

**B**runello Cucinelli hakt sich unter beim kurzen Fußmarsch durch Berlin-Mitte, vom Bebelplatz zum Berliner Ensemble. Einer, der Nähe sucht und sie zulässt, auf dem Weg und danach beim Interview in der Kantine des Theaters. Fühlt er sich wohl hier, unter Schauspielern, Bühnentechnikern und Besuchern? „Ein schöner Ort“, sagt er. „Er erinnert mich an daheim.“ Die Heimat, das ist Solomeo, ein mittelalterliches Dorf in Umbrien und viel mehr als Firmenzentrale

VON FLORIAN EDER

und einzige Produktionsstätte des Kaschmirmodeherstellers Brunello Cucinelli. Der Gründer und Chef hat ein Laboratorium für die Gesellschaft daraus gemacht, wie er sie sich wünscht: Eine Polis, in der Künstler, Ingenieure und Handwerker an etwas arbeiten, das die Zeit überdauern soll: „Das ist mein Antrieb“, sagt Cucinelli. Er vereint jeden Mittag seine Angestellten zum Essen, um alle an einen Tisch zu bringen. Mittagspause ist pünktlich von 13 bis 14.30 Uhr: für die Näherinnen, für die Maurer und die Gärtner, fürs Management, für die Eleven der von Cucinelli finanzierten Schauspielschule. Und für ihn selbst.

**WELT AM SONNTAG: Sie haben ein Theater gebaut in Solomeo. Ist das ein persönlicher Luxus?**

**BRUNELLO CUCINELLI:** Früher habe ich jedes Jahr 20 Prozent vom Gewinn genommen und ihn der Menschheit gewidmet. So nenne ich das. Hier eine Kirche renoviert, da eine arme Familie unterstützt und eben das Theater gebaut. Das geht nicht mehr im selben Maße, seit wir börsennotiert sind, aber meine Stiftung gibt es auch noch. Wir finanzieren gerade die Renovierung des Etruskerbogens in Perugia. Er ist wegen der Arbeiten verhüllt, ich habe einen großen Satz von Kaiser Hadrian daraufschreiben lassen: „Ich fühle mich verantwortlich für die Schönheit der Welt.“

**Ein ganz schön großer Satz.**

Es ist ein so schöner Satz. Ich möchte Kunst und Handwerk verbinden, einander nahebringen. Die Berufsschüler in Solomeo treffen mittags die Theaterleute und die Tänzer. Sie essen zusammen. Das gefällt mir. So wie hier.

**Geht es Ihnen im Leben um Beziehung?**

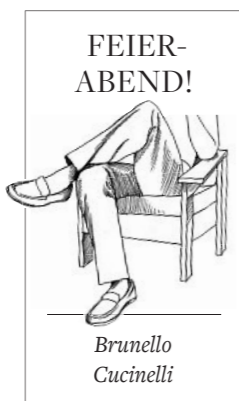
Darum geht es. Ich komme aus dem Barleben, aus dem italienischen Kaffeehaus. Dort habe ich Theologie und Philosophie studiert, Leben und menschliche Beziehungen. Eine Freundin damals war 15 Jahre älter als ich und Prostituierte, nach der Arbeit kam sie zu uns in die Bar. Mitten in der Nacht hat sie mir oft von ihrem Leben erzählt. Ich habe die Härte in ihren Augen gesehen. Sie hat mir das Herz erweicht, wenn sie bezahlt hat, wenn sie ihre Scheine aus diesen winzigen Rollen ausgewickelt hat.

**Warum erzählen Sie das?**

Diese Begegnungen waren meine Schule des Lebens. Unter den Heiligen ist er der Heiligste, hat einer über den heiligen Franz von Assisi gesagt, unter den Sündern einer der ihren. Die Haltung gefällt mir: unter Sündern ein Sünder.

**Sind Sie gläubig?**

Vergangenes Jahr an Weihnachten habe ich beschlossen, eine Frage zu klären: Ist die Seele unsterblich? Ich habe sie für mich geklärt, und ich glaube daran, dass es so ist.



**Als ein Sünder, der sich der Ewigkeit verantwortlich fühlt?**

Die Grundfrage auch als Unternehmer ist: Fühlst du dich als Eigentümer oder als Bewahrer? Wenn du dich als Eigentümer fühlst, dann hast du Angst, etwas zu verlieren. Ein Kustos handelt umsichtig. Mein Vater war sehr arm. Er hat mich einmal gefragt: Willst du der Reichste auf dem Friedhof sein? Nein, Papa, will ich nicht. Ich will, dass es meine Firma noch sehr, sehr lange gibt.

**Italien ist eine demokratische Republik, die auf Arbeit gründet, das ist der erste Satz der Verfassung. Wie viel ist**

**er noch wert?**

Mir ist er sehr viel wert. Ich zahle meinen Leuten 20 Prozent mehr als der Durchschnitt.

**Warum?**

Ich will gerechten Gewinn. Wir müssen wieder in ein Gleichgewicht kommen.

**Höre ich da Selbstzweifel eines Kapitalisten?**

Der Kapitalismus ist nicht in der Krise, aber wir müssen ihn modernisieren, das heißt: human machen. Den Gewinn teilen wir auf. An die Firma, damit sie solid wird. Dann Brunello: Der bekommt etwas, aber ich brauche ehrlich gesagt

nicht viel. Die Mitarbeiter bekommen etwas. Sie wissen, wie hoch der Durchschnittslohn in Italien ist?

**In Ihrer Branche: etwa 1000 Euro?**

Weniger. Mein Jackett hier kostet 2500 Euro. Ich möchte gerne, dass die Stiche von Hand gemacht werden, dass sie lange halten. Das kostet eben. Was sage ich meinen Angestellten? Dass ich an die großen Werte der Menschheit glaube – und ihnen 800 Euro gebe? Dass ich ein

dickes Konto habe und ihnen etwas von der Würde der Arbeit erzählen will? Nein, darum zahle ich mehr.

**Geht es um ein reines Gewissen?**

Wenn du mich am letzten Tag fragen würdest, was du in meiner Grabrede sagen sollst: „Er war ein guter Mensch“, das will ich hören. Einer, der gearbeitet hat für die Würde der Menschheit. Ein kleines bisschen. Dass ich Unternehmer bin, ist nur das Instrument dafür.

**Woher kommt dieser Antrieb?**

Mein Vater und mein Bruder haben wie Sklaven gearbeitet. Mein Vater hatte Tränen in den Augen, wenn er von der Arbeit kam, so gedemütigt war er. Betonfabrik, kalt im Winter, heiß und staubig im Sommer. Auch mein armer älterer Bruder ging mit 15 schon arbeiten als Schmied. Unsere Mutter band ihm nachts Kartoffeln zur Kühlung um die Hände. Das habe ich nicht vergessen.

**Was war demütigend an der Arbeit?**

Das anonyme Schuftent. Beide wussten überhaupt nichts von ihrem Arbeitgeber. Heute weiß man schnell alles über mich. Es ist so leicht herauszufinden, wenn ich im Sommer am Meer war und ein paar Hundert Euro die Nacht fürs Hotel gezahlt habe. Auch das macht die Zeiten zu anderen. Da rede ich nicht über den Wert der Arbeit, da bin ich still und zahle anständig. Wenn man den Leuten nicht zeigt, dass sie gute Arbeit machen, fühlen sie sich erniedrigt.

**Es ist schwer, gute Handwerker zu finden?**

Unter den Jungen ja. Seit 20 Jahren arbeite ich darauf hin, dass sich keiner schämt, Schneider zu sein. Deswegen unterhalten wir eigene Berufsschulen. Ich zahle dafür, dass die Leute da lernen, ohne Verpflichtung, nachher in Solomeo zu bleiben. Am Ende bekommen sie ein Zertifikat, damit können sie auch zu Giorgio Armani gehen und sagen, sie hätten ein Jahr bei Brunello verbracht. Schneider, Maurer, Gärtner werden be-



Ein Mann der Bühne: Brunello Cucinelli im Bühnenbild von Karl-Ernst Herrmann zu „Wienerlieder“ im Berliner Ensemble

## „Ich will nicht der Reichste auf dem Friedhof sein“

Kaschmirkönig Brunello Cucinelli sucht nach dem Schnittmuster für einen humanen Kapitalismus. Ein Expertengespräch über Handwerk

### Ritter der Arbeit

**Der Chef** Brunello Cucinelli, 60, ist einer der reicheren Männer Italiens und hat ein paar Gurus. „Ich hole meine Inspiration von den Heiligen Benedikt und Augustinus, von Kaiser Hadrian, von Seneca.“ Und vom Ökonomen Theodore Levitt, der ihm predigte: Euer Produkt sei hochklassig, selten, wertvoll. Cucinelli lebt mit Frau und zwei Töchtern in Umbrien. Im Knopfloch trägt er die höchste Auszeichnung für Italiens Unternehmer: „Cavaliere del Lavoro“, Ritter der Arbeit.

**Die Firma** Cucinelli begann 1978, Kaschmir bunt zu färben und Pullover daraus zu machen. Damit war er von Anfang an in Deutschland erfolgreich. Er wunderte sich damals,

dass viele seiner Kunden „Modenhäuser“ mit Vornamen hießen. Der Umsatz 2012 lag bei 280 Millionen Euro, der Nettogewinn bei 26,5 Millionen Euro.



Brunello Cucinelli (rechts) und Reporter Florian Eder in Berlin

zahlt. Die Künstler an der Kunstschule bei uns im Dorf bezahle ich nicht. Und beim Essen sitzen sie alle zusammen.

**Warum ist Ihnen das so wichtig?**

Unter den Handwerkern sind wunderschöne Jungs, mit modischem Haarschnitt, iPhone und iPad, es ist eine wahre Freude, ihnen allen zuzuschauen. Warum haben wir Angst? Wir müssen die jungen Leute überzeugen, diese Berufe zu lernen. Ingenieur oder Architekt war immer der Traum junger Italiener. Warum nicht Schneider?

**Weil Schneider schlecht bezahlt sind.**

Wir müssen in diese Berufe investieren. Wir haben zwölf Prozent Arbeitslosigkeit in Italien und 40 Prozent unter den Jungen. Wer bei Audi arbeitet, schämt sich doch auch nicht dafür, selbst wenn er nur am Band steht. „Ich bin Schneider“ mag kaum einer mit Stolz sagen. Diesen Stolz auf die Arbeit müssen wir wieder lernen. Ich bin überzeugt, dass das Gehalt auch erheblich steigen kann. Aber wenn einer heute 1000 Euro verdient, kostet er mich 2300 Euro samt Steuern und Abgaben. Ich möchte, dass die Regierung diese Lasten senkt, damit wir mehr zahlen können.

**Die schönen Dinge waren immer die große Stärke von Italiens Wirtschaft. Gilt das noch?**

Wir haben viele kleine Unternehmen, die sich extrem hoher Qualität verschrieben haben. Probleme haben diejenigen, die ausgezeichnete Qualität herstellen, aber es nicht geschafft haben, sich zu internationalisieren. Und diejenigen, die ein mittelmäßiges Produkt herstellen. Das ist unser Problem.

**Das Mittelmaß muss man nicht mögen. Viele Menschen kaufen es aber.**

Für alles Mittelgute liegt überhaupt keine Logik mehr darin, dass man es in Italien herstellt. Das können andere billiger. So gut wie wir oder besser zu sein, das können sie nicht.

**Ihr Produkt hingegen hat ausschließlichen Sinn, wenn es aus Italien kommt.**

Bravo. Deswegen haben wir nie ausgelagert, wir produzieren alles in Solomeo. Der Mensch hat eine Pyramide von Bedürfnissen. Früher nannte man nur die sehr kleine Spitze davon Luxus. Heute nennen sich schon sehr viel reichere Dinge so. Luxus ist aber etwas sehr, sehr gut Gemachtes. Etwas, von dem man sich beim Machen schon vorstellt, dass es sehr lange halten wird. Diese Jacke habe ich seit vier Jahren, den Pullover auch, die Hose drei. Alles sehr gut gemacht und alles selten zu finden.

**Kann etwas Luxus sein, das es im Duty-free-Laden am Flughafen gibt? Ich will da nicht hin, ich denke nein.**

**Trotz der Exklusivität soll die Firma wachsen. Wie geht das?**

Von zwölf Prozent Umsatzwachstum erreichen wir fünf Prozent über Preiserhöhungen. Bleiben sieben. Wir exportieren in 57 Länder. Das Wachstum ist auf einzelnen Märkten gar nicht wahrnehmbar. Wenn man zwei, drei Milliarden Umsatz macht und 30 oder 40 Prozent jährlich wachsen muss, ist das sicher anders.

**Wenn nicht Unternehmer, was wären Sie dann geworden?**

Theaterschauspieler. Als ich das Theater gebaut habe, habe ich ganze Sonntage damit verbracht, mit Seneca, Adrian, Corneille im Raum und habe Dante rezipiert. In Wirklichkeit sprichst du dabei mit deiner Seele.

**Der unsterblichen Seele?**

Das habe ich entschieden. Für immer.

# “Non voglio essere il più ricco al cimitero”

**Il re de cashmere Brunello Cucinelli alla ricerca di un capitalismo umano nei suoi modelli. Un colloquio fra esperti di mestieri.**

DI FLORIAN EDER

Didascalia foto:

Un uomo da palcoscenico: Brunello Cucinelli con le scenografie di Karl-Ernst Hermann per “Wienerlieder” al Berliner Ensemble

Brunello Cucinelli mi prende a braccetto nel breve tragitto a piedi da Babelplatz al Berliner Ensemble, nel quartiere Mitte di Berlino. È un uomo che cerca, e consente, la vicinanza con le persone, sia mentre siamo a piedi per la strada, sia più tardi, nel corso dell’intervista nella mensa del teatro. Si sente a suo agio qui fra attori, tecnici di palcoscenico e visitatori? “È un posto bello”, afferma. “Mi ricorda casa”. Casa è Solomeo, il borgo medievale in Umbria che è diventato molto più che la sede aziendale e unico luogo di produzione dei capi in cashmere firmati da Brunello Cucinelli. Lì il fondatore e capo dell’azienda ha creato il laboratorio che desiderava: una *polis* in cui artisti, ingegneri e artigiani collaborano a cose destinate a durare nel tempo. “È questo ciò che mi muove”, dichiara Cucinelli. Ogni giorno a pranzo raduna i suoi dipendenti e tutti mangiano assieme attorno allo stesso tavolo. La pausa pranzo è rigorosamente fra le 13 e le 14.30: per cucitrici, muratori e giardinieri, per i manager così come per gli undici della scuola di recitazione finanziata da Cucinelli. E anche per lui.

## **WELT AM SONNTAG: Lei a Solomeo ha costruito un teatro. Si tratta di un lusso personale?**

BRUNELLO CUCINELLI: In passato ogni anno prendevo il 20% dei miei utili e li donavo al prossimo. Ecco com’era il mio prossimo: una chiesa restaurata qui, aiuto materiale a una famiglia povera là, e persino un teatro costruito ex novo. Da quando ci siamo quotati in Borsa, questo non è più possibile con la stessa intensità, ma la mia Fondazione è ancora attiva. Al momento stiamo finanziando la ristrutturazione dell’Arco Etrusco di Perugia. Per via dei lavori è ancora ricoperto dalle impalcature. Vi ho fatto incidere sopra un importante aforisma dell’Imperatore Adriano: “Mi sento responsabile della bellezza del mondo”.

## **Una aforisma molto importante.**

È una frase bellissima. Mi piacerebbe coniugare arte e mestieri, avvicinarli l’una agli altri. Gli allievi della scuola dei mestieri di Solomeo la mattina incontrano gli attori e i ballerini di teatro, poi pranzano assieme. Questa cosa mi piace, proprio come qui.

### **Secondo Lei la vita è questione di rapporti?**

Proprio così. Io provengo dalla vita del caffè, il bar all'italiana, ed è lì che ho studiato teologia e filosofia, vita e relazioni umane. Avevo un'amica di 15 anni più grande di me, che si prostituiva, e dopo il lavoro veniva da noi al bar. Spesso nel cuore della notte mi raccontava la sua vita. Nei suoi occhi ho visto tanta durezza, ma mi commuovevo quando la vedevo pagare sfilando le banconote da minuscoli rotoli di denaro.

### **Perché racconta questo fatto?**

Perché questi incontri sono stati la mia scuola di vita. Di San Francesco d'Assisi è stato detto che fra i Santi lui è il più santo di tutti, un peccatore fra tanti altri peccatori. Mi piace questa posizione: un peccatore fra i peccatori.

### **Lei è credente?**

Lo scorso anno a Natale ho deciso di trovare risposta a una domanda: l'anima è immortale? Io mi sono risposto: penso che lo sia.

### **Come peccatore che si sente responsabile dell'eternità?**

La questione fondamentale, anche come imprenditore, è: ci si sente proprietario o custode? Se ti senti proprietario, avrai paura di perdere qualcosa, invece un custode agisce con avvedutezza. Mio padre era poverissimo e una volta mi chiese: "Vuoi diventare il più ricco al cimitero?" No, papà, non voglio. Voglio che la mia azienda viva ancora molto a lungo.

### **L'Italia è una repubblica democratica fondata sul lavoro. Così recita il primo articolo della Costituzione. Questo vale ancora?**

Per me vale tantissimo. Io pago i miei collaboratori il 20% in più della media.

### **Perché?**

Io voglio fare profitto in modo giusto. Dobbiamo tornare a una situazione di maggiore equità.

### **Sono i tentennamenti di un capitalista?**

Il capitalismo non è in crisi, ma dobbiamo modernizzarci, il che significa diventare umani. I profitti li dividiamo: all'azienda, che così diventa più solida, e poi a Brunello, al quale viene riconosciuto qualcosa; ma io, in tutta sincerità, non ho bisogno di molto. Anche i collaboratori ricevono parte degli utili. Lei sa a quanto ammonta il salario medio in Italia?

### **Nel suo settore, a circa 1.000 Euro?**

Di meno. Questa mia giacca costa 2.500 Euro. Vorrei che le cuciture fossero fatte a mano e che durassero a lungo. Anche questo ha un costo. Cosa racconto ai miei

dipendenti? Che credo ai grandi valori umani e poi li pago 800 Euro? Che ho un sostanzioso conto in banca e racconto favole sulla dignità del lavoro? No. Ecco perché li pago di più.

### **Si tratta di avere la coscienza pulita?**

Se mi si chiedesse che cosa vorrei si dicesse alla mia commemorazione funebre, direi che mi piacerebbe che si dicesse “È stata una brava persona”. Uno che ha lavorato per la dignità degli altri. Almeno un po’. Che io faccia l’imprenditore è solo uno strumento per questo.

### **Da dove viene questo slancio?**

Mio padre e mio fratello hanno lavorato come schiavi. Mio padre aveva le lacrime agli occhi quando rientrava dal lavoro, tanto si sentiva umiliato. Fabbrica di calcestruzzo, freddo in inverno, caldo e polvere d’estate. Anche mio fratello maggiore all’età di 15 anni andò a lavorare, come fabbro. Mia madre di notte gli ricopriva le mani con le patate per rinfrescarle, questo non l’ho mai dimenticato.

### **Che cosa la umiliava nel lavoro?**

La fatica anonima, senza un nome. Nessuno di loro due praticamente sapeva nulla del proprio datore di lavoro. Oggi invece si sa tutto di me in pochissimo tempo. È facilissimo scoprire dove sono stato d’estate al mare e come ho speso un paio di centinaia di Euro la notte per l’albergo. Anche questo è un segno dei tempi che cambiano. Qui non faccio discorsi sul valore del lavoro, ma taccio e pago bene. Quando alle persone non si riconosce che lavorano bene, si sentono umiliate.

### **È difficile trovare bravi artigiani?**

Fra i giovani sì. Da 20 anni mi spendo perché nessuno si vergogni di fare il sarto. Per questo manteniamo le nostre scuole professionali. Io pago affinché le persone imparino, senza obbligo alcuno, a rimanere a Solomeo. Alla fine i corsisti conseguono una certificazione con cui possono andare anche da Giorgio Armani e dirgli di aver trascorso un anno da Brunello. Sarti, muratori, giardinieri vengono pagati. Gli artisti alla nostra scuola di Solomeo invece non li pago, e quando è ora di mangiare si accomodano a tavola tutti assieme.

### **Perché per Lei questo è tanto importante?**

Fra gli artigiani vi sono dei giovani meravigliosi, con tagli di capelli alla moda, l’iPhone e l’iPad, ed è una vera gioia starli a guardare. Perché abbiamo paura? Dobbiamo convincere i giovani a imparare queste professioni. Fare l’ingegnere o l’architetto è sempre stato il sogno dei ragazzi italiani. Perché non il sarto?

### **Perché il sarto è malpagato.**

Dobbiamo investire in queste professioni. In Italia abbiamo un tasso di disoccupazione

pari al dodici per cento, che sale al 40% fra i giovani. Chi lavora in Audi di sicuro non si vergogna, neanche di stare alla catena di montaggio, mentre "Faccio il sarto" non lo dice quasi nessuno con orgoglio. Sono convinto che anche il salario possa aumentare considerevolmente. Ma oggi chi guadagna 1.000 Euro al mese, mi costa 2.300 Euro di tasse e imposte. Mi piacerebbe che il governo riducesse questi oneri, così da poter pagare di più.

**Le cose belle sono state sempre il grande punto di forza dell'economia italiana. È ancora vero?**

Abbiamo tante piccole aziende dedite a produrre qualità elevata. I problemi ce li ha chi produce qualità eccellente ma non è riuscito a internazionalizzarsi, e chi produce qualità mediocre. Ecco il nostro problema.

**Non c'è bisogno di amare la qualità mediocre, però molti la comprano.**

Se parliamo di livello qualitativo medio, non ha più senso produrlo in Italia. Altri possono produrre allo stesso livello qualitativo con costi più contenuti, mentre non sono capaci di essere come o meglio di noi.

**I suoi prodotti invece hanno senso unicamente se prodotti in Italia.**

Esattamente. Per questa ragione non ci siamo mai spostati e produciamo tutto a Solomeo. Ogni essere umano ha una piramide di fabbisogni. In passato solo la punta più piccola della piramide veniva chiamata lusso, oggi invece questa etichetta si applica anche a tante altre cose molto più facilmente raggiungibili. Ma il lusso è qualcosa che deve essere fatto veramente bene. Qualcosa di cui già in fase di produzione si riesce a intuire che durerà molto a lungo. Questa giacca e questo pullover li ho da quattro anni, e i pantaloni da tre. Tutto di ottima fattura e tutto molto difficile da trovare.

**Può essere lusso qualcosa che si compra nei duty free in aeroporto?**

Io non ci voglio andare, credo di no.

**Nonostante l'esclusività, l'azienda deve crescere. In che modo?**

Su un dodici per cento di incremento del fatturato, il cinque per cento lo conseguiamo tramite l'aumento dei prezzi. Rimane un sette per cento. Esportiamo in 57 Paesi. Sui singoli mercati la crescita non è percepibile, ma se con un giro d'affari di due o tre miliardi si deve crescere del 30 o 40 per cento, sicuramente è tutto diverso.

**Se non avesse fatto l'imprenditore, che cosa sarebbe diventato?**

Attore teatrale. Quando ho costruito il teatro ho trascorso intere domeniche in una stanza in compagnia di Seneca, Adriano e Corneille, e ho recitato Dante. In realtà, in compagnia della mia stessa anima.

## **L'anima immortale?**

Oramai ho deciso. Per sempre.

VIGNETTA

FEIERABEND! = RIPOSO SERALE!

BOX AL CENTRO IN BASSO

### **CAVALIERE DEL LAVORO**

**Il capo.** Brunello Cucinelli, 60 anni, è uno degli uomini più ricchi d'Italia e si ispira ad alcuni suoi guru. "Traggo ispirazione da San Benedetto e Sant'Agostino, dall'imperatore Adriano e da Seneca." E dall'economista Theodore Lewitt che gli raccomandava: i Suoi prodotti siano di alta classe, rari, preziosi. Cucinelli vive con la moglie e le due figlie in Umbria. All'occhiello indossa l'onorificenza massima conferibile a un imprenditore italiano: "Cavaliere del Lavoro".

**L'azienda.** Cucinelli iniziò nel 1978 a tingere il cashmere con colori vivaci e a farne pullover. Sin da subito ebbe successo in Germania. All'epoca si stupiva che molti dei suoi clienti conoscessero così bene la "Casa di moda". Nel 2012 il fatturato ha raggiunto i 280 milioni di Euro e l'utile netto i 26,5 milioni.

**Brunello Cucinelli (a destra) con il reporter Florian Eder a Berlino.**