

Brunello 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?

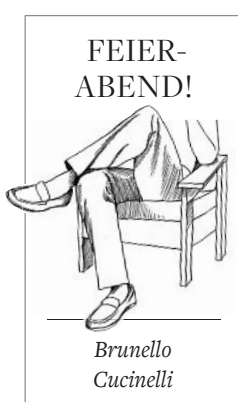
Darum geht es. Ich komme aus dem Barleben, aus dem italienischen Kaffeehaus. Dort habe ich Theologie und Philosophie studiert, Leben und menschliche Beziehungen. Eine Freundin damals war 15 Jahre älter als ich und Prostituierte, nach der Arbeit kam sie zu uns in die Bar. Mitten in der Nacht hat sie mir 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 solider 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.

“I don't want to be the richest man in the cemetery”

"Cashmere King" Brunello Cucinelli is looking for the sewing pattern for humane capitalism. A conversation with an expert about craftsmanship

BY FLORIAN EDER

A man of the stage: Brunello Cucinelli in front of the stage-set of Karl-Ernst Herrmann for "Vienna Songs" in the Berlin Ensemble

Brunello Cucinelli locks arms with me for the short walk through the district of Berlin-Mitte, from the Bebelplatz to the Berliner Ensemble. He's a man who seeks closeness and who also allows it – along the way, and then later during the interview in the theater's cafeteria. Does he feel comfortable here, among actors, stage technicians, and visitors? "A wonderful place," he says. "It reminds me of home." His home is Solomeo, a medieval town in the Italian region of Umbria and much more than just the company headquarters and sole manufacturing plant of cashmere fashion designer Brunello Cucinelli. The founder and CEO has made it into a laboratory for the society he is striving for: A society in which artists, engineers, and craftsmen work on something that should stand the test of time: "That's my motivation," says Cucinelli. Every afternoon, he brings his employees together to eat at one big table. The lunch break extends exactly from 1 o'clock to 2:30 – for the seamstresses, for the masons and gardeners, for management, for the students of the drama school financed by Cucinelli. And for Cucinelli himself.

WELT AM SONNTAG: You've built a theatre in Solomeo. Is that a personal luxury?

BRUNELLO CUCINELLI: In the past, I took 20 percent of the profits each year and dedicated them to mankind. That's how I refer to it. I funded the renovation of a church here, supported an impoverished family there, and – well, yes, I built the theater. Now that the company is listed on the stock exchange, we can no longer be as freely charitable, but then there's my foundation, too. We are currently financing the renovation of the Etruscan Arch in Perugia. Because of the work, the arch is draped, so I had a very profound remark attributed to the emperor Hadrian printed on it: "I feel responsible for the beauty of the world."

That's a pretty powerful statement.

Indeed, it's a beautiful statement. I would like to combine art and craftsmanship – to bring them closer together. At noon, the students of the Solomeo School of Crafts meet the theater people and the dancers. They eat together. I like that. Just like here.

Are the interrelationships between things important to you in life?

That's what it's all about. I used to hang out in bars – Italian coffeehouses. There I studied theology and philosophy, life and human relationships. A female friend of mine at that time was 15 years older than me. She was a prostitute. After work, she would come to us in the bar. In the small hours of the night, she would often tell me about her life. I saw the hardness in her eyes. It softened my heart when she paid her tab, when she'd peel off the bills from these little bundles of money.

Why are you telling us this story?

These encounters were my "school of life." Someone once said of St. Francis of Assisi that "among the saints, he was the most holy – and among the sinners, he was likewise one of them." I like that attitude: A sinner among sinners.

Are you religious?

Last year at Christmas I decided to clarify a question: Is the soul immortal? I have settled the question for myself, and I believe that it is.

As a sinner who feels a responsibility towards eternity?

The basic question – for an entrepreneur, too – is: Do you regard yourself as the owner or as the custodian? If you regard yourself as the owner, then you're afraid of losing something. A custodian is prudent. My father was very poor. He once asked me: Do you want to be the richest man in the cemetery? No, Dad, I don't want to. I want my company to continue running for a very, very long time.

Italy is a democratic republic based on work – that's the first sentence of the Italian Constitution. How much is that still worth?

It's worth very much to me. I pay my people 20 percent above the average.

Why?

Because I want to have fair profits. It is imperative that we regain balance.

Are those the self-doubts of a capitalist I hear there?

