

FEATURING JOSEF ZOTTER, MARA HARVEY & SANDRA BANHOLZER

Die Business Sisterhood seit 2007

# LADIES DRIVE

No 65

## THE KINDNESS ECONOMY

Bereit für ein neues Wirtschaftswunder?

FOTO: ISTOCK / COFFEEANDMILK

Schweiz CHF 15.00 Europa 11.00 €



WE LOVE SLOW READING:  
VIERTELJÄHRLICHE ERSCHEINUNGSWEISE  
FÜR IHRE QUALITY-ME-TIME

FRÜHLINGSAUSGABE 2024, 17. JAHRGANG  
SCHWEIZ, DEUTSCHLAND, ÖSTERREICH

#BusinessSisterhood



FRÜHLINGSAUSGABE 2024

# BIOnier der Kindness Economy

Josef Zotter zählt zu den besten 25 Chocolatiers der Welt. Er ist bis heute einer der wenigen in Europa, die ausschliesslich bio und fair produzieren. Seine wilden, verrückten und provokativen Kreationen bereiten nicht nur Gaumenfreuden. Umwelt, Mensch und Gesellschaft dürfen ebenfalls am Erfolg der familiengeführten Schokofabrik mitnaschen.

Wie unternehmerischer Erfolg und soziales Engagement zu einer Erfolgsgeschichte verschmelzen, die es selbst nach Harvard als Best Practice geschafft hat: Josef Zotter über Experimentierfreude, Pleiten und Kindness in der Wirtschaft.

INTERVIEW: CLAUDIA GABLER

## Ladies Drive: Herr Zotter, wie läuft das Ostergeschäft?

**Josef Zotter:** Es läuft sensationell, trotz der vermeintlichen Krise, die überall propagiert wird. Wir ernten vielleicht jetzt die Früchte dessen, was wir vor 30 Jahren aufgebaut und erträumt haben. Kindness Economy war damals noch kein Businessmodell. Jetzt ist es das. Das zeigt unser Erfolg.

**Kann man beides sein, freundlich zu Mensch, Natur, Umwelt und finanziell erfolgreich? Oft hört man doch: „Das können wir uns nicht leisten. Die Produkte werden viel zu teuer. Die Konsument:innen sind nicht bereit, den Preis für bio und fair zu bezahlen.“**

Da muss ich ganz entschieden entgegenwirken: Man kann beides. Absolut! Es gibt uns jetzt seit 37 Jahren. Ich bin mit meiner Vision in den 90er-Jahren auch schon mal pleitegegangen. Mein Steuerberater hat damals gesagt: „Du bist kein Unternehmer. Du bist Künstler.“ Zu der Zeit haben sich in mir zwei Herzen gebildet – das sozial-künstlerische und das wirtschaftliche, das pragmatisch agiert. Als es mir damals schlecht ging, habe ich ihn gefragt: „Was muss ich tun, um das Unternehmen erfolgreich zu machen?“ Er sagte, ich müsse bei den Personalkosten und beim Wareneinsatz sparen. Genau das wollte ich nicht. Er meinte: „Dann wirst du pleitegehen.“ Ich ging lieber pleite, als faule Kompromisse einzugehen. Das war damals eine Trotzhandlung. Aber im Nachhinein hat sich herausgestellt, das war der richtige Weg. Die Zeit war noch nicht reif für soziales Unternehmertum und fairen Handel. Das war etwas für Romantiker.

## Sind Sie ein Romantiker?

Ich komme aus der Ökoszene. Wir haben uns als Jugendliche an Bäume geheftet, damit kein Atomkraftwerk gebaut wird. Und in Österreich gibt es bis heute kein Atomkraftwerk. Damals haben wir ein Versprechen abgegeben. Die Pleite hat mich ein paar Jahre gebremst. Wir mussten das Unternehmen – fünf Kaffeehäuser in Graz mit 50 Mitarbeitenden – auf zwei Mitarbeitende abbauen.

