

Schönheit und Würde

Google hat einen Campus - der italienische Kaschmir-Spezialist Brunello Cucinelli gleich ein ganzes umbrisches Dorf. Gemäß dem Motto: Schönheit macht kreativ. Doch anders als der Internetkonzern hält sich der Luxushersteller mit ablenkendem Zeitvertreib für seine Mitarbeiter zurück.

Katharina Kort
Solomeo

Brunello Cucinelli steht an der Fensterwand seines enormen weißen Büros im umbrischen Solomeo und zeigt auf den gegenüberliegenden Flügel des u-förmigen Fabrikgebäudes. „Sehen Sie da drüben die schmalen Fensteröffnungen oben? Das war das einzige Licht, das es in dieser Fabrik ursprünglich gab. Das ist doch unwürdig!“, sagt der Gründer des nach ihm benannten Kaschmir-Labels. Er habe es nie verstanden, wenn Arbeitgeber fürchten, dass sich die Arbeiter ablenken, wenn sie den Blick erheben, erklärt Cucinelli. „Nur wer Schönes um sich sieht, der ist auch kreativ“, ist der Präsident und Vorstandsvorsitzende überzeugt, der gerne vom humanen Kapitalismus spricht.

Schönheit und Würde - das sind die Leitthemen bei Cucinelli, dem Strickspezialisten, der es zu 100 eigenen Boutiquen weltweit gebracht hat und seit 2012 erfolgreich an der Börse notiert. Und an Schönheit mangelt es nicht in Solomeo. Der Gründer hat seinen Mitarbeitern in der Fabrik ebenso große Fenster eingebaut wie sich selbst. Heute blicken Näherinnen, Stopferinnen, Schneider und Vertriebler nicht nur auf die neusten Kollektionen, die wie im Laden

auf Podesten zwischen Nähmaschinen und Computern positioniert sind. Sie blicken auch alle hinaus auf die Zypressen und den Springbrunnen, den Cucinelli in der Mitte der u-förmigen Fabrik anlegen ließ. Der gleiche Blick, den der Chef hat.

Noch schöner wird es wenige Meter weiter oben in dem auf dem Hügel gelegenen Solomeo: Ein typisch umbrisches Dorf mit kleinen Gassen und einem eigenen Schloss und Aussicht auf die umliegenden weichen Hügel mit ihren Zypressen und Olivenbäumen. Das Dorf hat Cucinelli im Verlauf der vergangenen 30 Jahre fast komplett restauriert und nutzt die verschiedenen Gebäude heute als Showroom, Boutique, Büro oder als Unterrichtsraum für seine verschiedenen Handwerksschulen, die von der Schneiderei bis zum Gartenbau reichen. Außerdem hat er ein Theater gebaut und eine Bibliothek eingerichtet.

Dass Solomeo damit ein wenig einem Campus gleicht, davon will der Unternehmer jedoch nichts wissen. Anders als etwa Google hat er bis auf eine Kita und eine Kantine auf Restaurant-Niveau keine Sportstätten, Tischfußball oder Fitnesscenter für die Angestellten gebaut. „Hier wird von 8 bis 13 Uhr und von 14.30 bis 17.30 Uhr gearbeitet. Danach will ich meine Mitarbeiter nicht mehr sehen“, sagt er. Sie sollen Zeit haben, „ihren Geist, ihre Familie und auch ihre Spiritualität zu pflegen“. Aber wie, das sollen sie selbst entscheiden. Und

wenn sie arbeiten, dann sollen sie das konzentriert tun. „Nach 8.30 Uhr grüße ich noch nicht einmal“, gibt Cucinelli zu.

Wenn es um Unternehmensführung geht, zitiert Cucinelli gern den Heiligen Benedikt, der einem Abt auf die Frage, wie er sein Kloster führen sollte, antwortete, er solle ein „rigoroser und sanfter, fordernder und liebevoller Vater“ sein.

Wer mit Mitarbeitern spricht, der hört kaum ein böses Wort über den Umbrier. Der Chef sei nicht immer einfach und fordere viel, berichten Angestellte. Aber dafür zahle er auch rund ein Fünftel mehr als die Konkurrenz - eben um den Menschen ihre Würde zu geben. Als er an die Börse ging, spendierte Cucinelli allen Mitarbeitern den gleichen Bonus von 6000 Euro - aus eigener Tasche aus Dankbarkeit. Kein Wunder, dass die besten Fachkräfte in der auf Strickwaren spezialisierten Gegend rund um Perugia bei ihm anknöpfen.

