



Der Eroberer.

Geh an dein Limit. Gib die Kontrolle auf. Sei kompromisslos kreativ. Das ist das Credo von Francesco Casoli. Mit sieben erbt er eine kleine, provinzielle Firma. Heute ist er Weltmarktführer. Aber das ist nicht alles. Bei weitem nicht.

Es ist weit nach Mitternacht, als das Klingeln seines Handys Francesco Casoli aus dem Schlaf reißt.

„Pronto“, brummt er.

„Salve“, sagt der Mann am anderen Ende der Leitung. „Hier spricht der Präsident. – Lieber Casoli, ich weiß, Sie sind ein interessanter Mann. Deshalb will ich Ihnen ein interessantes Angebot machen. Passen Sie auf ...“

„Was soll das“, bellt Casoli, „wer sind Sie und was wollen Sie mitten in der Nacht von mir?“

„Aber das sagte ich doch bereits“, antwortet der andere, „ich bin der Präsident. Der Ministerpräsident. Silvio Berlusconi.“

„Oh! Buon giorno! Nein. Buona notte!“ Francesco Casoli sitzt jetzt aufrecht in seinem Bett. „Was kann ich für Sie tun?“

„Sie müssen mich morgen früh um neun Uhr anrufen und mir sagen, ob Sie annehmen oder nicht.“

„Was annehmen?“

„Einen Posten als Senator im Parlament. Buona notte.“

Silvio Berlusconi legt auf. Francesco Casoli hingegen steht auf, geht in die Küche, kocht Kaffee. Denkt nach. Am nächsten Morgen um neun ruft er an. „Accetto“, sagt er. „Ich nehme an.“

„Das Leben“, sagt Francesco Casoli einige Monate später in seinem Büro im Palazzo Madama in Rom, „das Leben hat eine Länge und eine Tiefe. Wer bestimmt die Länge? Der Herr-

gott. Und wer bestimmt die Tiefe? Wir. Indem wir Erfahrungen sammeln, geben wir unserem Leben Tiefe. Deshalb habe ich den Senator-Posten angenommen.“

Und das, obwohl Francesco Casoli, Jahrgang 1961 und dreifacher Familienvater, in diesem Moment eine Firma besitzt und leitet, die 2600 Mitarbeiter beschäftigt. Knapp 400 Millionen Euro Umsatz macht. In ihrer Branche unangefochtener Weltmarktführer ist. Silvio Berlusconi hatte Recht. Casoli ist ein interessanter Mann. Und ein außergewöhnlicher Unternehmer.

Als Francesco Casoli siebzehn Jahre alt ist, stirbt sein Vater. Er hinterlässt ihm ein kleines mittelständisches Unternehmen in der tiefsten, allertiefsten italienischen Provinz: in Fabriano. Einem 30 000-Seelen-Kaff, im gebirgigen Hinterland Anconas gelegen, 300 Kilometer von Mailand entfernt und der besonderen Aufsicht des Schutzpatrons Johannes der Täufer unterstellt. Es ist eine Firma namens „Elica“, deren Produkt auf den ersten Blick ebenso unspektakulär ist wie der Standort: Elica stellt Dunstabzugshauben her.

„Mein Vater, der von Beruf Tierarzt war, hat das Unternehmen 1970 gegründet“, sagt Casoli.

„Aus Ehrgeiz.“ Ermanno Casoli, Francescos Vater, hatte eine reiche Industriellen-Tochter geheiratet. Bester alter italienischer Geldadel. Für den Clan war er, der Tierarzt aus der >

Provinz, nicht standesgemäß. Oft genug musste er sich deshalb Sticheleien anhören, er habe seine Frau vor allem wegen der üppigen Mitgift geheiratet. Da beschloss Ermanno Casoli, der Welt und vor allem seinem Schwiegervater zu beweisen, dass er zu mehr fähig ist, als Hunde zu entwurmen oder Katzen zu entkrallen.

„Mein Vater erfand ein Produkt neu“, sagt Francesco Casoli, „und weil er selbst gerne kochte, war dieses Produkt eben eine neue Dunstabzugshaube. Neue Technik, neue Ästhetik.“ Mit der neuen Haube reist Ermanno Casoli zu Philips. Prä-

„Wir versuchen nicht, den Markt zu ändern. Wir passen uns an den Markt an.“

sentiert dem Entwicklungschef seine Erfindung. Schaltet sie ein. Und verursacht einen gigantischen Kurzschluss. In der gesamten Philips-Zentrale gehen die Lichter aus.

