

D Repubblica 13/07/2013

Arbeit

DIE MACHT DER SCHWIEGERTÖCHTER ECONOMY

In den italienischen Familienbetrieben ist der Generationswechsel nicht "rosa". In gewissen Fällen stellt sich der Erfolg jedoch mit der Mitgift ein: dank der Frau der Söhne

von Carlotta Magnanini

Karriere-Ehefrauen zu sein (von Männern, die ihre Karriere in der Familie gemacht haben) hat nur scheinbar eine nebensächliche Kehrseite: es bedeutet auch „Karriere-Schwiegertöchter“ zu sein. Und dass, wahrscheinlich, um sich eine Stelle im Unternehmen zu sichern, ein sehr viel strengeres Auswahlverfahren als das eines Personalbüros überstanden wurde.

Nehmen wir drei große Konzerne: Riesenkäfer, Grappa, Lakritze. Drei Leidenschaften für viele, drei bedeutende Familienunternehmen unter wenigen. Doch bei Volkswagen, Nonino und Amarelli haben es die Schwiegertöchter weit gebracht: indem sie die Pyramide blitzschnell erklommen haben (Ursula Plasser Piech, 56-jährige Ehefrau des 75-jährigen Neffen von Ingenieur Porsche, ist heute an der Spitze des Aufsichtsrats), ihren Lehrmeister im Haus übertroffen haben (Giannola Bulfoni Nonino, leitet heute die Königin unter den Destillaten) oder die Zügel in die Hand genommen haben trotz doppelter Benachteiligung (Pina Mengano Amarelli: Frau, dazu in Kalabrien in den Siebzigerjahren).

Macht nach Art der „Schwiegertöchter-Economy“. Es handelt sich dabei nicht um eine Nische: die italienischen Verwandten machen auch die Wirtschaft stark. Bei uns sind über 90% der Unternehmen Familienbetriebe (und dem Datenreport AUB 2012 von Bocconi und Aisdaf zufolge, verkraften die Mittleren und Großen die Krise besser, da sie +4,6% gegen +3,6% verzeichnen).

Welche Rolle die Frauen jedoch beim Generationswechsel spielen - egal ob Schwiegertöchter oder „begünstigtere“ Töchter - ist noch ungewiss. Annalisa Sentuti, Dozentin für Betriebswirtschaft an der Universität von Urbino, ist sich in ihrem *La successione al femminile. Il ruolo della donna nella continuità dell'impresa familiare (Nachfolge auf die weibliche Art. Die Rolle der Frau beim Fortbestand des Familienunternehmens)* (FrancoAngeli) sicher, welches Gewicht sie haben: „unbedeutend, aber leicht zunehmend“, sagt sie. „Die Gleichbehandlung von Sohn und Tochter bei der Firmennachfolge ist noch weit entfernt“. Und das trifft „vor allem für Italien, ein immer noch „männliches“ Land zu. Beim Gender Gap Report befinden wir uns auf dem 101. Platz, was den wirtschaftlichen Beitrag betrifft“. Der Frauenanteil nimmt in Italien kaum zu, doch beim *family business* liegt er etwas höher: „Nach dem Datenreport werden 9 -10% der mittleren und großen Unternehmen mit mehr als 50 Millionen Umsatz von Frauen geführt. Die Daten von Unioncamere verdeutlichen indessen, dass 21% der Jungunternehmerinnen die Firma geerbt haben“, fügt sie hinzu, „mit Spitzenwerten von 50% in der Landwirtschaft“. Wie viele Schwiegertöchter? „Es wurden noch keine spezifischen Untersuchungen durchgeführt, doch in Italien gibt es berühmte Beispiele“.

Eine „Außenstehende“ in den Familienbesitz einzuführen „ist eine Wahl die mit Vorsicht abzuwägen ist“, unterstreicht Sentuti in ihrem Buch und führt zwei krasse Beispiele auf: auf der einen Seite die Ehefrau des Erben einer Baufirma, die dazu beigetragen hat den Umsatz auf 20 Millionen zu steigern, auf der anderen Seite das Verbot, das den Partnerinnen der Inhaber einer Küchenfirma auferlegt wurde, getreu dem Motto „Ehefrauen und Verlobte nie in der Firma“. Und bei der Vielfalt an Möglichkeiten „neigt man eher zum Ausschluss“.

Daneben Pina Amarelli und, weiter links, „ihr“ Lakritze Museum.

Darunter Giannola Nonino, an der Spitze der traditionsreichen Brennerei in Friaul.

Was wäre wohl passiert, wenn auch Baron Amarelli die gleiche Regelung eingeführt hätte, um die Frau seines Sohnes Francesco von seinem „Haus“ aus dem Jahr 1731 fern zu halten. Die Anwältin Giuseppina Mengani stellte sich sofort als eine Investition heraus: „Es war Zufall. Ich hatte meinem Mann vor dem Abschluss in Rechtswissenschaften kennengelernt“, erzählt sie. Nach meiner Hochzeit „während des Booms der Siebzigerjahre, hatte mein Schwiegervater beschlossen, dass es Zeit für eine Revolution war: entweder musste man vorwärts kommen oder schließen“. Dank der Erfindungsgabe der Schwiegertochter ging es weiter. Die Einführung einer neuen Verpackung (das Aluminiumdöschen mit diesem Klick-Klack, „das mich so sehr an meine Kindheit erinnerte“) „vermittelte Innovation der Tradition“, erklärt die Trägerin des

Cent'anni della Famiglia Nonino

Arbeitsverdienstordens, die in der Firma aus Rossano neben der Leitung des Lakritze Museums Giorgio Amarelli auch für Kommunikation und Unternehmensbeziehungen zuständig ist. Und das Verhältnis zu den Schwiegereltern? „Sie mochten mich sehr“.