## Was hat Ihnen den Mut gegeben, noch mal so richtig durchzustrarten?

Es war keine leichte Zeit. Als Familie haben wir zusammengehalten und begonnen, das Unternehmen wieder klein und ohne Schulden aufzubauen. Ich glaube, das ist der Schlüssel zum Erfolg als Social Entrepreneur oder in der Kindness Economy, wie Sie es nennen: Wir haben keine Kredite bekommen. Wir haben gewirtschaftet, ein bisschen etwas verdient, wieder investiert usw. Und siehe da: Heute blüht das Unternehmen und beschäftigt 240 Mitarbeitende. Meine Vision ist aufgegangen. Wir werden gelobt, bekommen viele Preise.

## Wie finden Sie Mitarbeitende für Ihre Produktion in Riegersburg in der Steiermark?

Wir tun sehr viel für die Mitarbeitenden. Es gibt jeden Tag frisch gekochtes Frühstück, Mittagessen und alle Getränke sind gratis. Essen ist etwas Essenzielles, wie schon der Name sagt. Das kostet das Unternehmen zwischen 300.000 und 400.000 Euro im Jahr, aber das kriegen wir in drei Wochen Leistung zurück. Wir liegen zum Beispiel mit den Krankenstandstagen deutlich unter dem Schnitt. Auch setzen wir präventive Massnahmen im Qualitätsmanagement um und verbessern laufend den Arbeitsplatz. An Weihnachten machen wir den dreifachen Umsatz im Vergleich zu anderen Monaten. Früher haben wir während dieser Zeit Leiharbeiter engagiert. Das war ein bisschen emotional, weil alle bei uns bleiben wollten. Deshalb haben wir zusammen eine andere Lösung gefunden: Wir haben fünf Mitarbeitende zusätzlich eingestellt. Während der Weihnachtszeit bringen sich alle mehr ein und bekommen dafür zwei Wochen mehr Urlaub, wenn die Saison vorbei ist. Das lieben die Leute!

## Funktioniert die Demokratie am Arbeitsplatz bei Ihnen immer so gut?

Christian Felber, Autor der „Gemeinwohl-Ökonomie“, ist einer meiner besten Freunde. Trotzdem mache ich keine Gemeinwohlbilanz. Von

den 700 Punkten, welche die Gemeinwohl-Ökonomie umfasst, kann ich hauptsächlich einen Punkt nicht unterschreiben, und ich glaube, dass wir deswegen auch erfolgreich sind. Dieser Punkt betrifft die basisdemokratischen Entscheidungen in einem Unternehmen. Das ist in der Politik wichtig; in einer Demokratie muss man einen gemeinsamen Nenner finden. Aber:

Als Unternehmer muss man manchmal auch Entscheidungen treffen, die im Herzen wehtun.

Klar sind wir ein Team und verteilen auch die Gewinne, wenn auch in anderer Form. Wir sind ein Unternehmen, das immer noch im Wachstum ist. Wir müssen investieren. Und dort liegt das Problem. Wenn die Mitarbeitenden beteiligt sind, kommt man nicht zum Investieren, weil die Leute Angst haben vor dem Risiko und davor, etwas zu verlieren. Deswegen braucht es aus meiner Sicht in der Firma einen Kopf, der Entscheidungen trifft. War die Entscheidung schlecht, muss er sie ausbaden; war sie gut, dann baden alle (lacht). Unternehmer haben die Aufgabe, Arbeitsplätze zu schaffen, zu investieren, geile Produkte herzustellen und Verantwortung zu übernehmen, um Werte zu erzeugen.

## Was ist der Unterschied zwischen Gemeinwohl-Ökonomie und der Kindness Economy, wie sie Oona Horx Strathern vom Zukunftsinstitut beschreibt?