Während der Beruf der Näherinnen oder Strickerinnen gerade bei den jungen Menschen lange Zeit nicht angesehen war, bewerben sich heute Hunderte auf die wenigen Plätze in Cucinellis Schule. In dem Schneiderekurs mit Blick aus den Bogenfenstern auf die grüne umbrische Landschaft und Glockenläuten im Hintergrund lassen sich an diesem Tag ein ausgebildeter Informatiker neben einem Ex-Akrobaten und einer Absolventin der Theater-Hochschule beibringen, wie man eine Tasche in das Jackett einnäht.

In Solomeo garantiert Cucinelli fast 800 Menschen einen schönen, überdurchschnittlich bezahlten Arbeitsplatz. Im Gegenzug müssen sich die Arbeitnehmer allerdings Kritik gefallen lassen, wenn sie schlampig angezogen sind, ihren Arbeitstisch unordentlich halten oder sie die Toilette - die bei Cucinelli der eines Luxushotels gleicht - dreckig hinterlassen.

Cucinelli ist ein Ordnungsfanatiker. Schönheit und Ordnung, Ordnung und Würde - das gehört für ihn zusammen. „Um einen würdevollen Ort zu haben, muss er ordentlich sein. Ordnung ist das erste Gesetz des Himmels“, ist Cucinelli

überzeugt und blickt auf seinen leeren, fünf Meter langen Schreibtisch.

Ebenso vernarrt wie er in die Ordnung ist, ist er auch in seine Heimat Umbrien. Schon früh hat er erkannt, dass Zypressen und zirpende Grillen nicht nur die Kreativität und den Output steigern, sondern auch der Marke helfen. „30 Prozent des Werts verdanken wir dem Territorium“, sagt der Unternehmer, der auch selbst in Solomeo wohnt.

Bevormunden oder beschenken - mit Ausnahme des Börsengang-Bonus - will er seine Mitarbeiter nicht. Der Sohn eines Bauern, der später in der Fabrik ar-

beitete und dort erniedrigt wurde, kann sich gut erinnern, wie entwürdigend es war, als ein reicher Mann ihm die Schulbücher zahlen wollte. Auch als der Fabrikbesitzer einen Betriebsausflug organisierte, ärgerte sich die Familie. Sein Vater hätte das Geld nötiger für anderes brauchen können. Deshalb will Cucinelli seine eigenen Mitarbeiter lieber anständig bezahlen, als ein Wohltäter zu sein und ihnen dabei vorzuschreiben, was gut für sie ist. Wegen der Würde. Und wenn dann ein Lagerarbeiter so gut angezogen ist, dass er dem Chef auffällt, dann befördert er ihn kurzerhand ins „Ufficio Stile“ - ins Designbüro. Wie geschehen.



SARIS LABS

Mode von Brunello Cucinelli: Die Firma zahlt Mitarbeitern ein Fünftel mehr als die Konkurrenz.



SARIS LABS

Hauptquartier von Brunello Cucinelli in Solomeo: Zypressen und zirpende Grillen helfen der Marke.



SANDBRO MICHAELLES/SINTES/SIPA

Brunello Cucinelli: „Meine Mitarbeiter sollen Zeit haben, ihren Geist, ihre Familie und ihre Spiritualität zu pflegen.“

Bellezza e dignità

Google ha un campus, il re del cachemire italiano Brunello Cucinelli un intero borgo dell'Umbria. Il suo segreto: la bellezza rende creativi.

Diversamente dal colosso di internet che assicura ai propri collaboratori diverse attività ricreative, questo marchio del lusso persegue un'altra via.

Katharina Kort

Solomeo

Brunello Cucinelli, in piedi davanti alla vetrata del suo ampio studio completamente bianco, nel borgo di Solomeo, indicando l'ala del laboratorio a forma di U che si trova di fronte: "Vede le strette aperture delle finestre lì sopra? Erano l'unica fonte di luce della vecchia fabbrica. Tremendo, vero?!", afferma il fondatore del marchio di cachemire che da lui ha preso il nome. Cucinelli non è mai riuscito a capire il motivo per il quale i datori di lavoro allora temessero che i loro operai si distraessero sollevando lo sguardo. Il presidente e amministratore delegato che parla volentieri di capitalismo umano è convinto che "soltanto chi è circondato dalla bellezza riesce ad essere creativo!".