Zuneigung gab es auch zwischen Emanuela Manenti und ihrem Schwiegervater Antonio VI. Monzino, Erbe eines Handwerksbetriebs, dessen Überleben zu sichern besonders schwierig war in Zeiten von Spotify. Diese „entschiedene, pragmatische und idealistische“ Frau, die mit Antonio (Nummer VII) verheiratet ist, und sich nicht in „Grübeleien“ verliert, bedeutete für diese jahrhundertealte Familie von Geigenbauern eine Wende: „mir ist es gelungen den Vater meines Mannes, mit dem ich ausgezeichnete Beziehungen pflegte, zu überzeugen, in den Archiven stöbern zu dürfen, um 260 Jahre Geschichte wieder aufleben zu lassen. Die Tatsache, dass die Kisten auch der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wurden, hat alle etwas angesteckt“, erklärt die Vizepräsidentin der aktuellen Monzino Stiftung. Wie ist es ihr gelungen, treibende Kraft zu werden? „Ich habe immer versucht, das „Wir“ anstatt dem „Ich“ zu benutzen und die Bühne dem Präsidenten zu überlassen“. Die richtige Taktik beim Einstieg in eine Familientätigkeit. Und um Teil der Führungsebene zu werden. „Es ist dann“, schließt Annalisa Sentuti, „eine ganz andere Geschichte, auch beim Besitz miteinbezogen zu werden“.

„Gebt nie auf“

Man braucht Entschlossenheit. Und Hartnäckigkeit. Denn auch zwischen Giannola Nonino und ihrer Schwiegermutter gab es einen „ständigen Kampf“.

Nachdem sie 1962 den Erben der Brennerei in Friaul geheiratet hatte, hat die Trägerin des Arbeitsverdienstordens Giannola Bulfoni Nonino der Firma des Ehemanns einen neuen Impuls und dem Grappa neues Leben verliehen. Heute setzt die Firmengruppe 14,89 Millionen Euro um. Und sie ist Vorstandsvorsitzende.

Welches „Entscheidungsgewicht“ haben Sie?

„Wir haben einen Familienbetrieb, jedes Projekt wird stundenlang diskutiert, aber am Ende gewinnt immer der Grappa. So war das mit meinem Mann und jetzt ist es so mit unseren Töchtern Cristina, Antonella, Elisabetta. Es ist wesentlich, dass sich jeder wichtig fühlt. Aber niemand ist wichtiger als die Firma.“

Schwierigkeiten als „Außenstehende“ akzeptiert zu werden?

„Als Neuvermählte bin ich, wie es üblich war, in das Haus meiner Schwiegermutter gezogen. Obwohl ich aus einer Unternehmerfamilie stamme, habe ich sehr viel von ihr gelernt. Doch es war ein ständiger Kampf: sie duldet nicht, dass die Frau des Sohnes, die sie für verwöhnt und verzogen hielt, „revolutionäre“ Ideen hatte und sie auch noch verwirklichen wollte! Ich habe, unterstützt von meinem Mann, mit Klauen und Zähnen gekämpft. Es ist bezeichnend, dass die erste wirkliche Errungenschaft, der Grappa Monovitigno[®], 1973 gelang. Zwei Jahre nach ihrem Tod...“.

Ratschläge für eine (talentierete) Schwiegertochter, die an der Leitung eines Unternehmens teilhaben möchte?

„Ich möchte vorausschicken, dass bei Nonino, da die Schwiegersöhne gewählt haben, anderen Berufen nachzugehen, im Gesellschaftsvertrag festgelegt wurde, dass nur direkte Nachkommen in die Firma eintreten können. Aus persönlicher Erfahrung rate ich dazu, die unausbleiblichen familiären Spannungen abzuwägen, besonders wenn es sich um eine kleine Firma handelt, in der es schwieriger ist, die Verantwortungen zu trennen. Es ist eine Herausforderung, die ich vor vielen Jahren angenommen habe und die mich mehr als erfüllt hat, da die Begeisterung für den Beruf, ein entschiedener Charakter auf meiner Seite waren und da ich wusste, immer auf dem Prüfstand zu sein. Gebt nie auf!“ **C.M.**

WEIBLICHE ALCHEMIE

Mit zwei Frauen an der Spitze steigen die Gewinne eines *family business* bis zu 18%. Das unterstreichen Alessandro Minichilli und Mario Daniele Amore, von der Universität Bocconi, in ihrer Studie „Gender Interactions within the Family Firm“, die demnächst in *Management Science* veröffentlicht wird.

„Weibliche Vorstandsmitglieder oder Vorstandsvorsitzende verbessern nicht unbedingt die Leistung eines Familienunternehmens. Doch wenn eine Vorstandsvorsitzende mit anderen Frauen im Vorstand interagieren kann, führt die Alchemie zu Gewinnsteigerungen, die bis zu 18% erreichen können. 12% wenn der Anteil der Frauen bei 25 anstatt 75% liegt“.