Capitalism is not experiencing a crisis, but we must modernize it. i.e., we've got to make it humane. We divvy up the profits. A portion of the profits goes to the company so that it can continue operating on a sound footing. Then a portion goes to Brunello: But, to be honest, I don't really need much. The employees get a share. Do you know what the average salary is in Italy?

In your sector: about 1000 Euros per month?

Less. My jacket here costs 2500 Euros. I place importance upon it being stitched by hand, so the stitches hold a long time. That has its price. What should I tell my employees? That I believe in the great value of humanity – and then pay them off with 800 Euro per month? Should I have a big, fat bank account – and then tell them stories about the dignity of work? No – that's why I pay more.

Is this a question of having a clear conscience?

If, on the last day of my life, you were to ask me what you should say at my eulogy, I'd like you to be able to say "He was a good person." A man who worked for the dignity of humanity. A little bit. The fact that I'm a businessman – that's just a means to that end.

Where do you get your motivation?

My father and my brother worked like slaves. My father had tears in his eyes when he came home from work, he felt so humiliated. He labored at a cement factory – where it was cold in the winter and hot and dusty in the summer. My poor older brother, too, left school at 15 to go work as a blacksmith. Our mother used to wrap potatoes around his hands at night to cool them. I haven't forgotten that.

What was so humiliating about the work they did?

The anonymity of the common laborers. Neither my father nor my brother knew anything at all about their employers. Today, it's easy to find out a lot about me – that I was on the coast during the summer and that I paid a few hundred Euros per night to stay in a hotel. Because of that, too, times have changed. So I don't talk about the value of work – instead, I refrain from talking and pay fair wages. If an employer doesn't show that he appreciates that his workers are doing good work, they feel debased.

Is it difficult to find good craftsmen?

It certainly is difficult to find good young ones. For 20 years, I've been striving to ensure that no one feels ashamed to be a tailor. That's why we run our own vocational schools. I pay so that the

people can learn something – without obligation to later remain in Solomeo. When they've completed their studies, they get a certificate which they can take with them when they go to Giorgio Armani to show that they had spent a year at Brunello's. Tailors, masons, gardeners are paid. I don't pay the artists at our art school. And at mealtimes, they all sit together.

Why is that so important to you?

Among the craftsmen there are plenty of good-looking guys, with fashionable hairstyles, an iPhone and an iPad – it's just a joy to watch them all. Why should we be afraid? We've just got to convince these young people that it's worthwhile learning these trades. To become an engineer or an architect – that was always the dream of young Italians. But why not dream of becoming a tailor?

Because tailors are poorly paid.

We've got to invest in these professions. Italy has an unemployment rate of twelve percent – 40 percent among youths. After all, the people who work at Audi aren't ashamed – even if they only work at the assembly line. It's rare to hear someone proudly proclaim "I'm a tailor." We've got to learn to again have pride in our work. I am also convinced that salaries in this area can rise considerably. But if someone earns 1000 Euro today, that costs me 2300 Euro when you add in the taxes and charges. I wish that the government would reduce these extra burdens so that we can pay bigger salaries.

Italy's economy has always been known for its talent to create beautiful things. Is that still true today?

We have a lot of small enterprises that are dedicated to maintaining an extremely high level of quality. The companies that deliver high quality but that have not succeeded in internationalizing their activities are the ones with the problems. And the ones who deliver only mediocre products. That is our nation's problem.

You don't have to love mediocrity. But lots of consumers will pay money for it.

There is no longer any logic to producing mediocre products in Italy. Other countries can do that more cheaply. But to be as good as or even better than we are – that's where they fail.

In the case of your product, however, it only makes sense when it comes from Italy.

Bravo! That's why we have never outsourced; we manufacture everything in Solomeo. Human beings have a hierarchy of needs. In the past, only the very top of that hierarchy was referred to as luxury. Today, many things which are well within reach of the average man are considered luxuries. But the term "luxury" refers to things which are very, very well made. Things which – beginning in the production process – are viewed as having long-term value. I've had this jacket for four years – the sweater, too. I've had the trousers for three years. They are all very well made and all hard to find.

Is it sensible to refer to something as a luxury that you can buy at a duty-free store at the airport?

I don't want to go there. I think: No.

Your company wants to maintain its exclusiveness, but still continue growing. How is that possible?

Of twelve percent growth in turnover, five percent is achieved through higher prices. So there's the remaining seven percent to attain. We export to 57 countries. The growth in individual markets is hardly perceptible. If you make two or three billion in revenues and have to grow by 30 or 40 percent per year, that is certainly a different matter.

