

brandeins

Wirtschaftsmagazin

Keine billige Masche

Der Modefabrikant Vittorio Giulini hat nie einen Arbeitsgang ausgelagert.
Porträt eines überzeugenden Außenseiters.

Text: Michaela Namuth Foto: Felix Brüggemann





Mode für reife Damen: Showroom auf dem Firmengelände in Borgomanero (diese Seite); Vittorio Giuliani und eine Modenschau für Einkäufer in der Liola-Zentrale (vorige Seite)

• Der erste Eindruck ist der eines zwanghaften Mannes. Seine Arbeitspapiere hat Vittorio Giuliani auf seinem Schreibtisch in drei Reihen angeordnet. Die Blätter der ersten Reihe sind gelb markiert, das bedeutet, es geht um die Geschäfte seiner Textilfirma Liola. Die zweite Reihe ist grün, das ist die Farbe der zum Familienunternehmen gehörenden Weingüter. Und alles, was blau ist, sind die Privatangelegenheiten des Firmenpräsidenten. Dann öffnet Giuliani eine Schublade an seinem Pult und deutet auf drei Plastikhüllen. Hat sich ein Vorgang erledigt, legt er das dazugehörige Dokument in die entsprechende farbige Hülle. Giuliani braucht klare Strukturen, im Kopf, auf dem Schreibtisch und in der Fabrik.

Doch Giuliani ist kein Pedant, auch wenn das zunächst so aussieht. Die strenge Ordnung in seinem Büro erlaubt es ihm einfach, einige Dinge anders zu machen, als dies im italienischen Mittelstand üblich ist. Und diese Freiheit rettet ihn jetzt womöglich vor größeren Turbulenzen, wie sie viele Unternehmen des Landes heimsuchen.

Denn der italienische Mittelstand steckt in einer Krise, die älter ist als Banken-Crash und Kreditklemme. Einst waren die Familienunternehmen das wirtschaftliche Rückgrat des Landes. Doch die kleinen Sanitärhersteller, Elektroproduzenten und Bekleidungsfabrikanten haben in den neunziger Jahren einen strategischen Fehler gemacht: Sie setzten auf Massenproduktion und verlegten die Fertigung ihrer Einzelteile nach Tunesien, Marokko, Ungarn, Polen oder China. Mit diesen meist simplen und minderwertigen Waren waren sie der Konkurrenz aus China ausgeliefert. Vor allem die Unternehmen der Textilbranche, in Italien

nach der Metallverarbeitung der zweitgrößte Wirtschaftssektor, waren wehlos.

Die Krise erreichte auch das Industriegebiet der Kleinstadt Borgomanero im Piemont. Kilometerlang ziehen sich die Fabrikhallen neben der Straße hin. Doch viele stehen längst leer. In der Provinz von Novara, zu der auch Borgomanero gehört, beschäftigte die Textilbranche vor zehn Jahren noch 9000 Menschen, 5000 sind es heute. 220 von ihnen arbeiten in der Firma von Vittorio Giuliani. Auch er dachte darüber nach, die Fabrik zu schließen und anderswo billiger produzieren zu lassen. Er hatte an seinem Schreibtisch gesessen, die gelb markierten Blätter studiert und sich dann aber entschieden, in Borgomanero zu bleiben. Denn: Hätte er seine Produktion ins Ausland verlegt, hätte er damit sein ausgeklügeltes Vertriebssystem lahmgelegt. Und noch etwas hätte er verloren. „Ich habe immer auf das Know-how meiner Mitarbeiter gesetzt. Das wäre dann auf Nimmerwiedersehen verloren gegangen“, sagt Giuliani.

Die Folge: ein Label, bei dem „Made in Italy“ noch das bedeutet, was es eigentlich ist. Die Kollektionen für anspruchsvolle Damen werden im eigenen Haus gestrickt, geschnitten, genäht und dann in Boutiquen auf der ganzen Welt verkauft. Noch nicht einmal die Kantine wurde an eine externe Firma abgegeben, für alle Mitarbeiter gibt es jeden Mittag gratis Pasta.

Derartige Geschäftspraktiken sind vielen Konkurrenten ein Mysterium. Denn trotz hoher Arbeitskosten steht Giuliani mit seiner Marke Liola besser da als die meisten von ihnen. Das Unternehmen wird in diesem Jahr nach eigenen Angaben rund 20 Millionen Euro Umsatz erwirtschaften. Bis zum Oktober vergan-

genen Jahres wuchs die Firma um fünf Prozent. Doch Ende 2008 hat die Krise auch Giuliani eingeholt und den Jahreszuwachs auf null gedrückt. Schrecken kann den schwächlichen Mann das nicht. In seiner Kasse liegen immer noch achteinhalb Millionen Euro.

Als er 1968 mit seinem Bruder Claudio und seiner Schwester Fernanda den Familienbetrieb in vierter Generation übernahm, war die Tilgung aller Bankschulden das erste Ziel gewesen. Dazu musste erst mal das Familienerbe, bestehend aus Spinnereien und Baumwollwebereien väterlicherseits und einem Weingut in Frascati bei Rom mütterlicherseits, geordnet werden. Später, in den achtziger Jahren, zahlte er seinen Bruder aus. Seitdem teilen sich die Geschwister Vittorio und Fernanda das Kapital der Aktiengesellschaft. „Partner, die aussteigen wollen und nicht können, sind in einem Familienunternehmen eine Last“, sagt Giuliani.