Bellezza e dignità rappresentano i temi guida di Cucinelli, imprenditore del settore della maglieria con le sue 100 boutique sparse in tutto il mondo, entrato con successo in borsa nel 2012. Certamente quello che non manca a Solomeo è la bellezza. Cucinelli nel laboratorio dei suoi collaboratori ha fatto montare vetrate grandissime, esattamente come nel suo studio. Oggi lo sguardo delle cucitrici, delle rammendatrici, dei sarti e degli addetti al reparto commerciale non si posa soltanto sulle nuove collezioni posizionate come nei negozi su pedane tra macchine da cucire e computer, ma spazia oltre, sui cipressi e sulla fontana che Cucinelli ha fatto erigere tra le ali del laboratorio a forma di U. Esattamente la stessa vista che si gode dall'ufficio del capo.

Pochi metri più avanti, su una collina sorge il bellissimo paesino di Solomeo: un tipico borgo umbro con strette viuzze, castello e panorama sulle colline circostanti punteggiate di cipressi ed ulivi. Nel corso degli ultimi 30 anni Cucinelli ha quasi completamente restaurato l'intero borgo, adibendo i vari edifici a showroom, boutique, uffici o spazi per la formazione dove ospitare i numerosi corsi di artigianato, dalla sartoria al giardinaggio. Inoltre ha fatto costruire anche un teatro ed una biblioteca.

Cucinelli rigetta con forza il paragone con un campus: a parte un asilo nido e la mensa in cui viene servito cibo di alta qualità, non ha messo a disposizione dei propri dipendenti impianti sportivi, palestre e altri spazi ludici come ha invece fatto Google. "Qui si lavora dalle 8 alle 13 e dalle 14:30 alle 17:30. Oltre questo orario non voglio più vedere i miei collaboratori" afferma Cucinelli. Devono avere tempo "per il loro spirito, per la loro famiglia e per i loro interessi". Ma il modo devono essere loro stessi a deciderlo. Durante il lavoro devono essere concentrati al massimo. "Dopo le 8:30 non saluto più nessuno", rivela Cucinelli.

Per i temi che riguardano la direzione dell'impresa, Cucinelli cita volentieri San Benedetto, il quale ad un abate che gli chiedeva come dovesse dirigere il proprio monastero rispose di comportarsi "come un padre rigoroso e mite, esigente e amorevole".

Parlando con i suoi collaboratori non si sentirà mai una parola malevola su di lui, anche se come capo non risulta sempre facile, pretendendo anzi molto. In compenso i suoi stipendi sono ca. un quinto più alti di quelli della concorrenza, in modo da poter garantire a tutti la propria dignità. Quando l'impresa è stata

quotata in borsa Cucinelli ha regalato di tasca propria a tutti i collaboratori lo stesso bonus da 6.000 Euro, come ringraziamento. Non vi è nulla da stupirsi quindi che i migliori professionisti del settore della maglieria, altamente specializzato nel territorio di Perugia, vogliano lavorare per lui.

La professione di cucitrice e di rammendatrice per lungo tempo non era più ambita tra i giovani; oggi però centinaia di essi fanno domanda per frequentare i corsi di formazione organizzati da Cucinelli, ai quali possono accedere solo in pochi. In questo momento, nel corso di cucito con vista attraverso le vetrate ad arco sul verde paesaggio collinare dell'Umbria accompagnato dal suono delle campane in sottofondo, un tecnico informatico, un ex acrobata ed una diplomata alla Scuola superiore di Teatro, stanno imparando come si cuciono le tasche sulle giacche.

A Solomeo Cucinelli garantisce a quasi 800 persone un posto di lavoro appagante, con uno stipendio sopra la media. In cambio i collaboratori devono accettare le sue critiche quando si vestono in maniera trasandata, quando tengono la loro postazione di lavoro in disordine, quando dopo averle utilizzate lasciano sporche toelette, paragonabili a quelle di un albergo di lusso.