„Ihre Firma“, sagt Ermanno Casoli zum Philips-Entwicklungschef, „hat offensichtlich ein Problem mit der Stromversorgung. Ich hoffe sehr, dass dies meinem Produkt nicht geschadet hat.“

Derartige Kaltschnäuzigkeit beeindruckt. Philips will die neue Dunstabzugshaube. Und Ermanno Casoli beginnt zu produzieren. Ein paar Jahre später hat er seinen Schwiegervater und dessen Firma weit abgehängt.

„An dieser kleinen Episode erkennen Sie deutlich die DNA unserer Firma“, sagt Francesco Casoli. „Sehen Sie, eine Firma besteht nicht nur aus Maschinen, aus Prozessen, aus Patenten. Nein, eine Firma ist ein Lebewesen und wie jedes Lebewesen hat eine Firma ihre eigene DNA. Die DNA von Elica ist innovativ, schnell, fröhlich.“

1978 – das Lebewesen Elica steckt noch in den Kinderschuhen – stirbt Ermanno Casoli. Während er auf seinem Pferd durchs Hinterland Fabrianos reitet, ereilt ihn ein Herzinfarkt. Francesco, zu diesem Zeitpunkt gerade siebzehn Jahr alt, gibt seinen Traum, Künstler zu werden, auf und stellt sich der Verantwortung. „Ich trat die Nachfolge meines Vaters aus ethischer Überzeugung an“, sagt er. „Schließlich waren über hundert Angestellte bei uns in Lohn und Brot.“

Die ersten vier Jahre von Francescos Nachfolge sind dadurch gekennzeichnet, dass der Junge kein Wort spricht. „Ich schwieg“, sagt er, „denn ich war damit beschäftigt, das Herz

und die Seele der Firma zu verstehen.“ Ein geschäftsführender Direktor regelt derweil die Geschäfte.

Nach vier Jahren beginnt Casoli zu sprechen – er bestellt einen neuen Geschäftsführer. „Ich hatte erkannt, dass der damalige Geschäftsführer zum begrenzenden Faktor unserer Expansion geworden war“, sagt er. Weitere acht Jahre später wird Francesco Casoli selbst Geschäftsführer. „Das ist übrigens eine der wichtigsten, wenn nicht die wichtigste Aufgabe eines Firmen-Chefs“, sagt Casoli, „dafür zu sorgen, dass die richtigen Leute auf den richtigen Stühlen sitzen. Ich habe

nicht studieren können, deshalb gab es im Verhältnis zwischen mir und unseren Managern immer eine kulturelle Kluft. Ich versuche sie zu überwinden, indem ich meinen gesunden Menschenverstand einsetze. Meine Entscheidungen betreffen nicht komplizierte technische Verfahren. Dafür haben wir die Ingenieure. Meine Entscheidungen betreffen Men-

schen, Märkte, Produkte. Da hilft am besten Logik.“

Und Leidenschaft. „Ich habe den Markt durch Leidenschaft für mich gewonnen“, sagt Casoli. „Wenig Schlaf und viel Leidenschaft. Der Markt ist wie eine Frau. Ihr Frauen wollt nicht einfach genommen werden. Ihr wollt erobert werden. Mit dem Markt verhält es sich genauso.“ Wie man einen Markt erobert? „Erstens, ich muss die Kunst verstehen, ihm zuzuhören. Zweitens muss ich ihn zu interpretieren wissen. Und dann muss ich ihm drittens genau das geben, wonach er verlangt. So funktioniert das.“

Ein Beispiel: Japan ist für den Absatz von Dunstabzugshauben ein extrem harter Markt. Denn Japaner essen mit Vorliebe Sushi und Rohkost. Und die verursachen nun mal keinen Dunst. Was tun? Casoli lauschte den Einflüsterungen des Marktes. Und erkannte auf diese Weise, dass die Japaner besessen sind von Ästhetik. Die Präsentation eines Gerichts ist beinahe wichtiger als dessen Geschmack. Also integrierte er in seine Dunstabzugshauben ein spezielles Beleuchtungs-Element. Und traf damit genau den Geschmack der Japaner.

