt.

Ein Landstrich, der zum Mythos wurde: die Toskana, hier nördlich von Arezzo



Zahlen zu Umsatz und Gewinn geben die Lo-Franco-Brüder nicht preis. Ihr Betrieb wirtschaftet seit 20 Jahren autark und ohne Zuschüsse aus Familienvermögen oder anderen Betrieben, sagt Antonio Lo Franco. Jedes der vergangenen zehn Geschäftsjahre habe er mit Gewinn abgeschlossen. Ihre Bankverbindlichkeiten lägen auf dem „für italienische Mittelständler üblichen Level“, die Löhne auf Tarifniveau. Durch ihre breite Diversifizierung habe die Fattoria selbst Katastrophenjahre wie 2014 überstehen können, als Parasiten die komplette Olivenernte zerstörten.

Eigentlich, könnte man denken, wäre es naheliegend, die drei Brüder bauten ihr Geschäft weiter aus, kauften noch mehr Land sowie Produkte anderer Bio-Betriebe hinzu und vertrieben sie unter der Marke Fattoria La Vialla. Doch das wollen sie nicht, wohl wissend, dass das Toskana-Ideal der deutschen Kunden sich mit einem noch größeren Betrieb nicht vereinbaren lässt. Antonio Lo Franco sagt: „Wir sind groß genug und haben genug.“