Es ist interessant, was Oona Horx in ihrem Buch schreibt. Es gibt einen Umwälzungsprozess, das kann ich unterschreiben. Was noch fehlt, sind die guten Beispiele. Funktioniert die Kindness Economy schon irgendwo? Die Wirtschaft verändert sich immer nur, wenn es Erfolgsbeispiele gibt, das weiss ich aus dem fairen Handel. Früher dachte man, der faire Handel ist „nette“ Entwicklungshilfe, Socialpreneure, die vor Ort Projekte machen und armen Leuten helfen. Bis man bemerkt hat: Das funktioniert so nicht! Spenden helfen den Menschen nicht weiter. Der Kakaobauer hat es in der Hand, guten Kakao zu produzieren. Der gute Kakao verhilft uns zu einer besseren Schokolade. Damit schliesst sich der Kreis. Der höhere Preis kommt zum Kakaobauern zurück. Meine Rechnung ist aufgegangen. Ich komme aus der Landwirtschaft. Jeder Bauer sieht die Nachbarswiese grüner. Wenn ein Bauer sieht, dass der Nachbar etwas anpflanzt, das sich gut verkauft, will er es auch machen. Wir haben bei der oberen Schicht begonnen, bei Bauern mit Schulbildung, die den Mehrwert schnell verstehen. Und siehe da! Heute gibt es Kooperativen, die haben mit 20 Bauern begonnen und umfassen heute 200 oder sogar 500.

Lacht gern und bringt die Leute zum Lachen:  
Bean-to-Bar-Chocolatier Josef Zotter  
produziert 1.000 Tonnen Schokolade im Jahr  
in 500 Sorten – energieautark, bio und fair.  
Mehr über Zotter Schokolade und die Zotter  
Erlebniswelt: zotter.at



**Das hat Vorbildwirkung!**

Das ist einer meiner Leitsätze: Die Maximierung der Menschlichkeit ist der grösste Gewinn.

**Apropos Gewinn: Sie dozieren sogar in Harvard. Was ist Ihre Message an die Nachwuchsunternehmer:innen?**

Harvard ist eine Hardcore-Business-School. Ich habe dort eigentlich nichts zu suchen. Ich wurde aber trotzdem hineintransplantiert (*lacht*). Zuerst war ich vorsichtig. Die lernen heute vielleicht etwas, das gestern wichtig war, aber in Zukunft nicht mehr sein wird: Gewinn zuerst. Aber die Universitäten beobachten auch, wie sich die Wirtschaft entwickelt. Sie kamen auf mich zu mit der Frage: „Herr Zotter, wie findet man einen Markt?“, und ich habe geantwortet: „Frag niemals den Markt, was er sich wünscht, sondern mach immer nur das, was du für dich für richtig hältst. Dann findest du deinen Markt.“ Das ist vielleicht der längere Weg, aber es ist genau das, was wir jetzt umgesetzt haben. Jetzt ist der Markt da, und er ist irrsinnig resilient. Wir kennen keine Krisen, es gibt ein kontinuierliches Wachstum zwischen drei und acht Prozent, ohne Spekulation und Kredite. Das Modell wurde von Harvard als Möglichkeit entdeckt. Sie unterrichten zwar weiterhin Business und Gewinnmaximierung, aber drei Prozent der Studierenden hören auch mal etwas anderes.

**Handeln Sie immer aus dem Herzen heraus?**

Ja! Und ein bisschen Glück gehört auch zum Erfolg. Und ein harmonisches Familienleben. Man trägt die Verantwortung für die Leute, ihre Seelen, ihre Krankheiten und alles, was dazugehört. Bei uns gibt es eine Notfallkasse. Wenn ein Mitarbeiter in einer Notsituation ist, kann er auf maximal 300 Euro zugreifen, ohne Diskussion. Mit so einer kleinen Massnahme haben wir an Resilienz gewonnen. Unsere Mitarbeitenden sind teilweise seit 15 oder 20 Jahren im Unternehmen. Das ist wie Gold. Diese Mitarbeiter wissen alles, kennen alles, haben verstanden, worum es geht. Das ist ein Wahnsinnskapital.

**Wie funktioniert das Zusammenspiel zwischen Jung und Alt bei Ihnen?**

Sie lernen voneinander. Die Jungen lernen von den Älteren das Handwerk. An die neuen Technologien und Roboter gehen die jungen Leute mit grosser Leichtigkeit heran, während ältere manchmal skeptisch sind oder Angst um ihre Arbeitsplätze haben. Wenn sie dann doch neugierig werden, lassen sie es sich von den jüngeren Kolleg:innen erklären. Dadurch entsteht ein neues soziales Gefüge.

Niemand ist Kaiser, der über den anderen bestimmt. Jeder ist wichtig, jeder hat andere Fähigkeiten.