Cucinelli è un maniaco dell'ordine. Bellezza e ordine, ordine e dignità per lui vanno a braccetto. Cucinelli è convinto che "per avere un posto meraviglioso, questo deve essere prima di tutto ordinato. L'ordine è la più importante legge dell'universo," afferma mentre posa lo sguardo sulla sua scrivania lunga 5 metri, completamente sgombra.

Altrettanto forte è l'amore per la sua terra d'origine, l'Umbria. Già da molto tempo si è reso conto che i cipressi e i grilli che cantano non solo sono in grado di aumentare la creatività e i risultati, ma possono anche aiutare il suo marchio. L'imprenditore, che ha scelto Solomeo anche come sua residenza, sostiene che "il 30 per cento del nostro valore lo dobbiamo al territorio".

Ad eccezione del bonus per la quotazione in borsa, Cucinelli non vuole condizionare o viziare i propri collaboratori. Lui, figlio di un contadino, il quale dopo essere andato a lavorare in fabbrica subì diverse mortificazioni, si ricorda bene quanto sia stato umiliante il momento in cui una persona ricca si offrì di pagargli i libri di scuola. La sua famiglia non fu molto contenta anche quando il padrone della fabbrica organizzò una gita aziendale. Suo padre avrebbe speso più volentieri quei soldi per altre necessità. Per questo motivo Cucinelli preferisce pagare bene i propri dipendenti, invece che fare il benefattore, senza suggerirgli che cosa sia meglio per loro; il modo migliore per garantire la loro dignità. Se poi si accorge che un magazziniere è particolarmente ben vestito, è possibile che esso venga immediatamente promosso all'Ufficio Stile. Come è realmente accaduto.

Didascalie

Solomeo, quartier generale di Brunello Cucinelli: cipressi e grilli che cantano aiutano a far crescere il marchio.

La moda di Brunello Cucinelli: l'azienda paga i suoi collaboratori un quinto in più rispetto alla concorrenza.

Brunello Cucinelli: "I miei collaboratori devono avere tempo per il loro spirito, per la loro famiglia e per i loro interessi".

Beauty and dignity

Google has a campus – the Italian cashmere specialist Brunello Cucinelli a whole Umbrian village. According to his motto, beauty makes you creative. Unlike the internet giant though, the luxury producer does not provide distracting pastimes for his employees.

Katherina Kort
Solomeo

Brunello Cucinelli stands by the windows of his enormous white office in the Umbrian village of Solomeo and points to the U-shaped factory building opposite. “See those narrow window openings high up there? They used to provide the only light there was in the factory originally. That’s dreadful!” says the founder of the eponymous cashmere label. He explains that he’s never understood why employers are afraid workers will be distracted if they look up. This president and CEO, who likes speaking about humane capitalism, is convinced that “only people who see beauty around them can be creative”.

Beauty and dignity – those are the key words at Cucinelli, the knitwear specialist which has 100 proprietary stores worldwide and was listed on the stock market in 2012. And there’s no lack of beauty in Solomeo. For his employees in the factory the founder has built windows as big as himself. Seamstresses, menders, tailors and sales people now look not only at the latest collection, which is placed as in a store on platforms between the machines and computers. They also look out on cypresses and the fountain that Cucinelli had built in the middle of the U-shaped factory. The same view that the boss has.

It gets even more beautiful a few meters farther up on hill-top Solomeo: a typical Umbrian village with little alleyways and its own castle and views across the surrounding cypress and olive dotted hills. Cucinelli has practically rebuilt the whole village over the last 30 years and uses its various buildings as showrooms, boutiques and offices or as teaching facilities for his manual trade schools (from tailoring to horticulture). He has also built a theatre and opened a library.

That Solomeo is a little bit like a campus is not something the entrepreneur likes to hear. Apart from a crèche and a restaurant quality canteen, there are no sports facilities or fitness centers for employees. “People work here from 8 to 1 and from 2.30 to 5.30. I don’t want to see my employees after that,” he says. They should have time to “cultivate their minds, their families and also their spirituality”. But in what way is a matter for them to decide. And when they work, they should do so with concentration. “After 8.30 I don’t say any more hellos,” Cucinelli adds.

