

dauerhaft erfolgreich und im Familienbesitz bleibt.

„Die Familienunternehmer stehen heute unter dem Druck, sich vom Macher, der alle Fäden allein in der

|     |                           |             |      |                     |
|-----|---------------------------|-------------|------|---------------------|
| 10. | Poschinger Glasmanufaktur | Deutschland | 1568 | Glas                |
| 11. | Berenberg Bank            | Deutschland | 1590 | Finanzdienstleister |

Quelle: Family Business Magazin, Intes-Akademie für Familienunternehmen

vor allem dann, wenn die gute betriebswirtschaftliche Ausbildung noch Platz für das Quäntchen Bauchgefühl lässt, das einen guten Familienunternehmer auszeichnet.

forum diskutieren gestandene Firmenlenker über die Erfolgsgeheimnisse traditionsreicher Familienunternehmen. Weitere Informationen unter [www.intes-akademie.de](http://www.intes-akademie.de)

## Das Erbe der Zegnas

Von **Vanessa Oelker**, Frankfurt

Erinnert bei vielen Familienunternehmen die Suche nach einem Nachfolger an die Probleme des japanischen Hofes, ist die Lage beim italienischen Herenausstatter Ermenegildo Zegna eher mit einem arabischen Herrscherhaus zu vergleichen: Kandidaten, wohin man schaut. Drei Nachfolgen hat das Familienunternehmen bereits erfolgreich hinbekommen, die vierte wird gerade sorgsam vorbereitet.

Zwei Cousins, Ermenegildo, genannt Gildo, und Paolo, firmieren als CEOs, außerdem im Unternehmen tätig sind die Schwestern Benedetta und Anna Zegna, und als Präsident des Aufsichtsrats fungiert Gildos Vater Angelo. Dass das italienische Unternehmen nicht im Familien-Chaos versinkt, sondern mit einem Umsatz von 601 Mio. € im vergangenen Jahr führend bei klassischer Herrenbekleidung ist, liegt nach Ansicht von Gildo Zegna an drei Faktoren: Vertrauen, Disziplin und Mut. Ist die Familie stark, ist auch das Geschäft stark – und umgekehrt.

„Als Erstes habe ich der Familie klar gemacht, dass ich drei Funktionen ausübe: die des Anteilseigners,

die des CEOs und die eines Vaters“, sagt der 48-Jährige, der gerade in Frankfurt seinen jüngsten Flagship-Store eröffnet hat. „Zweitens weiß ich, dass ich mir meinen Stuhl jeden Tag neu verdienen muss. Und drittens gewährt mir die Familie die Freiheit, meine Visionen umzusetzen.“

Gildo Zegna hat Vertrauen in die eigene Leistung. Sein Vater hat durch einen mutigen Schritt viel dazu beigetragen. Als er 1998 Gildo und Paolo die Unternehmensführung übertrug, zog er sich zeitgleich aus dem operativen Geschäft zurück. „Das ist ihm bestimmt nicht leicht gefallen“, sagt Gildo Zegna, „aber so war jedem Manager gleich klar, an wen er sich zu wenden hatte.“

Um Transparenz zu schaffen, wurde die Aufgabenverteilung schriftlich festgehalten: Gildo ist für Bekleidung, Einzelhandel sowie die Märkte in Europa, Japan und den USA zuständig. Paolo verantwortet die Produktion, die übrigen asiatischen Märkte und ist Präsident verschiedener Tochtergesellschaften. Diese Verteilung verlangt Durchsetzungskraft im Aufsichtsrat. „Das sind keine gemütlichen Runden bei Pasta und Cantucci, da wird hart diskutiert. Doch wir haben von unseren



Familientreu: **Gildo Zegna** leitet den Konzern mit seinem Cousin

Vätern gelernt. Als mein Vater mit meinem Onkel Aldo das Geschäft führte, ging das Temperament manchmal mit ihnen durch.“

Der Aufsichtsrat wird bei Zegna von den beiden externen Finanzmanagern Günther Greiner und Marco Vitale verstärkt. „Corporate Governance war bei uns schon ein Thema, bevor Parmalat und Enron in die Schlagzeilen kamen. Wenn ich einen Tipp geben sollte, dann den: Führe ein Familienunternehmen wie eine Aktiengesellschaft!

Binde externe Manager ein, denn eine Familie kann nicht für alle Belange qualifiziert sein!“ Im Unternehmen gilt die klare Regel: „Der eigene Nachwuchs muss für eine Position genauso qualifiziert sein wie jemand von außen.“

Gildo Zegna selbst studierte zunächst Wirtschaft in London, später besuchte er Seminare an der Harvard Business School. Bereits mit 27 Jahren wurde ihm das Nordamerika-Geschäft übertragen. „Dort bekam ich recht schnell die Freiheit, Fehler zu machen. Aber nicht zu große, denn ich war einem Senior Executive un-

terstellt. So werde ich es auch mit meinen Söhnen Edoardo und Angelo halten: Sie sollen etwas wagen können, aber unter Kontrolle sein. Dann werden die Fehlentscheidungen nicht zu teuer, und sie behalten den Mut, etwas zu riskieren.“ Zwar sind die Söhne erst 16 und 18 Jahre alt, doch Zegna plant mit seiner Frau Elena Capra schon jetzt deren berufliche Ausbildung.

**„Führe ein Familienunternehmen wie eine Aktiengesellschaft“**

*Gildo Zegna*

„Ich freue mich, dass sie Interesse zeigen“, sagt Zegna stolz. „Sie haben eigene Ideen und stellen Fragen. Und ich muss sorgfältig hören aufmerksam zu – wie sonst soll ich wissen, ob sie gut sind oder nicht? Sie sind aber auch frei, etwas anderes zu machen. Vergiss das Geld, die Macht, die Verantwortung in unserem Job. Wenn man keinen Spaß daran hat, hält keiner eine 60- bis 80-Stunden-Woche durch.“

Spannend wird die Nachfolgeregelung im Hause Zegna, wenn sich Gildo und Paolo zurückziehen werden. Gildo Zegna kann sich eine Frau an der Spitze des Unternehmens noch nicht vorstellen. Sein Cousin Paolo hat jedoch zwei Töchter.

sind und  
ternehmer  
lehnt. So h  
der (früher  
gegen sein  
fehlung, d  
übernomm

Und de  
sich an w  
erst herab  
mit welch  
die nicht  
vertretene  
oder Aufsi  
den, tabu  
amerikan  
mit seiner  
Zitat: „Den  
klügste Sch  
AG seit lan  
etwas, abe  
ten zehn J  
standsfron

Doch zu  
nehmen:  
muss sorg  
ihr Unter  
dürfnissen  
liegen die  
der Famili  
diese Frei  
Selbstkont  
es im Fan  
weder Rau  
denn der  
unterneh  
ordnungs  
zugleich e  
Berater du

**BRUN-HAG**  
selbstständ  
Unternehm  
ternehmen