Nachdem er sich von Bremsern und Bankern befreit hatte, startete der gelernte Chemiker durch. Er investierte große Sum-

men, zuerst in die Produktion, dann in den Vertrieb. Bis in die sechziger Jahre fertigte das Unternehmen anonyme Massenware. Dann erfanden die Geschwister die Marke Liolà. Der Name steht für einen Modestil: Anzüge und Kostüme aus elastischem Jersey, die auch in Übergrößen angeboten werden. Heute fertigt Liolà mehr Strickwaren als Jersey. Und durch die Spezialisierung auf bequeme und trotzdem elegante Mode für Frauen in einem Alter, in dem viele über Geld und Zeit zum Shoppen verfügen, hat das Unternehmen eine komfortable Nische gefunden.

Damit diese Nische erfolgreich verteidigt wird, investiert Giuliani jedes Jahr 750 000 Euro in hochmoderne Maschinen, das sind drei Viertel des Jahresgewinns, der vor Steuern bei rund einer Million Euro liegt. Die teuren Hightech-Anlagen garantieren die Fertigung einer Vielzahl ausgefallener Muster und Bordüren. Der Stil ist eher üppig, aber unverwechselbar – und erfüllt nicht nur einen ästhetischen Zweck: Er ist auch ein praktischer ▶

Auf Kante gebügelt: Alle Modelle können binnen drei Wochen nachproduziert werden.



Kopierschutz. Für die chinesischen Schneiderstuben, die in Italien allortorten Schwarzmarkthändler mit geklonten Kleidern, Taschen und Schuhen beliefern, sind die sorgfältig gefertigten Stücke zu aufwendig.

Will Vittorio Giuliani in der Produktion nach dem Rechten sehen, muss er nicht nach China fliegen, sondern nur über den Hof gehen. Er läuft schnell, sein Mobiltelefon klingelt ununterbrochen. Während er mit der rechten Hand die Anrufe entgegennimmt, öffnet er mit der linken die schweren Feuerschutztüren der Produktionshalle. Dahinter rattern Strick-, Näh- und Schneidemaschinen. Auch die Maschinen laufen bei Liolà anders als bei der Konkurrenz. Sie werden nur angestellt, wenn sie für bestimmte Modelle gebraucht werden. An die Lehrbuchweisheit, dass eine Maschine rund um die Uhr laufen muss, um bestmöglich genutzt zu werden, glaubt Giuliani nicht. „Unsere Technik funktioniert nach den Bedürfnissen des Marktes“, sagt er. Dieser eigenwillige Umgang mit Maschinenlaufzeiten war es, der die italienischen Unternehmen in den achtziger Jahren zu Ruhm und Reichtum geführt hat. Vittorio Giuliani hält bis heute daran fest. Jede Nähmaschine und jede Hightech-Anlage wird vor dem Einsatz neu eingestellt und danach – je nach Dimension – in eine Ecke geschoben oder einfach nur abgeschaltet.

An einer Riesenrolle mit eingebautem Computer drückt Caterina Cerminara die entscheidenden Knöpfe. Die Textiltech-

Kleider machen Leute: Technikerin Caterina Cerminara



nikerin programmiert eine Maschine, aus der Maschenreihe für Maschenreihe ein Pullover rutscht, der nur noch zusammengenäht werden muss. Die Anlage des deutschen Herstellers Stoll ist eine der kompliziertesten im Maschinenpark von Liolà. Die meisten Probleme löst Cerminara allein, inzwischen kennt sie das Gerät. „Ich habe gelernt, Lösungen zu finden“, sagt sie. Das müssen bei Liolà alle, vor allem, wenn es um die Maschinen geht. Wartungstechniker werden nur in Notfällen in die Fabrik gelassen. Das Unternehmen hat eine eigene Werkstatt und jede Abteilung einen eigenen Schlosser. Das brauchen sie auch: Denn einige der Maschinen sind so alt, dass sie nicht mehr gebaut werden; nur die Haustechniker sind in der Lage, sie zu reparieren. Die körperlich anstrengenden Schraubarbeiten sind der Männerminderheit vorbehalten, die bei Liolà zehn Prozent der Beschäftigten stellt. Die verbleibenden 200 Stellen – von der Näherei bis zur Managerin – sind von Frauen besetzt.

Auch das für Giuliani derzeit kniffligste Problem soll eine junge Frau lösen. Debora Mora ist direkt vom Gymnasium für Kunsterziehung in der Produktion von Liolà gelandet. Das ist für sie ein großes Glück. Denn die meisten ihrer Altersgenossinnen hängen an die Schule noch ein, zwei Studiengänge dran, um dann doch keinen Job zu finden. Die Beschäftigungsquote von Frauen ist in Italien extrem niedrig. Die 20-Jährige steht vor einer schweren Aufgabe. Sie soll herausfinden, auf welche Weise dicke, dünne und genoppte Fäden miteinander verwoben werden müssen, damit allein aus der Fadenstruktur ein Muster entsteht. Ihr Chef nennt ihre verzwickte Lage „Schnittpunkt zwischen Kreativität und Technik“ und beklagt, dass für solch wichtige Jobs nirgendwo Leute ausgebildet würden. Und dass man, wieder einmal, alles selbst machen müsse.