„Wir versuchen nicht, den Markt zu ändern“, sagt Casoli. „Wir versuchen, uns dem Markt anzupassen. In Japan sind wir Japaner, in Deutschland sind wir Deutsche, in Russland sind wir Russen. Warum, glauben Sie, stellen wir 12 600 unterschiedliche Modelle her?“

Das allein erklärt Casolis Erfolg aber nicht vollständig. Schließlich gelang es Francesco in 25 Jahren, die Zahl der Mitarbeiter um den Faktor 20, den Umsatz um den Faktor 200 zu steigern. Von den 20 Millionen Dunstabzugshauben, >





elica



die weltweit pro Jahr verkauft werden, stammen mehr als fünf Millionen von Casoli.

Diese beispiellose Entwicklung gelang, weil Francesco in Anlehnung an die Idee seines Vaters die Dunstabzugshaube neu erfand. Indem er eine Dunstabzugshaube baute, die nicht wie eine Dunstabzugshaube aussieht.

Casoli erkannte schon sehr früh den Trend, die Küche zunehmend in den Wohnraum zu integrieren. Die Aufhebung der klassischen Rollentrennung führte auch zu einer Aufhebung der klassischen Raumteilung. Und ein sorgfältig eingerichteter Wohnraum folgt einem anderen ästhetischen Kanon als eine funktionelle Küche.

Also beendete Casoli das schmucklose Zubehör-Dasein der Dunstabzugshaube und verwandelte sie stattdessen in einen geschmackvollen Einrichtungsgegenstand. Um das zu tun, holte er sich Hilfe bei einem Mann, der für eine solche Aufgabe zwar prädestiniert war, aber eigentlich als unerreichbar galt: David Lewis.

„David Lewis hat als Chef-Designer von Bang & Olufsen die Art und Weise, Musik zu verkaufen, neu erfunden“, sagt Francesco Casoli. Der Brite, der in Dänemark lebt, war aber leider nicht nur dafür bekannt, dass er die Stereoanlage neu kreierte, sondern auch dafür, dass er keine Aufträge annimmt.

Francesco Casoli fährt trotzdem nach Dänemark. Als er in David Lewis' Büro sitzt, zieht er aus seiner Tasche eine Flasche Wein, einen Laib Brot und ein Stück Salami hervor. „Probieren Sie“, sagt er zu Lewis. Der isst und trinkt. „Genau so ist auch meine Firma“, sagt Casoli. „Einfach, ländlich, authentisch, gut. Wenn Sie zu uns kommen, können Sie noch einmal ein Produkt komplett neu erfinden. Sie können den Erfolg wiederholen.“

Und David Lewis kam.

„David Lewis hat uns die Fähigkeit gegeben, zu wagen“, sagt Casoli. „Und zwar zu wagen, ohne Kompromisse einzugehen. Seine Entwürfe machten es notwendig, unser gesamtes Produktionssystem neu zu gestalten. Während die Produktionsleiter früher sagten, das und das geht nicht, lehrte Lewis sie zu sagen, es geht. David Lewis' Motto lautete: Kein Alibi für mich. Kein Alibi für andere.“

Eine weitere Stärke des Designers lag darin, in Casolis Firma Teams zu bilden und auszubilden, die unabhängig von ihm den Weg der kompromisslosen Kreativität weiterverfolgten. Ganz im Sinne Casolis übrigen.

„Mit einer Firma ist es wie mit einem Menschen“, sagt dieser. „Eine Firma wird geboren. Dann lernt sie langsam, auf eigenen Beinen zu stehen, erste Schritte zu tun, zu gehen. Jetzt muss man sie laufen lassen. Nur so kann etwas Großes entstehen. Und ich möchte etwas Großes bauen. Aber das kann ich nicht, indem ich immer die komplette Kontrolle beanspruche. Das kann ich nur, indem ich die Menschen und die Firma laufen lasse.“

Und die Firma läuft. Auch, weil Casoli und sein Entwicklungsteam einfach mit Lewis mitliefen, seinem neuen ästhetischen Konzept eine komplett neue Technologie zur Seite stellen. So arbeiten seine Dunstabzugshauben nicht mit Abluft, sondern mit Umluft. Die Hauben saugen die Luft auf, filtern sie äußerst geräuscharm und strömen sie wieder aus.