**Wie sorgen Sie für Ihre persönliche Resilienz?**

Ich lebe seit gefühlt zehn Jahren handylos. Das hat mich irrsinnig befreit. Ausserdem bin ich ein Vorbild für meine Mitarbeitenden. Wir konzentrieren uns auf die Arbeit und lassen uns nicht ablenken. Das macht die Qualität der Schokolade aus. Wir sind total fokussiert auf den Geschmack, die Gewürze, die Harmonie. Wir versetzen uns ohne Ablenkung in den Kunden, sind aufmerksam und dadurch auch effizient.

Ausserdem gewinnt man ohne Handy unglaublich an Lebenszeit!

**Single-Tasking – ein weiteres Ihrer Erfolgsgeheimnisse. Sind Sie ein spiritueller Mensch, Herr Zotter?**

Ich bin der festen Überzeugung, dass jeder Mensch Spiritualität braucht. Es geht dabei nicht um den lieben Gott, auch wenn ich gern in leere Kirchen gehe. Mir gefällt die Kunst, die Grösse, die Dimension, von Menschen mit einer Vision gemacht. Das ist wie mein Unternehmen. Wir haben einen Essbaren Tiergarten. Das ist ein Areal von 27 Hektar mit Spielplätzen, Sportmöglichkeiten, Teichen. Und es gibt Tiere, die man streicheln und anschauen kann, aber es sind essbare Tiere. Sie werden alle geschlachtet. Die Menschen haben viel Respekt vor den Tieren und der schönen Landschaft, den Bäumen, Gebäuden, Wegen, Höhlen und der Kunst. Sie sind ehrfürchtig, wie wenn sie in die Kirche gehen. Da entsteht eine Emotion zum Tier und zur Umwelt. Mittlerweile sind wir im Unternehmen zu 60 Prozent vegan, irgendwann, das ist mein Traumziel, ist dieser Essbare Tiergarten ein echter Streichelzoo.

**Gibt es auch Produkte, die keinen Markt finden?**

Manchmal bilde ich mir Produkte ein, wie zum Beispiel unsere Insektenschokolade mit Würmern und Heuschrecken. Die kann ich selber essen. Einige dieser Produkte sind am Ideenfriedhof. Dort sind Schokoladensorten „begraben“, die es nicht mehr gibt. Ich bin fasziniert, wenn unsere 266.000 Besucher:innen pro Jahr wie auf einem richtigen Friedhof innehalten. Sie falten sogar die Hände. Und nach ein paar Minuten lachen sie.

**Was ist Ihre absurdeste Idee am Ideenfriedhof?**

Es ist eine sehr grausliche Schokolade: Käferbohnen mit Zwiebel und Honig. Ich habe mir das damals eingebildet. Frisch gekocht war das ein geiler Geschmack. Nach einem Monat kamen nur noch Beschwerden. Ich habe mich damals in meiner Seele verletzt gefühlt. Ich kostete die Schokolade – und die war wirklich grausig (*lachen*). Wenn die Zwiebel oxidiert, erzeugt sie einen fürchterlichen Geruch. Ich habe mir die Mühe gemacht, mich bei allen 700 Kunden, die sich beschwert haben, persönlich zu entschuldigen. Ich habe ihnen gesagt, dass diese Schokolade ein Irrtum von mir war. Und sie haben mir verziehen.

**Welche verrückten Kreationen essen die Kund:innen gern?**

Schweinehaut-Nougat. Die Schweinehaut wird mit Zucker und Zimt karamellisiert. Viele Leute sagen, das schmeckt wie Haselnuss-Nougat. Die zweite verrückte Kreation ist Spermidin mit Natur-Secco (*lacht*). Der Name ist ein bisschen provokant, aber das Spermidin ist ein Wunderstoff, der auch in Weizenkeimlingen steckt und der Zellverjüngung dient. Und der Natur-Secco ist unser hauseigener Sekt, der mit Apfel- und Birnensaft zu einem fruchtigen „Natursekt“ aufgespritzt wird – alles bio selbstverständlich (*lacht*). Die Leute schauen das Produkt an und schmunzeln. Das ist schön!

Weiterführende Informationen:

[www.zotter.at](http://www.zotter.at)