Giulini, der Bankenfeind und Schnellentscheider, tut das aber offensichtlich gern. Der Unternehmer hat kein Problem damit, sich in wenigen Minuten vom Maschinenprofi zum Conférencier zu wandeln. Auf dem Firmenparkplatz stehen die Wagen von mehr als 200 Boutiquebesitzern und Verkaufsgenten aus Italien und Europa. Das Unternehmen liefert derzeit die Hälfte seiner Waren nach Italien und die andere Hälfte nach Europa, Japan und China. Zweimal im Jahr gibt es im Showroom der Fabrik eine Modenschau. An diesem Tag wird die nächste Winterkollektion der hauseigenen Marken Liolà und Botto gezeigt, und der Chef steht persönlich auf der Bühne. Einen Übersetzer braucht er nicht, seine Ansage präsentiert er auf Italienisch, Englisch und Französisch. Als er berichtet, dass ihm viele Agenten erzählen, „sie wüssten nicht, welche Marken sie kaufen sollen, weil es viele in einigen Wochen vielleicht gar nicht mehr geben wird“, klatscht das Publikum respektvoll Beifall.

Einer von ihnen ist Bernd Leineberger aus Düsseldorf. „Wir kommen aus der Strickbranche, da sind in Deutschland fast alle pleite“, sagt der deutsche Agent, der mit seiner Ehefrau Carola angereist ist. Nicht nur das unternehmerische Talent von Giuliani



Schreibtisch mit Aussicht: ein Designer-Büro bei Liolà

und seine „solide Mode im mittleren Segment“, sondern auch sein „immenses Immobilienvermögen“, bestehend aus Hotels, Weingütern und 43 firmeneigenen Geschäften, stimmen Leineberger optimistisch, dass man bei diesem Fabrikanten auch in Zukunft einkaufen kann.

Den Vertrieb geht Giuliani nicht mehr unorthodox an. Seine Vorbilder sind nicht etwa die Textilketten Benetton und Zara, sondern Aldi und Ikea. Wie sie hat er seit den achtziger Jahren ein „einzigartiges und aggressives System aufgebaut“, wie er sagt. Seine Boutiquen liegen nicht in den exklusiven Einkaufszentren der Weltmetropolen, sondern in den gutbürgerlichen Wohnvierteln, wo seine Kundinnen leben. Die weltweit 190 Liolà-Läden, zu denen 250 Mischmarken-Geschäfte hinzukommen, sind nicht nur Verkaufsnetz, sondern auch wichtige Orte für das Marketing. Die Zentrale in Borgomanero liefert den Händlern Modekataloge, die, neben Anzeigen in Modezeitschriften, die größte Kostenstelle bei den Werbeausgaben von jährlich 600 000 bis 700 000 Euro ausmachen.

Alle Geschäfte sind per Computer mit der Zentrale in Borgomanero vernetzt. Sie können jederzeit alle Modelle und die Anzahl der verfügbaren Teile und Größen abrufen. Im Lager hängen allerdings nur wenige Stücke, denn das Unternehmen arbeitet mit einem ausgeklügelten Just-in-time-System. Die Nachbestellungen

der Geschäfte werden, dank der zentralisierten Produktion und des flexiblen Einsatzes der Maschinen, innerhalb von drei Wochen ausgeliefert.

Das System Liolà funktioniert so gut, dass selbst die Gewerkschaften wenig daran auszusetzen haben. Es lässt weder Beschäftigte noch insolvente Ladenbesitzer auf der Strecke. Von dem französischen Historiker Fernand Braudel habe er gelernt, strategisch zu denken, sagt Vittorio Giuliani. „Nach Braudel tragen wir unbewusst Ideen der Vergangenheit mit uns, von denen wir uns lösen müssen. Das haben viele Industriellenfamilien nicht getan: Sie wollen ihren Besitz langfristig erhalten, verstehen aber nicht, dass ein modernes Unternehmen kein Landbesitz ist, der auf jeden Fall Gewinn abwirft, sondern ein Organismus, der ordentlich verwaltet werden muss“, sagt Giuliani.

Er selbst hat keine Probleme damit, sich immer neue Dinge einfallen zu lassen, und schließt auch eine Beteiligung der Manager am Unternehmen nicht aus. Das könnte auch eine Lösung für seine Nachfolge sein, mit der sich der 68-Jährige seit einiger Zeit befasst. Er ist kinderlos, hat aber Nichten und Neffen. „Am Ende werden wir auf der Basis der unternehmerischen Qualifikationen entscheiden“, sagt der Fabrikant. Dass ein Familienunternehmen automatisch an die Familie vererbt wird, ist für ihn keine Pflicht. Denn: Man muss auch Traditionen nicht zwanghaft folgen. ■