*„Es ist gut, wenig zu reden,
und das Wenige dafür immer
wieder zu wiederholen.“*

„Das ist unser Programm ‚Evolution‘“, sagt Casoli. „Nun arbeiten wir an einem neuen Programm namens ‚Revolution‘. Es handelt sich dabei um spezielle Filter, die eigens dafür gebaut wurden, um Zigarettenrauch einzusaugen und zu neutralisieren. Sie können in einer beliebigen Lampe oder einem anderen Einrichtungsgegenstand versteckt werden.“ Die perfekte Integration von Funktion und Design.

65 Prozent seines Umsatzes macht Francesco Casoli im Business-to-Business-Geschäft. Er verkauft seine Dunstabzugshauben an Elektrolux, Whirlpool, Fuji, die sie in ihre Produkte einbauen. Daneben gibt es eine Reihe historisch gewachsener Märkte wie Großbritannien, Russland, Nordamerika, China, Australien und Italien, in denen er seine Produkte direkt unter eigenem Label verkauft. „Mit Elica Collection haben wir ein sehr hochwertiges Label geschaffen, das eine kleine, aber lukrative Nische besetzt. Diese Nische können wir nur über eine eigene Distribution bedienen.“

Seine Sichtweise von Führungsstil, Unternehmenskultur und Kundenbetreuung formuliert Casoli heute in seinen eigenen „Zehn Geboten“. „Um 2600 Mitarbeiter in eine Richtung zu lenken, bedarf es einer klaren und präzisen Kommunikation. Und Kommunikation ist weniger ein Problem für denjenigen, der zuhört, als vielmehr für denjenigen, der redet. Es ist deshalb gut, wenig zu reden, und das Wenige dafür immer >

zu wiederholen. Und es ist gut, von denjenigen zu lernen, die besser sind als wir. Wir haben eine Institution, die seit 2000 Jahren Milliarden von Menschen erfolgreich lenkt. Warum nicht etwas von ihr abkupfern?“

„Liebe deine Kunden und diene ihnen mit Leidenschaft“, lautet das erste Gebot. „Delegiere“, das zweite. „Belohne die Übernahme von Risiko und Verantwortung“, das fünfte. „Vermeide Komplexität“, das zehnte.

Und wie verhalten sich die Mitarbeiter? Beherzigen und praktizieren sie die „Zehn Gebote“? „Vor einigen Jahren hielt ich

„Ich denke und plane langfristig. Ich habe Visionen und Ziele für die nächsten 500 Jahre.“

während einer Betriebsfeier eine Rede“, sagt Casoli. „Ich sagte: Ich fordere einen meiner 2600 Mitarbeiter auf, auf die Bühne zu kommen und die ‚Zehn Gebote‘ zu rezitieren. Demjenigen, der alle zehn kennt, verdoppele ich das Gehalt, ab sofort und auf Lebzeiten. Und wissen Sie was: Es kam nicht ein einziger Mitarbeiter. Das Jahr darauf hütete ich mich vor einer Wiederholung. Ich glaube, alle 2600 wären auf die Bühne gekommen.“

Als Franciscos Vater in den siebziger Jahren in das Geschäft der Dunstabzugshauben einstieg, war der italienische Markt zu 90 Prozent bereits aufgeteilt. „Mein Vater musste deshalb von Anfang an ins Ausland verkaufen“, sagt Francesco Casoli. „Das war damals ein großes Handicap. Heute ist es für uns von riesigem Vorteil, denn die Weltmärkte sind für uns nicht Ausland, sondern ein Heimmarkt.“

Casoli lässt in Italien für Europa, in Polen für den Osten, in Mexiko für Nordamerika und in Japan für Asien produzieren. „Es ist wichtig“, sagt er, „vor Ort präsent zu sein. Es ist wichtig, Partnerschaften einzugehen. Die Welt gehört schon lange nicht mehr den Einzelkämpfern. Die Welt gehört den Netzwerken.“

Aus diesem Grund wagt Francesco Casoli auch den nächsten großen Schritt und bringt Elica an die Börse. Am 10. November 2006 veräußert er 35 Prozent seiner Firma. Mit großem Erfolg: Die Aktie ist fünffach überzeichnet.

„Nun, da Elica an der Börse notiert ist, habe ich nicht mehr das alleinige Sagen, das ist mir klar“, sagt Francesco Casoli.

