

Andreas E. Mach • Torsten Wulf (Hrsg.)

Familienunter- nehmen erfolgreich über Generationen

20 Monografien von deutschen,
schweizer und österreichischen
Familienunternehmern

HAUFE.



7.2 Fattoria La Vialla

Ein Interview mit den Gebrüdern Lo Franco über Nachhaltigkeit, ökologische Landwirtschaft und ihr Familienunternehmen in der Toskana

Andreas E. Mach



Verleihung des ALPHAZIRKEL Award for Impact and Sustainability 2024 durch Andreas Mach an die Brüder Antonio und Gianni Lo Franco, begleitet von LaVialla PR-Chefin Annette Müller, Foto © ALPHAZIRKEL/Max von Eicken



Die Brüder Gianni, Antonio und Bandino Lo Franco, Foto © La Vialla



La Familia heute, Foto © La Vialla



Produkte von la Vialla biologisch-dynamischer Landwirtschaft, Foto © La Vialla

Fattoria La Vialla di Gianni, Antonio e Bandino Lo Franco società agricola semplice

Unternehmenssitz: Arezzo, Toskana, IT

Gegründet 1978 | 3. Generation

Eigentümer: Familie Lo Franco

Beschäftigte: ca. 150

Branche: Lebensmittelindustrie | biologisch-dynamische Landwirtschaft

La Vialla ist eine Fattoria, ein familiengeführtes landwirtschaftliches Unternehmen, das Lebensmittel anbaut, herstellt und vertreibt – aber auch Ferienhäuser vermietet, interessanterweise überwiegend an Deutsche. Gelegen ist das Familienunternehmen in der Toskana, wo La Vialla 80 Prozent seines Handelsumsatzes macht, davon zwei

Drittel im Netz. Das Geschäftsmodell entspricht dem eines Agrotourismus, was in Italien weit verbreitet und sehr beliebt ist. Fast alles, was in den Häusern und Restaurants von La Vialla konsumiert wird, ist auf dem Landgut produziert worden, und zwar in einer Art Kreislaufwirtschaft. Das Gut verbreitet auch die Atmosphäre eines »Schau- oder Erlebnisbauernhofes«, weil der Anbau und die Verarbeitung den Gästen stolz gezeigt werden.

Die CO₂-Bilanz der Vermögenswerte von La Vialla wird international hoch gelobt und der Betrieb operiert profitabel. Auf über 2.000 Hektar Land arbeiten knapp 200 Mitarbeitende nicht nur auf den Feldern, sondern auch im Agriturismo, in der Saucenküche, in der Bäckerei, im Weinkeller, in der Kundenbetreuung oder Logistik. Es gibt 35.000 Olivenbäume, 1.300 freilaufende Schafe, 600 Hühner, Gemüsegärten und natürlich Weinberge. Die Produktpalette, die auf der Fattoria hergestellt wird, umfasst Wein, Olivenöl, Schafskäse, Mehl und Gebäck, Saucen und Aufstriche, die in Gläsern hergestellt werden, und natürlich Pasta. Die 33 Apartments für Gäste sind auf dem Gelände verteilt.

Deutschland war lange der einzige Absatzmarkt

La Vialla ist seit 2005 ein Demeter-zertifizierter Betrieb. Als italienisches Unternehmen vertreibt es seine Produkte nahezu ausschließlich in Nordeuropa. Es ist ein Vorreiter von nachhaltiger Landwirtschaft und Unternehmensführung. Dass das Unternehmen vor allem nach Deutschland verkauft, hat auch damit zu tun, dass Deutschland lange Zeit der einzige Ort war, wo sich Verbraucher für ökologische Lebensmittel interessierten. So war es damals, zehn Jahre nach der Gründung der Fattoria in der Toskana durch die Eltern der heutigen Eigentümerbrüder Gianni, Antonio und Bandino Lo Franco. Ein biodynamischer Landwirtschaftsbetrieb auf Demeter-Niveau mit eigenem Wasser und eigener Energie fand laut den Lo-Franco-Brüdern damals nur in Deutschland Abnehmer.