If you hadn't become an entrepreneur, what would you have been?

A theatre actor. While I was building the theatre, I spent whole Sundays with Seneca, Adrian, Corneille in the room and recited from the works of Dante. In reality, you're holding a colloquy with your own soul.

Your immortal soul?

I've settled that. Once and for all.

KNIGHT OF LABOR

The CEO Brunello Cucinelli, 60, is one of Italy's richer men, and he has a couple of gurus. "I get my inspiration from St. Benedict and St. Augustine, from Emperor Hadrian, from Seneca." And from the economist Theodore Levitt, who preached to him: You have a high-class, rare, and valuable product. Cucinelli lives with his wife and two daughters in Umbria. He wears Italy's highest award for Italian entrepreneurs on his lapel: The "Cavaliere del Lavoro" or "Knight of Labor."

The Cucinelli company began in 1978, by dyeing cashmere and using it to make sweaters. From the very beginning, he met with great success in Germany. Back then, he was puzzled that so many of his customers had "Fashion House" as their first name. In 2012, the company recorded revenues of 280 million Euro and net profits of 26.5 million Euro.

Brunello Cucinelli (at right) and Reporter Florian Eder in Berlin

「墓場で一番の金持ちにはなりたくありません。」

「カシミアの王」ブルネロ・クチネリは、人間的資本主義のための手本を探しています。クラフツマンシップのエキスパートとの対話

フローリアン・エーダー著

ステージの男：カール=エルンスト・ヘルマンが監督を務めるベルリナー・アンサンブル劇場での「Vienna Songs」の舞台装置の前に立つ、ブルネロ・クチネリ

ブルネロ・クチネリと腕を堅く組んで歩いたのは、ベルリンのミッテ地区、ベーベル広場からベルリナー・アンサンブル劇場までの短い道のりでした。彼は人との親密さを大切にするととても気さくな人で、それは散歩の途中も、後の劇場のカフェでのインタビューでも変わりませんでした。彼は俳優、舞台技術者、観客が周囲にいても、落ち着いていられるのでしょうか？「素晴らしい場所です。」と彼は言いました。

「家を思い出します。」彼の家とはソロメオのことで、イタリアのウンブリア地方にある中世の町のことです。ですが、カシミアファッションのデザイナーであるブルネロ・クチネリの本社および唯一の製造工場があるだけではありません。創設者そして最高経営責任者であるクチネリはソロメオを、彼の目指す社会のための実験の場に変えてしまいました。芸術家、技術者そして職人が、時間という困難に立ち向かうために努力する社会：「それが私の原動力なのです。」とクチネリは答えます。彼は毎日一つの大きなテーブルで、従業員たちと一緒に昼食を取ります。昼食時間は正確に1時から2時30分まで。裁縫師、石工や庭師、経営陣、クチネリが融資する演劇学校の生徒にとって、みな同じ時間です。そしてクチネリにとっても。

ヴェルト・アム・ゾントーグ紙：あなたはソロメオに劇場を建設しました。個人的贅沢のためですか？

ブルネロ・クチネリ：以前は毎年、利益の20%を人類へ還元してきました。私ならそう言います。私はソロメオの教会修復のための資金供給、貧困に苦しむ家庭の支援そして、劇場も建設しました。会社が株式市場に上場した今では、慈善活動も以前ほど自由には行えませんが、私の創設した財団があります。現在、ペルージャのエトルリア門の修復を融資しています。作業中により門は布で覆われており、ハドリアヌス皇帝のとても深い言葉をその布にプリントしました。「世界の美に責任を感じている。」

なんて説得力のある言葉なのでしょう！

そして言葉通り、美しいメッセージです。私は芸術とクラフツマンシップを少しでも近づけ、融合させたいと思っています。正午になるとソロメオ技術学校の生徒達は、劇場関係者やダンサーらと会います。そして一緒に昼食を取ります。素晴らしいことだと思います。このソロメオのように。

人生における物事の相互関係は重要だと思いませんか？

それが全てだと思いますよ。以前は私もイタリアのコーヒー店などに行きました。そこで私は神学や哲学、人生、人間関係を学びました。当時知り合いだった女性は、15才年上でした。その人は売春婦だったのです。彼女は仕事の後、私たちに会いに店へ来ました。夜