„Aber wissen Sie, wenn man das letzte Wort hat, seit man

siebzehn Jahre alt ist, ist man auch froh um Abwechslung. Ich glaube, Kontrolle von außen tut gut und ist gesund. Und wer sagt schon, dass mein letztes Wort immer das beste letzte Wort ist?“, zwinkert er.

„Aber im Ernst. Bisher sind wir aus eigener Kraft gewachsen“, sagt er. „Nun haben wir eine neue Dimension erreicht. Da bedarf es anderer Strukturen. Es ist zum Beispiel sehr schwierig, hochkarätige Manager nach Fabriano in die Provinz zu locken. Ein börsennotiertes Unternehmen dagegen strahlt eine stärkere Anziehungskraft aus. Die Börsennotiz

gibt mir auch zusätzliche Möglichkeiten, die Mitarbeiter einzubinden, zum Beispiel in Form von Stock Options. Aber noch viel wichtiger ist der Umstand, dass ich über die Börse eine neue Währung erhalte. Ich kann Papier gegen Papier tauschen. Ich kann Firmen übernehmen, ohne mich zu verschulden. Und aktuell

hat Elica Appetit auf neue Firmen, auf Partnerschaften, auf Netzwerke eben.“

Plötzlich ist der große, fröhliche Mann nachdenklich. „Ich bedauere sehr“, sagt er, „dass mein Vater Elicas Erfolg und den Börsengang nicht erleben konnte. Mein Vater ist zu früh gestorben. Mir hat die Möglichkeit gefehlt, mich mit ihm auseinanderzusetzen, mich mit ihm zu messen. Ich konnte mich nur mit mir selber messen.“

Oft führte dieses Messen in der Vergangenheit dazu, dass Casoli extreme Dinge ausprobierte. „Als Kind“, sagt er, „hatte ich zum Beispiel solche Angst vor dem Fliegen, dass ich, wenn meine Familie in den Urlaub flog, mit dem Schiff hinterher reiste. Als Erwachsener habe ich dann den Flugschein gemacht. Man muss an die eigenen Grenzen gehen, man muss die Angst überwinden. Ich habe die Angst nicht eliminiert, ich habe lediglich gelernt, sie zu dominieren.“

Francesco Casoli überquerte zu Fuß den Nordpol. „Eine grauenvolle Erfahrung. Ich hoffe, dass ich Derartiges nie wieder erleben muss.“ Er umrundete mit dem Segelboot einmal die Welt – „sechzehn Monate dauerte das“. Er kletterte Eisfälle hoch.

Die nächste extreme Herausforderung? „Ich bin nun zwei Tage die Woche als Senator in Rom. Und ich habe mir vorgenommen, meine Berufung als Senator mit Leidenschaft zu erfüllen. Aber ich kann Ihnen versichern, die italienische Politik, das ist das Extremste, was ich bisher erlebt habe.“ □

Text: Sabine Holzknecht

Fotos: Elica

02

how to invest it

Anlagestrategien // Innovationen // Filme // Immobilien

60 Gelassen

Langfristig investieren, diversifizieren, nie zu viel bezahlen und vor allem kein Geld verlieren. Diese Rezepte klingen banal. Weil Michael Keppler sie konsequent umsetzt, hat er seit 25 Jahren als Anleger Erfolg.

72 Glamourös

Natürlich lässt sich mit der Produktion von Filmen Geld verdienen! Mit manchen zumindest. Und wenn es schiefgeht, steht immerhin der eigene Name mit dem der Stars und Sternchen im Abspann – auf ewig.

78 Strategisch

Ab 2007 werden viele Manager von REITs durch Deutschland ziehen und nach Gewerbeimmobilien Ausschau halten. Wenn die dann kaufen wollen und lukrative Preise bieten, sagen Sie doch: „Bitte sehr.“

82 Außergewöhnlich

Ist es möglich, die Welt aus 20 Kilometer Höhe mit Daten zu versorgen? Keine Leitungen mehr, keine Kabelnetze, keine Sendemasten? Der Schweizer Andreas Reinhard arbeitet daran. Und sucht Investoren.



„Es gibt zwei Arten von Wirtschaftsprognostikern: diejenigen, die nichts wissen, und diejenigen, die nicht wissen, dass sie nichts wissen.“

John Kenneth Galbraith (1908–2006), amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler