

RALPH TARNE IM GESPRÄCH MIT JOSEPH WILHELM

## Von der Müsli-Badewanne zur Weltfirma

Ralph Tarne: Lieber Joseph Wilhelm, Sie haben vor dreißig Jahren als Hippie-Gemeinschaft begonnen und auf einem Allgäuer Bauernhof das Müsli in der Badewanne gemischt. Heute leben mehrere Tausend Menschen weltweit von der Arbeit für Rapunzel. Das ist ein Riesensprung. Wie kam es dazu?

Joseph Wilhelm: Ich wollte ursprünglich für uns, für mich selbst, Biobauer sein. Wir fingen mit einer Bio-Gärtnerei an und einer Vollkornbäckerei. Wie dann das Schicksal so spielte: Es kam das Bedürfnis nach Lebensmitteln auf, die bei uns nicht wachsen. Ich fing also an, den Kontakt zu anderen Projekten in der ganzen Welt zu suchen. In der Firma, die allmählich wuchs, durfte ich dann in einem erweiterten Sinn Bauer sein – derart, dass ich auch andere überzeugen durfte, sich umzustellen und so die Bio-Idee weitertragen konnte. Ich habe mit Haselnussbauern in Sizilien und Feigenbauern in der Türkei Kontakt aufgenommen oder damals, in der frühen Phase, mit den Kakaobauern in Bolivien.

Es ist astrologisch interessant, dass bei Ihnen ein bäuerlicher Anteil sehr stark mit einem kontaktbetonten Anteil, einem weltweiten Austausch, verbunden ist.

Ich stamme aus der Landwirtschaft und habe ein bäuerliches Wesen mitbekommen. Ich fühle mich übrigens immer noch als Bauer und bin auch auf meinem Hof noch als Hobby-Bauer tätig. Dadurch habe ich immer eine erhöhte Akzeptanz bei Bauern verspürt. Ich konnte einfach mit ihnen sprechen – nicht von oben herab, sondern auf Augenhöhe, auch in meiner Funktion als Rapunzel. Ich denke, ein Fundament unseres Erfolges ist gerade, dass unsere bäuerlichen Wurzeln noch da sind und es uns gelungen ist, sie weiterzuentwickeln. Ein Anliegen von uns ist es zum Beispiel, Transparenz in der Lebensmittelherstellung zu schaffen, was nichts anderes heißt, als den Menschen zu zeigen, woher die Dinge eigentlich stammen, wo ihre Wurzeln sind. Das ist etwas sehr Bäuerliches.

Es ist weiter auffällig in Ihrer Geburtsveranlagung, dass Sie ein Pionier, ein Entdecker und Eroberer einer Öffentlichkeit sind, ja eines internationalen Publikums überhaupt. Sie sind,

derb gesprochen, 'bekannt wie ein bunter Hund' und viele beziehen sich auf Sie. Das spiegelt sich sehr auffällig in der gesamten Firma wieder, wo über das Normalmaß hinaus ein intensiver, direkter Austausch mit den jeweiligen bäuerlichen Produzenten besteht, und auch mit den Kunden wie mit den eigenen Mitarbeitern – bis dahin, dass sich unter den Mitarbeitern viele Paare gebildet haben, was bei anderen Firmen eher verpönt ist.

Wir sind ein weltweites Netzwerk – Rapunzel hat Lieferanten in 32 Ländern, und etwa genausoviele Kundenländer. Letzte Woche hatten wir zum Beispiel Kunden aus Island da, und letztes Jahr waren wir in Neuseeland. Gerade waren zwei Chinesen aus Shanghai bei uns. Sie haben vor, 50 Bioläden mit unseren Produkten in China zu eröffnen. Es wird heute sehr viel über die negativen Aspekte der Globalisierung gesprochen. Aber tatsächlich gibt es eben nur eine Welt und auf der leben wir alle miteinander – deswegen müssen wir auch mit den Ressourcen gut haushalten. Wenn man mit ihr gut und verantwortungsbewusst umgeht, stellt die internationale Verflechtung ein gigantisches Netzwerk von Ideen und Aktivitäten dar: Es gibt so viele Menschen mit gutem Willen und guten Ideen auf der Welt, dass ich da gar nicht so schwarzsehe.

Bei Ihnen, Herr Wilhelm, dominiert eine Steinbock- und Widder-Betonung, günstig für eine zähe, treu verlässliche und ausdauernde Unternehmer-Verwirklichung. Das Besondere ist aber, dass diese beiden Hauptkraftfelder bei Ihnen auf eine breit angelegte Publikums- und Kundenwirkung ausgerichtet sind. Ihre frühere Frau sagte dazu, Sie kümmern sich wie ein Patriarch auch noch um die Freunde Ihrer Kinder. Das ist nicht immer so. In einem anderen Fall kann diese Steinbock-Widder-Mischung völlig anders ausgerichtet sein.