When talking of management, Cucinelli likes to quote Saint Benedict, who, on being asked by an abbot how he should manage his abbey, replied that he should be a “strict and kind, demanding and loving father”.

Speaking with the employees, you hardly hear a bad word about the Umbrian. The boss isn’t always easy and expects a lot, employees say. But for this, he pays around 20% more than his rivals – to give everyone their dignity. When he listed his company, he paid all his people the same 6,000 euro bonus, out of gratitude and

out of his own pocket. No surprise that the best specialized labor in the knitwear district around Perugia gravitate to him

While the trades of seamstress or knitter hadn't been attracting young people for a long time, hundreds of people are now applying for the few places in Cucinelli's school. On the tailoring course, with views through the windows across the green Umbrian landscape and clock towers in the distance, you can find an IT engineer next to an ex acrobat and a drama school graduate, all learning to sew pockets on jackets

In Solomeo, Cucinelli ensures a beautiful workplace for nearly 800 people and pays them over the average rates. On the downside, they must accept their employer's criticism when they dress slovenly, or when their work tables are untidy or when the toilets – like those in a luxury hotel at Cucinelli – are left dirty.

Cucinelli is obsessive about order. Beauty and order, order and dignity, belong together for him. "To have a dignified place, you have to be orderly. Order is heaven's first law," says Cucinelli with conviction and looks at his empty 5-meter desk.

Another obsession is his native Umbria. He soon learned that cypress trees and chirping crickets not only boost creativity and output but also help the brand. "We owe 30% of our worth to the territory," says the entrepreneur, who also lives in Solomeo.

With the exception of the stock market listing bonus, he doesn't patronize his employees or make handouts. The son of a farmer who later worked in a factory and underwent various humiliations there, he well remembers how mortifying it was when a rich man wanted to pay for his school books. And when the factory owner organized an outing, the family were angry: his father could have used the money for something else. This is why Cucinelli prefers to pay his employees decently rather than be a benefactor and tell them what's good for them. A matter of dignity. And if a warehouse operator is so well dressed that the boss notices, he or she may soon end up in the Style Office. As actually happened.

Brunello Cucinelli's way: the company pays its employees 20% more than its competitors.

Brunello Cucinelli's headquarters in Solomeo: cypresses and chirping crickets help the brand.

Brunello Cucinelli: My employees should have time to cultivate their minds, their families and their spirituality.

美と尊厳

グーグルはキャンパスを所有し、イタリアのカシミアブランド、ブルネロ クチネリはウンブリアという村全部を所有しています。クチネリのモットーによると、美は人を創造豊かにします。しかしこのインターネット最大手とは異なり、この高級ブランドは従業員の気を紛らわせるようなことはしません。

カタリーナ・コート
ソロメオ

ブルネロ・クチネリは、ウンブリアの村ソロメオにある巨大な白いオフィスの窓際に立ち、向かいに見えるU字型をした工場を指差しました。「あの高い所にある狭い窓が見えますか？元々工場内を照らす光は、あの窓からだけだったのです。ひどいでしょう！」自身の名を冠したカシミアブランドの創設者は言いました。クチネリは、雇用主がなぜ従業員が上を向くと気が散ると心配したのか理解に苦しむと語りました。クチネリは会長兼最高経営責任者であり、人間的資本主義を語るのが好きです。そして「周りに美を見出せる人のみが、創造性豊かになれる」と確信しています。

美と尊厳-これはニットウェアを専門とするブルネロ クチネリのキーワードであり、世界中に100店もの自社運営ショップを抱え、2012年には株式上場を果たしました。そしてソロメオには美が至る所にあります。クチネリはこの工場で働く従業員のために、自身ほどの大きさの窓を作りました。女性の裁縫師、修理人、テーラーやセールスのスタッフは、コンピューターや機械の間にショップの陳列棚に見立てて並べられた最新コレクションだけを見るものではありません。従業員たちは外にある、U字型の工場の中にクチネリが建てた糸杉や噴水も見るとのことです。それはクチネリも見ると同じ景色です。