も更けると、彼女は自分の人生を私に話してくれました。彼女の目には厳しさがありませんでした。彼女がつけを払おうと小さなお金の束からお札を剥がす時、私の心は和らいだのです。

その話を聞かせてくれたのは、なぜですか？

このような出会いは私にとって「人生の学校」だからです。誰かがアッシジの聖フランチェスコについてこんなことを言いました。「聖人の中では彼が最も神聖な人物だが、罪人の中でも最も罪深き人物だった。」私はその思考が好きなのです。罪人の中の罪人。

教を信じますか？

私は去年のクリスマスにある質問の答を導き出そうとしました。魂は不死身なのでしょうか？私は自分に答を出しました、答は「はい」です。

無限性に対し責任を感じる罪人としてですか？

簡単な質問ですが、起業家として考えて頂いても良いですが、あなたは自分をオーナーと考えますか？それとも番人ですか？もしオーナーと考えるなら、何かを失うのが怖いでしょう。番人だったら堅実です。私の父は非常に貧乏でした。彼は一度私に聞きました。墓場で一番の金持ちになりたいか？と。私はイヤだと答えました。私は会社が長く継続して欲しいと望んでいます。

イタリアは、労働に基礎を置く民主共和国である、これがイタリア共和国憲法の第一文目です。今もなお、この文は重要とされているのでしょうか？

私にはとても重要です。私は平均より20%高い賃金を従業員に支払います。

どうしてですか？

平等な利益を得るためです。バランスを取り戻すには必要不可欠です。

それは資本主義者の自信喪失でしょうか？

資本主義は危機に直面してはいませんが、例えば人間を大切にするなど現代化する必要があると思います。私たちは利益を分配しています。利益の一部は、会社が確固たる基盤のもとに運営を継続できるよう使用されます。そして一部が私へ：でも正直言うと、私はそんなに必要ではありません。従業員は自社株を保有しています。イタリアの月給の平均をご存知ですか？

ファッション業界ですと、月に1000ユーロくらいでしょうか？

それ以下です。私が今着用しているジャケットは、2500ユーロします。手縫いの製品は長持ちするので、私は手作業に重点を置いています。ですから当社の製品は高価なのです。従業員に何と説明するのですか？人間の価値を大切にすると言いながら、従業員への給料は800ユーロですか？自分の銀行口座にお金を貯め込んで、仕事の尊厳について話すのですか？それは違うと思うので、私はより多く支払っているのです。

それは良心を持っているということでしょうか？

もし私の人生最後の日に、あなたに追悼の言葉を述べてもらうならば、「彼は善良な人間でした。」と言って欲しいです。人間の尊厳に努めた人間でした、と。ほんの少しだけです。実際に私は実業家ですから一尊厳に努めるため実業家をしています。

あなたの意欲はどこからくるのですか？

私の父と兄は、奴隷のように働きました。父は仕事で非常に屈辱を感じ、家に帰ってくると目に涙を溜めていました。彼はセメント工場で働いていたので、冬は寒く夏は暑くて埃まみれでした。私の可愛そうな兄も15才で学校を退学し、鍛冶屋として働き始めました。母がよく夜になると兄の手にジャガイモを巻きつけて、手を冷やしていました。忘れないですね。

彼らの仕事の何が、それほど屈辱的だったのでしょうか？

共同作業を行う労働者たちの間にある匿名性ですね。私の父も兄も、雇用主の事は全く何も知りませんでした。今では私について簡単に調べられますよね、夏を海辺で過ごし、ホテルの滞在で一晩当たり数百ユーロ払った、とか。そういう事もあって、時代は変わりました。ですから私は仕事の価値を触れ回すことはせず、正当な賃金を払うことにしています。雇い主が従業員の仕事ぶりに感謝を示さないと、従業員は自分の評価が下がったと思うでしょう。

腕の良い職人を見つけるのは難しいですか？

技術を持った若い人を見つけるのは確かに難しいと思います。20年もの間、テーラーであることを誇りに思ってもらえるよう努めてきました。それを目指すべく、職業訓練の学校を運営しているのです。何かを学んで欲しいので、私が融資しています。ソロメオに留まる必要もありません。コース修了後に修了証明書を発行していますので、1年間ブルネロのもとで学んだとジョルジオ・アルマーニへ持って行っても構いません。テーラー、石工、庭師の学費は免除しています。アカデミーのアーティスト達の分は払いません。そして昼食の時間には、みんなでテーブルを囲むことにしています。

なぜ昼食を一緒に取ることがそれほど重要なのでしょうか？

職人の中にはルックスが良くて、ヘアスタイルも 트렌ディーでiPhoneやiPadを持っている人が沢山います。そんな人たちを見るのは楽しいですよ。ではなぜ気を遣ってしまうのでしょうか？ こういう職業は学ぶ価値があるのだと、そういった若い人たちに理解させなければいけないのです。イタリアの若者にとっての憧れの職業は、エンジニアや建築家です。しかしなぜテーラーに憧れないのでしょうか？

テーラーは給料が低いからです。

私たちはこのような職業に投資すべきです。イタリアの失業率は12%で、若い年代では40%にまで上ります。結局のところ、アウディで働く人々は、組み立ての生産ラインで働く人であっても、恥ずかしいと思いません。「私はテーラーです。」と自身満々に言う人

を聞くのはまれです。私たちは仕事への誇りを持ち直すべきなのです。そしてこの業界の給料は、大幅に値上げされるべきだと考えます。従業員一人に今日1000ユーロを支払うとすると、税金などを合わせ2300ユーロが必要となります。イタリア政府への余分な負担が軽減されれば、給料が増額できると思います。

イタリアの経済活動は、美を創り出す才能で支えられています。今日に至ってもそれは変わらないですか？

イタリアには高品質の維持に努める小規模の企業が沢山あります。高品質のものを生産しながら、国際的なレベルでの成功を収めていない企業に、問題があるのでしょうか。そして二流製品しか作らない企業もです。それがイタリアの国としての問題なのです。

平凡なものを好む必要はありません。ですが、多くの消費者は平凡なものにお金を払います。

イタリアでの平凡な製品の生産に、もはや理論など存在しません。他国でもっと安価に生産できるからです。しかし、私たちと同等あるいは上質なものをつくるとなると、追随を許さないのです。

しかしあなたの製品は、イタリア製でなければ意味が無いのです。

素晴らしい！だから決して外部委託はしません。当社の製品は全てソロメオ製です。人間には欲求の段階があります。昔は、その段階の最上階の物のみが、高級品と思われていました。ですが今日では、一般の人の手に届く範囲内にある物の多くが、高級品であると考えられています。しかし「高級品」という言葉は、非常に精巧に作られた物を指します。生産過程の初歩の段階で、長きに渡り使用する価値があると見なされる物です。私の着用しているジャケットは4年間着ています、このセーターも。このズボンは3年履いています。全て良くできた製品で、めったに見つかりません。

空港の免税店で購入できる品物を「高級品」と呼ぶのは、賢明でしょうか？

それには触れたくないですね。私だったら違うと思います。

ブルネロ・クチネリはその高級志向を維持しながら、成長も遂げています。それはどうしたら可能なのでしょうか？

12%のターンオーバーのうち、5%は価格の値上げによるものです。そして7%が残ります。私たちは57の国に輸出しています。それぞれの市場での成長は、ほとんど確認できません。もし20-30億の収益を上げ、30-40%の成長を毎年達成できるのであれば、全く別の問題です。

もし実業家になっていなかったら、何になっていたのでしょうか？

舞台俳優です。劇場の建設中、私はよく日曜にセネカ、アドリアン、コルネイユを終日読みふけり、ダンテの書物を朗読していました。実際には、あなたは自分自身の魂と対談しているのです。

あなたの不死身の魂ですか？

私はそれについてはもう決着しました。きっぱりとです。

労働の騎士

最高経営責任者であるブルネロ・クチネリは、60才にしてイタリアで最も裕福な人物の一人であり、尊敬する指導者がいます。「私は聖ベネディクトゥスや聖アウグスティヌス、ハドリアヌス皇帝やセネカからインスピレーションを受けます。」経済学者のセオドア・レビットからの教訓は：高級で素晴らしい貴重な製品を作ること。クチネリは、妻と二人の娘と共にウンブリアに暮らしています。彼の襟章に付された記章は、イタリアの最高の実業家に贈られる勲章：「労働騎士勲章」または「労働の騎士」です。

ブルネロ クチネリは1978年に、染色したカシミアでセーターを作り始めました。創業当初より彼はドイツで大きな成功を収めました。当時、顧客の多くが高級洋服店であったことに、クチネリは当惑しました。2012年度のブルネロ クチネリは、2億8000万ユーロの収益と2650万ユーロの純利益を記録しました。

ブルネロ・クチネリ（右）と記者のフローリアン・エーダー ベルリンにて