Das habe ich Ihrer Ausarbeitung auch entnehmen können und bei mir selbst spüre ich das auch. Wir haben in letzter Zeit übrigens auch eine gigantische Veränderung im Kontakt mit den Kunden gemacht: In den vergangenen Jahren hatte Rapunzel überwiegend über den Großhandel ausgeliefert, und der Bezug zu den Einzelhänd-



lern, die ja die Schlüsselstelle in unserem Verteilsystem sind, wurde immer schwächer. Rapunzel war sozusagen nur noch für die Hardware da, die Belieferung an die Großhändler. Im letzten Jahr haben wir dann nach mehreren Jahren der geistigen Vorarbeit festgestellt, dass Handlungsbedarf besteht: Wir haben uns entschieden, die Belieferung des Großhandels komplett einzustellen und machen seit Herbst 2003 ausschließliche Direktbelieferung des Naturkost-Facheinzelhandels. Seit dieser Zeit haben wir ganz starken Austausch mit Tausenden von Kunden direkt – und das stellt ein enormes Energiepotenzial dar! Es bedeutet für uns großen zusätzlichen Aufwand, wir haben sicherlich fünfzig Arbeitsplätze zusätzlich geschaffen, von der Bestellannahme bis zur Logistik. Aber die Energie kommt dadurch in Fluss und es kommt viel zurück. Deswegen geht es uns heute auf diesem neuen Fundament besser als vorher.

Meine Frau sagt, dass es für sie ein großes Wohlgefühl ist, Rapunzel-Produkte zu kaufen, weil Naturkost mit Fair-Handel zusammenkommt. Man muss also nicht hier nach fairem Handel und dort nach Naturkost schauen. Wie kam es zu dieser Verbindung?

Rapunzel war mit die erste Firma, die diese Elemente vereint hat. Ursprünglich gab es ja die Bio-Bewegung und die Dritt-Welt-Bewegung, wie es damals noch hieß. Unser Anliegen war schon sehr früh, diese beiden Richtungen zusammenzubringen und zu vereinen und Konzepte dafür zu entwickeln. Das heißt bei uns 'Hand in Hand', ist auch ein eingetragenes Warenzeichen. Das beinhaltet, dass wir auf die Umsätze mit Produkten und Rohstoffen von Lieferanten aus Entwicklungsländern einen bestimmten Prozentsatz abführen. Die Lieferanten müssen den 'Hand in Hand'-Kriterien entsprechen, die von einem Gremium der DUH, der Deutschen Umwelthilfe, überprüft werden. Dieses Gremium leitet das Geld von uns zu bestimmten sozialen Projekten weiter, die in der Nachbarschaft der Lieferanten in den Ursprungsländern sind. Wir waren zum Beispiel letztes Jahr bei einem Schulprojekt in Sri Lanka, in der Nähe unseres Kokosnuss-Verarbeiters. Es gibt da ab und zu auch Fragen und kritische Stimmen, warum Rapunzel zum Beispiel nicht mit dem Fair-Trade-Logo arbeitet. Aber es macht uns mehr Freude, direkt involviert zu sein, als über eine große Organisation zu arbeiten.

Die meisten Menschen und eben auch Firmen weisen Kräfteanteile auf, die sich krass widersprechen können. Nicht nur 'zwei Seelen wohnen in meiner Brust', nein, meistens sind es sechs oder sieben verschiedene Seelen-Hauptanteile. Nach dreißig Jahren Aufbauarbeit und mit heute 260 Mitarbeitern allein im Stammwerk Legau und weltweit mehreren Tausend Familien, die an der Produktion der Rohstoffe für rund 400 Markenartikel beteiligt sind, sind Sie zu einer der bedeutendsten Naturkostmarken in Europa geworden. Im krassen Gegensatz zu dieser zähen Durchhaltekraft und Ihrem konsequenten Beharren auf stetig überprüfbarer Bio-Qualität haben Sie aber auch das Verlangen, innovativ 'gegen den Strom' auszuscheren und manchmal richtiggehend abzutau-

chen – um zu einer befriedigenden Rundum-Entfaltung ihrer Eigenkräfte zu gelangen. Wie vereinen Sie diese Gegensätze?