数メートル先のソロメオの丘の上から見るその景色は、一段と美しさを増します。ここは典型的なウンブリアの村で、狭い路地や城があり、糸杉やオリーブの木が点々と立つ丘に囲まれています。クチネリは過去30年この村全体を事実上再建設してきました。そして様々な建物をショールーム、ブティックやオフィスに、そしてテーラリングから園芸に至るまで職人技術を教える学校設備として利用しています。そして劇場も建設し、図書館も開館させました。

実業家にとって「ソロメオはまるで大学のキャンパスのようだ」は喜べないかもしれません。託児所とレストラン並みのレベルを誇る社員食堂以外は、従業員のための体育施設やスポーツジムはありません。「就業時間は8時から5時30分まで。休憩が1時から2時30分までです。終業時間になったら従業員を帰宅させます。従業員には「自分達の心や家族そして精神を育む」時間を大切にしたいです。しかしその方法は自分達自身が決めることです。そして会社では、仕事にのみ集中するのです。「おはようの挨拶は8:30までです。」とクチネリは付け加えます。

会社経営について語るとき、クチネリは聖ベネディクトゥスを好んで引用します。大修道院長が聖ベネディクトゥスに大修道院をどう運営すべきか尋ねた時、「厳しくて優しく、常に何かを求める愛情溢れる教父」と答えたと言われています。

従業員と話してみても、ウンブリアの人々の悪口はほとんど聞かれません。クチネリはいつも接しやすいわけではなく、期待も大きいだと従業員は言います。このため従業員への敬意として、クチネリでの給与は競合他社と比べおよそ20%高くなっています。ブルネロ・クチネリが株式市場への上場を果たした際には、感謝の気持ちを込めて全従業員へのボーナスとして6000ユーロを自費で賄いました。ペルージャ地方のニットウェアに携わる最高の技術職人が、クチネリに引き寄せられるのは言うまでもありません。

長い間、裁縫師や編み師といった職業を志望する若者の数は少なかったのに対し、今ではクチネリの技術学校の少数枠に、沢山の応募が殺到します。緑の広がるウンブリアの景観と遠くにそびえる時計台の窓からの眺めを横に、テーラリングのコースでは、ITのエンジニアが元曲芸師や演劇学校出身者と一緒に、ポケットをジャケットへ縫い付ける方法を学んでいます。

ブルネロ クチネリでは、およそ800人の従業員に整った環境を与え、業界平均以上の賃金を保障しています。その代わりに、従業員はクチネリからの注意を受け入れなければなりません。例えば身なりが整っていない、作業机が整理されていない、または高級ホテル並の社内トイレが汚れている、といった注意です。

クチネリは秩序にこだわりがあります。美と秩序、秩序と尊厳は、彼にとって常に対をなしているのです。「威厳を保つには、秩序がなければならない。秩序は天が定めた第一の法です。」とクチネリは自信を持って語り、何もない5メートルもの大きさの自分の机を見ました。

もう一つのこだわりは、生まれ故郷のウンブリアです。クチネリは、糸杉の木々や甲高く鳴くコオロギが、創造性や生産性を上げるだけでなく、ブルネロ クチネリとしてのブランドを向上させることに気づいたのです。「ブルネロ クチネリの価値の30%はウンブリアのお陰です」そう答える起業家もまた、ソロメオの在住者です。

株式市場への上場を祝ったボーナスを除いて、彼は従業員をひいきにすることも、支給品の配布もしません。後に働いた工場であらゆる屈辱に晒された農夫の息子として生まれたクチネリは、お金持ちの男性から教科書を買わせて欲しいとの申し出を、とても悔しく思ったことを覚えています。そして工場主が遠出の計画を立てた時に、父親はそのお金を別のことに使えたはずだと家族が怒っていたことも。これがクチネリが従業員に妥当な給料を支払う理由であり、恩人として何に使うべきかアドバイスするわけではありません。尊厳の問題なのです。洋服を上手く着こなしている倉庫管理人がクチネリの目に留まれば、その管理人はスタイリング部門へ昇格するかもしれません。そしてそれは実際に起こった出来事なのです。

ブルネロ クチネリの企業方針: 競合他社と比べ20%以上高い給料を支払う。

ブルネロ クチネリの本社所在地ソロメオ: 糸杉の木々や甲高く鳴くコオロギが、ブランドを向上させる。

ブルネロ・クチネリ:従業員には「自分達の心や家族そして精神を育む」時間を大切にしたいです。