Die Anfangsjahre

Eigentlich suchte die Familie Lo Franco Ende der 1970er-Jahre zunächst ein Sommerhaus auf dem Land. Piero Lo Franco, ein Textilindustrieller aus dem nahen Arezzo, kaufte eine Ruine mit einem Olivenhain und ein paar Hektar Land in dem Teil der Toskana, der damals brach lag. Die Felder wurden nicht mehr bewirtschaftet, die Häuser wurden verlassen, die Bauern waren meist abgewandert, um besser bezahlte Arbeit in der Industrie zu suchen. Zunächst bewirtschaftete man die erworbene Fläche so, wie es Vater Lo Franco von seiner Großmutter kannte, nämlich ohne Einsatz von Spritz- und Düngemitteln. Der Versuch, seine biologische Ernte in der Nachbarschaft zu verkaufen, scheiterte allerdings kläglich, denn in Italien wollte damals niemand verstehen, wieso biologische Lebensmittel mehr kosten sollten als konventionelle.

Bandino Lo Franco sagt über die Gründungsjahre: »Unseren Eltern lag sehr daran mit-zuhelfen, die Kulturlandschaft Toskana vor dem Verfall zu bewahren. Und durch das Verschwinden der Landwirtschaft geht natürlich auch ein Stück Kulturgut verloren, weshalb der Aufbau eines landwirtschaftlichen Betriebs nahelag. Die Familie hat von Anfang an großen Wert auf den biologischen und natürlichen Anbau der Erzeugnisse gelegt. Auf den Einsatz von Spritz- und Düngemitteln wurde seit jeher verzichtet. In gewisser Weise war die Herangehensweise unserer Eltern schon biodynamisch. Der hauseigene Kompost war Teil des Gartens, der Rebschnitt richtete sich – eher tradi-tionell, weil es die Großmutter auch schon so machte – nach den Mondphasen. Auf diese Weise haben unsere Eltern den Grundstein für unsere biologisch-nachhaltige Ausrichtung gelegt. Mit den Jahren haben wir uns aber immer mehr auch der Lehre Rudolph Steiners – dem Vater der biodynamischen Landwirtschaft – angenähert und angefangen, die von ihm entwickelten Präparate (Hornkiesel, Hornmist, Brennessel, Kamille etc.) einzusetzen«.

Bald eröffnete man einen Hofladen, damit die Feriengäste die Produkte des Gutes auch erwerben konnten, und restaurierte weitere Gebäude für Gäste, die die auf der Fattoria hergestellten Lebensmittel bald auch von zu Hause aus bestellen wollten. Also begann La Vialla damit, die Erzeugnisse ins Ausland zu versenden.

Demeter-Landwirtschaft

Die Demeter-Zertifizierung basiert auf Demeter International, der 1928 auf den Theo-rien von Rudolf Steiner in Deutschland gegründeten Organisation, die international als Zertifizierungsorganisation für biodynamische Landwirtschaft anerkannt ist, und deren Prinzipien in weltweit 6.500 Betrieben zur Anwendung kommen. Als Ökopionier nimmt der Verband Demeter die Qualitätsführerschaft im Bio-Bereich für sich in An-spruch und geht weit über die Anforderungen des staatlichen Bio-Siegels als Mindest-maß für Öko-Lebensmittel hinaus. Demeter-Landwirte und -Hersteller leisten mit der biodynamischen Wirtschaftsweise damit erheblich mehr als die EU-Bio-Verordnung vorschreibt (Gunter Vogt: Entstehung und Entwicklung des ökologischen Landbaus, 2010).

Das kommt der Qualität der Lebensmittel ebenso zugute wie der Umwelt. Demeter-Betriebe müssen sich komplett umstellen. Tierhaltung gehört immer dazu, wobei 100 Prozent des Futters Bio sein und mindestens die Hälfte davon im eigenen Betrieb hergestellt werden muss. 2018 wurde auf 1.579 Höfen in Deutschland nach Demeter-Richtlinien gearbeitet, auf 231 Höfen in Österreich und 297 in der Schweiz.

Seit 2014 auch als klimaneutral zertifiziert

La Vialla ist auch einer der ersten biologischen landwirtschaftlichen Betriebe Italiens mit der AIAB-Zertifizierung (seit 1983). Seit 1998 hat der Betrieb komplett auf Biodyna-

mik umgestellt, seit 2008 gibt es zudem eine Photovoltaikanlage, und seit 2014 ist der Betrieb als klimaneutral zertifiziert.

Es war im Jahr 2009, als die Fattoria als beispielhafter ökologisch-nachhaltiger Landwirtschaftsbetrieb in Italien auf die 15. Internationale Klimakonferenz in Kopenhagen eingeladen wurde. 2017 erhielt La Vialla den B.A.U.M.-Umweltpreis für »herausragendes Engagement für Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung«. 2020 wurde die Fattoria La Vialla durch die Firma natureOffice, ein deutsches Unternehmen, das nachhaltige Umwelt- und Klimaschutzprojekte durchführt und mit dem La Vialla seit 2010 zusammenarbeitet, von »klimaneutral« zu »klimapositiv« befördert.

Das Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) zusammen mit der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen (FAO) wählte die Fattoria La Vialla als einen der Generation Restoration Partner für die UN-Dekade zur Wiederherstellung von Ökosystemen. Das Programm zielt darauf ab, eine globale Bewegung zu schaffen, um die Zerstörung der Ökosysteme zu verhindern, aufzuhalten und umzukehren, wobei eine nachhaltige und regenerative Landwirtschaft eine Schlüsselrolle spielt.

Die Fattoria ist Siegerin beim Deutschen Nachhaltigkeitspreis 2024 als herausragendes Beispiel für Nachhaltigkeit in der Landwirtschaft. Der Preis wird jedes Jahr von der gleichnamigen Stiftung in Zusammenarbeit mit der deutschen Bundesregierung verliehen.

Kreislaufwirtschaft

Wichtig ist für La Vialla die Kreislaufwirtschaft – das wichtigste Credo lautet, nichts wegzuwerfen. So landen auf dem hofeigenen Kompost alle Überbleibsel der Produktion (Trester, Olivenschalen, Gemüsereste, Eierschalen etc.) und liefern – eben mit biodynamischen Kompostpräparaten versehen – wertvollen Dünger für die gesamten Felder. Das Regenwasser wird aufgefangen, um damit bei Bedarf die Felder zu bewässern, der Bodensatz des Olivenöls wird nicht weggeworfen, sondern in die Käserei gebracht. Dort schützt er auf natürliche Weise die Käserinde vor dem Austrocknen und vor Schimmel. Die Energie kommt aus der hauseigenen Photovoltaikanlage.

»Uns ist wichtig«, meinen die Brüder im Interview, »dass die Kinder sensibel sind für die heute mehr denn je dringlichen Umweltprobleme, und ihnen der Schutz der natürlichen Umwelt mehr bedeutet als Konsum. Der Einsatz neuer Technologien und die europäische Verordnung zu Kreislaufwirtschaft und ökologischer Nachhaltigkeit werden auch in Zukunft La Vialla helfen, gerade bei Transport, Recycling von Verpackungsmaterial, Verwertung und Wiederverwendung von Materialien weitere Fortschritte zu erzielen, ohne Zugeständnisse bei der hohen Qualität der Erzeugnisse zu machen. Dabei sollten die landwirtschaftliche Erfahrung und das weingastronomische Wissen

nicht unterschätzt werden, um die hohe Qualität der Erzeugnisse aufrecht erhalten zu können. Dazu gehören Investitionen in die Forschung und in neue Technologien, die wirtschaftlicher und weniger invasiv sind.« Die Familie hat inzwischen eine Umweltstiftung gegründet und arbeitet mit mehreren Universitäten in Forschungsprojekten über ökologischen Landbau zusammen.

Ökologische Landwirtschaft braucht einen langen Atem

La Vialla ist ein komplexer Landwirtschaftsbetrieb mit vielen verschiedenen Herstellungsbereichen (Trauben-Wein, Olivenöl, Viehzucht, Milch, Schafskäse, Getreide, Pasta, Plätzchen, Gemüsegarten, Soßen, Aufstriche und vieles mehr), die eng miteinander verbunden sind. Vom Anbau über die Verarbeitung bis zur Verpackung macht La Vialla alles im eigenen Betrieb. Jedes Jahr werden die Felder um ein paar Quadratmeter erweitert, auf denen dann ebenfalls nach der biologisch-biodynamischen Methode angebaut wird. Dies ist einer der Gründe, warum nicht alle Flaschen, Pakete und Gläser das Demeter-Logo tragen. Die Brüder sagen: »Sobald wir eine neue Fläche biodynamisch bebauen, die vorher »nur« biologisch betrieben wurde, dauert es nochmal zwei Jahre, bis diese dann auch offiziell von Demeter anerkannt wird.«

Man braucht einen langen Atem in diesem Geschäft. Vom Pflanzen eines Rebstocks bis zur ersten »richtigen« Ernte vergehen vier Jahre, bei einem Olivenbaum dauert es vier bis sieben Jahre, bis man einen ersten Ertrag erzielt. Und verkaufen kann man die Produkte, so das Credo der Brüder Lo Franco, natürlich nur dann, wenn sie auch besser schmecken. Sie sind überzeugt, dass es zumindest in der westlichen Welt in naher Zukunft normal sein wird, biologisch einzukaufen.

Giuliana Lo Franco erzählte am langen Tisch unter Feigenbäumen einer ALPHAZIRKEL Familienunternehmer-Delegation im Jahr 2018 von den Schwierigkeiten in den Anfangsjahren von La Vialla: »Die zum Trocknen ausgelegten Weintrauben für den ersten Vin Santo, die mit der Liebe und Aufmerksamkeit behandelt wurden, die man einer kleinen, zarten Tochter widmen würde, waren Ende September 1984 – ein feuchtes, regnerisches Jahr – alle verschimmelt. Das Rezept für die Orangenoliven wurde zum ersten Mal im Dezember 2000 im Salon des Landhauses La Vialla ausprobiert. Im Kamin brannte ständig ein Feuer, die Heizkörper liefen auf Hochtouren, während die Oliven trockneten und dabei Stück für Stück gewendet, gehegt, gepflegt und überwacht wurden – aber sie verfaulten. Und unsere schönen, geliebten Comisana-Schafe mit den dunklen Köpfen, die ersten im alten Stall von Spedale, erkrankten an Moderhinke. Wir haben mit den Tieren gelitten, wir waren verzweifelt.«

Drei Brüder leiten gemeinsam das Unternehmen

2007 haben die Eltern die Fattoria »offiziell« an ihre drei Söhne übergeben, die wiederum zusammen acht Kinder haben, denen es freisteht, bei La Vialla zu arbeiten oder nicht. Das Modell, das Unternehmen erfolgreich von mehreren Geschwistern zu füh-

ren, dürfte sich also in der nächsten Generation fortsetzen. Antonino Lo Franco sagt zur konstruktiven Zusammenarbeit der Geschwister heute: »Wir führen den Betrieb, indem wir unsere individuellen Kenntnisse bündeln. Jeder von uns verfügt über ganz persönliche Fachkenntnisse, die seinen Interessen entsprechen. Wir wissen aus Erfahrung, dass man auf den Gebieten am besten ist, die man am meisten liebt. Mein älterer Bruder Gianni liebt den Umgang mit Zahlen und kümmert sich um die kaufmännischen Belange unseres Unternehmens. Bandino, der Jüngste, widmet sich verstärkt dem Agriturismo – also dem Gästebetrieb – und ist zudem Experte für Olivenöl. Ich selbst bin oft mit unserem Önologen im Weinkeller unterwegs und ›bastele‹ an unseren Werbe- und Marketingaktionen mit«.

Die Entscheidungen werden demokratisch getroffen zu dritt, und bei schwierigen, zum Beispiel strategischen Fragen oder Fragen der Produktinnovation oder des Sortiments, wird eine Art Familienrat einberufen, zu dem dann auch die technischen Mitarbeiter mit ihrer eigenen Expertise gehören. So kommt es auch, dass keiner der La Vialla Produkte den Hof verlässt, ohne dass die ganze Familie dafür gestimmt hat – ein Beispiel für den Zusammenhalt italienischer Familienunternehmen par excellence – und das ist eben nur praktizierbar, wenn es ein Zusammengehörigkeitsgefühl gibt.

Das Unternehmen betreibt zudem intensiv Marktbeobachtung und vergleicht Konkurrenzprodukte. Denn der Familienrat orientiert sich bei neuen Produkten stets auch daran, ob es auf dem Markt schon ein solches Produkt mit vergleichbarem Geschmack gibt. »Wenn wir etwas machen, dann weil wir überzeugt davon sind, dass es etwas Besonderes ist«, da sind sich die drei Brüder einig. »Das gilt insbesondere auch für unser Olivenöl Extravergine. Italienisches Olivenöl ist aufgrund seiner zweifelhaften Qualität oder der Herkunft der Oliven oft in Verruf«, sagen die Brüder und ergänzen stolz: »Wir können für unsere Oliven bürgen. Denn sie sind ein Produkt aus unserer Fattoria, gepresst wird schonend und kalt und basta. Unser Öl ist uns heilig!«

Die einhellige Meinung der Lo Franco Brüder im Interview: »Wir drei Brüder Lo Franco sind gleichberechtigte Teilhaber und Verwalter der Fattoria La Vialla. Wir haben alle drei einen Universitätsabschluss in Wirtschaftslehre und Handel. Aus unserem Hobby wurde Berufung. Durch das Niederreißen kultureller Barrieren, eine lange Phase der gemeinsamen Ausbildung und des Experimentierens, eine Zeit der Zusammenarbeit mit der vorherigen Generation und untereinander, nicht zu vergessen, mit einer guten Portion Glück, kann man es schaffen«.

Der Markt für Bioprodukte heute

Über den Markt meinen die Lo Francos, dass es heute viele Anbieter gibt in den unterschiedlichen Produktgruppen. Auf Amazon würden die Lo Francos nie verkaufen – sie bleiben dem Prinzip von La Vialla »direkt auf den Tisch« der Endverbraucher treu. Man kennt sich aus mit den Produkten der Wettbewerber wie La Selva für Nicht-Weiner-

zeugnisse, den europäischen Bio-Weingütern Fasoli, Tenuta San Jacopo, Vineda Ruiz Jimenez, Bodegas Enguera, Schlossgut Hohenbeilstein, Maibachfarm unter anderem oder den Bio-Importspezialisten Riegel Weinimport, Wein&Vinos, Abbotts&Delanway. La Vialla setzt auf den Direktvertrieb ab Hof oder im Netz über den eigenen Webshop und über die Kataloge von La Vialla offline, B2B gibt es nicht.

La famiglia und die ungeschriebene Verfassung

Bei so viel Engagement innerhalb der Eigentümerfamilie und der harmonischen Aufteilung der Geschäftsfelder bzw. Produktwelten unter den Brüdern verwundert es nicht – was eben den Traditionen des Zusammenhaltes einer italienischen »famiglia« geschuldet ist –, dass sich die Frage der Professionalisierung durch familienfremdes Management bisher nicht stellt. Ähnlich verhält es sich mit einer Familiencharta, die bei den Lo Francos niemand für notwendig hält, weil die geteilten Werte und das unternehmerische Vermächtnis wie die Werte der Familie von allen drei Brüdern natürlich verinnerlicht sind und gelebt werden. Der Leitspruch der Großmutter »Metti bòn, cava bòn« (= Tu Gutes rein, hol Gutes raus) ist gewissermaßen die ungeschriebene Verfassung.

Wertschätzung der Mitarbeiter und Kunden

Auch dass man Respekt vor den Menschen hat, die den Betrieb ausmachen, Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen, ist ein Teil der Verantwortung, die man bei den Lo Francos pflegt. Schon in den Gründungsjahren haben die Brüder zu Weihnachten deutsche Gäste der Fattoria in Deutschland besucht und ihnen Geschenkkörbe mit La-Vialla-Produkten gebracht. Sie sagen über ihre Zusammenarbeit untereinander, über Mitarbeiterführung und Kundenbindung, dass Anteilnahme das grundlegende Element sei, das die Menschen vereint »und die Familie den Mitarbeitern ein Vorbild sein muss«.

An erster Stelle stehe für sie die Ehrlichkeit, die der Mitarbeiter dem Betriebs gegenüber und gegenüber den Kunden, die wie Freunde und/oder ein Teil der Familie behandelt werden und sich auch so fühlen. Das bestätigen die Dankeschreiben der Kunden. Anteilnahme ist auch das Credo der Personalführung. Der Betrieb wird als Gemeingut definiert und so empfinden die Mitarbeiter den Betrieb als ihren eigenen und setzen sich entsprechend für ihn ein. Offenbar schaffen die Lo Francos es, den Zusammenhalt, den sie in der eigenen Familie vorbildhaft pflegen, auch auf die Mitarbeiter, Gäste und Kunden zu übertragen, zumindest ist die Atmosphäre und die Art der Kommunikation nach innen und nach außen angenehm, persönlich und verbindlich, dazu gehört auch Disziplin und Klarheit, wofür La Vialla steht.

Bereitschaft, jedes Jahr ein paar Parzellen mehr zu bepflanzen

Bandino Lo Franco sagt: »Bei allen wichtigen Entscheidungen hatte ich nie Zweifel, auf welchem ethischen und ökologischen Niveau diskutiert werden sollte. Ohne Kom-

promise. Vielmehr ist es in den hitzigen Diskussionen und schlaflosen Nächten immer wieder darum gegangen, wie man Hindernisse am besten überwindet, wie man verschiedene Meinungen unter einen Hut bringt. Zum Beispiel die grundlegende Entscheidung der Art von Produktion: die Bereitschaft, jedes Jahr ein paar Parzellen mehr mit Weinreben und Olivenbäume zu bepflanzen, anstatt ein bereits bestehendes Unternehmen zu erwerben. Im Grunde kann man es nicht einmal eine Entscheidung nennen, es handelt sich vielmehr um eine natürliche Konsequenz. Doch wenn ich heute darüber nachdenke, war es eine grundlegende und wichtige Entscheidung mit enormen Auswirkungen auf die Qualität der Erzeugnisse und die Umweltverträglichkeit unseres Bauernhofs. Wenn man heute auf die über 600 Hektar zurückblickt, die in 20 Jahren angepflanzt wurden, könnte man sagen, dass es sich um eine Entscheidung gehandelt hat. Eine wichtige, mutige und weitsichtige Entscheidung, die jedoch vorgegeben war. Werte wie die Familie, die Anfangszeiten unserer Eltern, als sie ihr erstes Landhaus restaurierten, sind Teil unserer DNA, ein Leuchtfeuer, das unseren Weg Tag und Nacht erhellt«.

Das Geschäftsmodell strahlt auf die Umgebung aus

Das La Vialla Beispiel macht Schule. Mehr als 91 benachbarte Betriebe haben, zwischenzeitlich motiviert und unterstützt von La Vialla, auf biologische Landwirtschaft umgestellt und in manchen Fällen sogar auf Qualitätsprodukte mit biodynamischer Herstellung. So ist die Fattoria La Vialla stark von der Familie geprägt, vom Management bis hin zum Image, und strahlt aus in die Region und den Markt. Die Eigentümerfamilie lebt selbst, was sie sagen, anbauen und verkaufen.

Obwohl ein italienisches Familienunternehmen eigentlich nicht in dieses Buch über deutschsprachige Familienunternehmen passt, so ist es doch ein passendes Beispiel für einen nachhaltigen, landwirtschaftlich geprägten Lebensmittelhersteller, dessen Wertekanon so sehr als Beispiel für ökologischen Landbau und ein nachhaltiges Geschäftsmodell geeignet ist, dass er einerseits Vorbild sein kann und Impulse geben kann für nachhaltiges Unternehmertum wie auch für ein Familienunternehmen, das vom Zusammenhalt der Familienmitglieder und Gesellschafter lebt, die sich einem gemeinsamen Ziel verpflichtet sehen. In jedem Fall ist die Fattoria La Vialla ein Vorreiter und Vorbild für ökologische Landwirtschaft und die Entwicklung eines verantwortungsvollen, profitablen Geschäftsmodells, an dem sich landwirtschaftliche Betriebe und Lebensmittelhersteller orientieren sollten.