Ich habe tatsächlich über die Jahre immer wieder Brüche erlebt, aber langfristig und nachhaltig betrachtet relativiert sich das. Ich bin teilweise selbst überrascht, dass ich an manchen Themen kontinuierlich und über die Jahre immer weitergearbeitet habe. Aber um Nachhaltigkeit geht es: Bestimmte Entwicklungen gehen sehr langsam vor sich und natürlich habe ich seit Jahren sehr starken Arbeitsdruck. Also habe ich im Herbst 2000 diesem Gefühl nachgegeben und mir eine Auszeit von viereinhalb Monaten genommen. Das habe ich eingeleitet mit dem Jakobsweg und bin von den Pyrenäen bis an den Atlantik nach Finisterre gelaufen, an die eintausend Kilometer. Das habe ich dann mit einer Weltumrundung auf die Südhalbkugel fortgesetzt. Das hat mir soviel Freiraum und Gewinn verschafft wie selten etwas in meinem Leben! Ich bin dafür sehr dankbar, natürlich auch dafür, dass meine Mitarbeiter diesen Freiraum ermöglicht haben. Daraus entstand für mich eine Möglichkeit, nachzudenken und Mut für neue Entwicklungen zu finden. Eine meiner wichtigsten Einsichten auf dem Jakobsweg war es, dass man dem eigenen Gefühl vertrauen muss: Trust your instincts. Das musste ich erst wieder lernen. Bei uns sind die Instinkte durch die Erziehung und unsere Lebensart sehr stark verschüttet. Ich habe erst wieder begonnen, mit ganz kleinen Schritten meinen Instinkt zu üben – das kann man üben, an kleinen Entscheidungen, und man wird dann immer mutiger. Die Umstellung in die Direktbelieferung, die ich erwähnt habe, stammt im Kern auch aus dieser Phase des Nachdenkens. Ich finde die Einsicht wichtig, dass man Trends nicht nachlaufen darf, sondern sie selbst setzen muss. Und dazu braucht man erst einmal Freiräume und Mut.

Aus Freiräumen erwächst die Energie für Neues. Für diesen innovativen Instinkt gibt es einen Zyklus, das sind natürliche, organische Starkstromschübe, die alle 20-21 Jahre wiederkehren. Das war in Ihrer Veranlagung und damit in der Entwicklung von Rapunzel 1978-79 und dann wieder 1999-2000 der Fall. Was ist das Gemeinsame dieser beiden Phasen?

Diesen Hinweis auf größere Zeitzusammenhänge oder Zyklen habe ich Ihnen zu verdanken. Ich würde sagen, dass mir in beiden Fällen ein weiträumiges Überblicken von Dingen geholfen hat, Mut zu finden und Neues aufzubauen. Die astrologische Analyse, die ja die großen Entwicklungshintergründe zeigt, nicht die kleinen Ereignisse, ist da sehr hilfreich – wenn man zum Beispiel weiß, dass eine bestimmte Talsohle durchschritten werden muss, dass diese Phase aber auch wieder vorbeigeht. Der Kauf eines Bauernhofs in Kimratshofen war 1979 der Quantensprung vom Bio-Laden zur Bio-Firma, zudem entstanden der Großhandel und die türkische Niederlassung, wo heute etwa 700 Bauern für Rapunzel produzieren.

Um 2000 war der Quantensprung meine Auszeit mit der Weltreise, wo in mir die besagte gigantische Veränderung



auf der Kundenebene reife. Diese Umstellung bedingte eben auch den Neubau eines Logistikzentrums, um die über 2000 Kunden termingerecht bedienen zu können, mit 11 Mio. EUR die größte Einzelinvestition in der Firmengeschichte. Beide Male waren es also Mutations-sprünge für Rapunzel.

Sie geben jedes Jahr eine Art Motto in der Firma aus. 2003 war das: 'Nicht jammern, selbst Initiative ergreifen!'.

Wir haben gemeinsam begonnen, jedes Jahr ein strukturiertes Mitarbeitergespräch zu führen. Das ist ein sehr schönes Instrument, um eine bestimmte Energie und Botschaft durch die ganze Firma zu geben, vom Chef zu den Abteilungsleitern, von denen zu den Teamleitern bis hin zur Putzfrau – und wieder zurück, das ist keine Einbahnstraße. Das hält zusammen. Und eine gute Vorstellung, eine gute Botschaft, ist meiner Meinung nach für die Gemeinschaft viel wichtiger als ein bestimmtes Ziel. Ich sage immer, eine gute Phantasie ist die wichtigste Voraussetzung für eine gute Realität. Und damit eine gemeinsame Phantasie entstehen kann, braucht es Gespräche und Gemeinsamkeit. Eine 'Corporate Identity' kann man sich nicht kaufen, die entsteht aus dem Leben und aus der gemeinsamen Arbeit heraus – aber das ist dann eine echte, gelebte und gewachsene Identität.

Rapunzel hat Produktionsstätten in 32 Ländern, sagten Sie. Mich würde sehr interessieren, wie von dort aus der Blick auf Deutschland aussieht.

Das ist eine sehr umfassende Frage. Die Lieferanten sehen Deutschland natürlich als ein sehr reiches Abnehmerland. Wir werden schon als Land mit Eigenschaften gesehen, die wir selbst oft gar nicht so gut finden: Gute Organisation, großer Fleiß, aber auch ein bisschen gefühllos.

Aber alle arbeiten sehr gerne mit uns. Ich finde interessant, dass die Eigenschaften, die wir selbst gar nicht mehr sehen und teilweise als zu viel empfinden, anderswo hervorgehoben werden. Die deutsche Bio-Szene wird von Italien aus etwa als sehr sorgfältig und ernsthaft bewundert.

Nun ächzt und stöhnt die Wirtschaft in Deutschland seit drei Jahren und ist praktisch in einem Lähmungszustand. Unter anderem erleben wir eine Nachkriegsdepression, die erst in den letzten Jahren aufgebrochen ist. Wie haben Sie es mit Rapunzel durch diese schwierige Bereinigungsphase geschafft?

Im Moment haben wir es mit einer gigantischen Fehlentwicklung von Sparsamkeit und Geiz zu tun. Es geistert ja überall diese 'Geiz ist geil'-Werbung herum, die eigentlich einen ganz tragischen Inhalt hat: In meinem Verständnis ist Geld eine Form von Energie, ein Tauschmittel für Arbeitseinheiten. Wenn man heute meint geizig sein zu müssen und sparen zu müssen, bedeutet das, mit seinen Energien zu geizen. Ich sage immer, Deutschland leidet unter einem Energieflussproblem. Und ich kann

in Deutschland – für meine Arbeit maximalen Lohn erwarten, aber den anderen für ihre Arbeit, ihre Produkte und Dienstleistungen das Minimum bezahlen wollen. Das ist gegen die Naturgesetze und geht einfach nicht auf.

Wir bei Rapunzel haben uns von Anfang an konträr dazu verhalten, sicher auch gestützt durch Fügungen des Schicksals. Wir glauben eben an Qualität auf allen Ebenen und das ist für uns nichts Eindimensionales, nicht nur Anbauqualität und Warenqualität und analytische Qualität, sondern auch menschliche und soziale Qualität. Da haben wir alle auch eine Verantwortung wahrzunehmen. Wenn man sich im Rahmen dieser natürlichen Gesetze verhält, kann es einer Firma praktisch gar nicht schlecht gehen. Da muss man dann schon dramatische Fehler machen. Normale Fehler, die auch bei uns passieren, bügelt die Natur fast von selbst wieder aus. Sonst dürfte es uns gar nicht mehr geben. Wenn man Vertrauen in diese Naturgesetze hat, kann eigentlich nichts schiefgehen!

Vertrauen in den natürlichen Fluss des Lebens – und Dankbarkeitsgefühle. Sie sind ein geheimnisvoller Faktor für Erfolg im Leben. Sind Sie nach dreißig Jahren Aufbau dankbar über das Erreichte oder treibt es Sie noch weiter?

Zuerst mal, Dankbarkeit zu empfinden ist immer wichtig...

...weil es das Erreichte festigt und sichert. Und weil es offen macht für die zuströmenden Möglichkeiten.

Ja, ich bin sogar dankbar, dass ich Dankbarkeit haben kann. Der Erfolg von Rapunzel hat auch mit Dankbarkeit dem Leben gegenüber zu tun. Die hatte ich am ersten Tag und habe sie auch jetzt noch. Das ist für mich eine Voraussetzung – alles, was man im Leben bekommt, ist ein Geschenk und eine Bereicherung: Dass man diese Arbeit machen darf, den Betrieb haben kann ... wenn man eine gewisse Dankbarkeit als Grundhaltung hat, empfindet man das Leben überhaupt als Geschenk. Und das betrifft auch Schwieriges im Leben: Normalerweise sind Menschen nur dankbar für Schönes, – aber ein schwieriges 'Geschenkpaket' hat auch seinen Wert und Nutzen. Es liegt eher an unserem mangelnden Weitblick, das nicht zu sehen. Dinge wie ein Betrugsfall, den wir hier vor Jahren einmal hatten, oder ein Schadensfall oder eine schwierige Trennung von einem langjährigen Mitarbeiter sind natürlich für sich betrachtet nicht schön. Aber wenn man das insgesamt und langfristig betrachtet, merkt man oft, dass auch die schwierigen 'Geschenke' ihr Gutes haben und die Herausforderung darstellen, die man im Leben braucht.

Ich habe über die Jahre gelernt nicht mehr zu differenzieren, sondern die 'Geschenke' des Lebens so zu nehmen wie sie kommen – die schwierigen genauso wie die schönen. Das macht alles leichter.

Ich danke Ihnen für dieses Gespräch, lieber Herr Wilhelm, und allen Leserinnen und Lesern für ihre geistige Aufnahmebereitschaft.



rapunzelbetrieb in legau



im labor



renee künast und josef wilhelm auf der biofachmesse







we legalized müsli!

