

SPIEGEL-GESPRÄCH

# „Eine neue Welt verstehen lernen“

Luciano Benetton, Mitgründer, Großaktionär und Präsident des italienischen Textilkonzerns, über die Konsumkrise in Europa, das Ende provokanter Werbung und die wachsende Konkurrenz aus Asien



CARLO BERTHOLLI / GRAZIA NERI

## Luciano Benetton

wurde am 13. Mai 1935 als ältestes von vier Kindern in Treviso geboren. Als Halbwaise musste er früh helfen, die Familie mitzuernähren. Mit 14 verließ er die Schule und heuerte als Verkäufer in einem Bekleidungs-geschäft an, bevor er Anfang der sechziger Jahre begann, die bunten Strickwaren seiner Schwester Giuliana zu verkaufen. 1965 gründeten die beiden mit den Brüdern Gilberto und Carlo ihre Firma, die 1986 an die Börse ging. Nach wie vor kontrolliert die Familie die Aktienmehrheit des Konzerns. Inzwischen macht die Holding aber nur noch einen Bruchteil ihrer Milliarden-Umsätze mit Mode; sie regiert ein Netz unterschiedlichster Firmen und Beteiligungen.

**SPIEGEL:** Signor Benetton, vor zwei Jahren kündigten Sie an, sich aus dem Tagesgeschäft Ihres Familienunternehmens zu verabschieden. Warum melden Sie sich jetzt – kurz vor Ihrem 70. Geburtstag – wieder zurück?

**Benetton:** War ich denn je weg? Sicher, als wir 2003 eine neue Geschäftsführung installierten, beschlossen meine Geschwister und ich, künftig weniger in Erscheinung zu treten. Nie zuvor hatten Manager hier derart viele Vollmachten wie heute. Das heißt aber nicht, dass wir uns komplett verabschiedet haben, auch wenn ich aus der Familie der Einzige bin, der als Präsident des Verwaltungsrats noch eine aktive Rolle spielt. Man kann sagen, dass von uns vieren nur noch ich übrig geblieben bin.

**SPIEGEL:** Sie wollen offenbar wieder zeigen, wer neben angestellten Managern der wahre Kopf von Benetton ist.

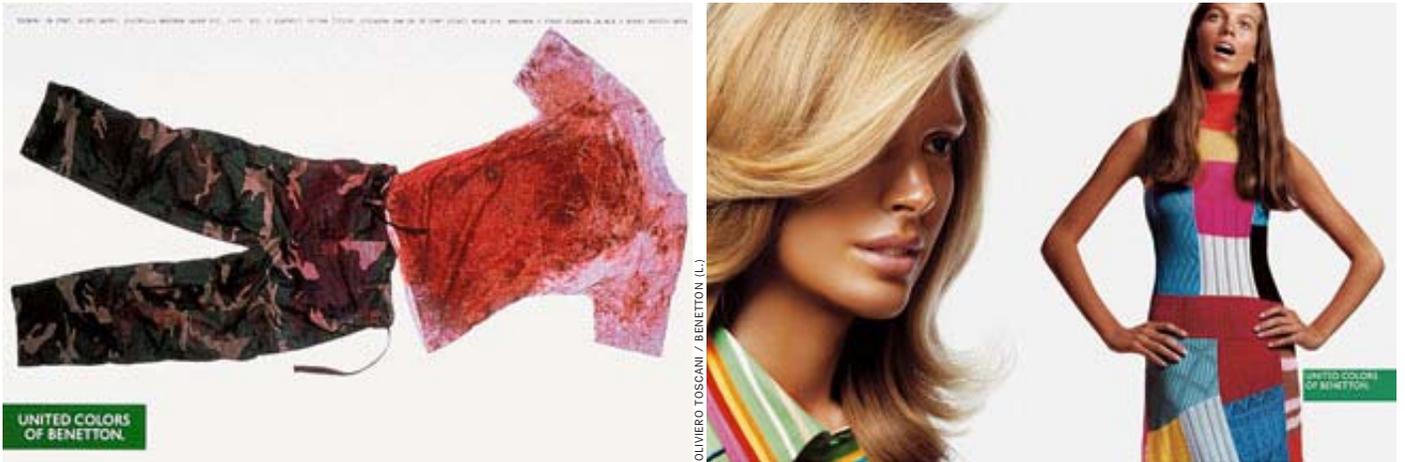
**Benetton:** Wenn es um das aktuelle Tagesgeschäft geht, ist die Antwort: nein. Wenn es darum geht, Benetton in seiner ganzen Geschichte einzuordnen: ja. Da ist es notwendig, dass jemand spricht, der nicht nur die letzten beiden Jahre verfolgt hat ...

**SPIEGEL:** ... in denen Benetton zu verblas-sen schien – ausgerechnet im Textilge-schäft, mit dem vor nunmehr 40 Jahren Ihr Aufstieg begann. Die Umsätze gehen zu-rück, die Prognosen für 2005 sind trübe.

**Benetton:** Ich mache mir keine Sorgen um sinkende Umsätze. Mich stören nicht ein-mal Gewinneinbrüche, wenn ich zugleich weiß, dass wir nahe an unseren Kunden sind. Und das ist ja der Fall. Wir investieren gerade Millionen Euro in den Ausbau unserer Filialen und das Wachstum in anderen Regionen der Welt.

**SPIEGEL:** Das liefert noch keine Erklärung für die aktuelle Flaute.

**Benetton:** Zurzeit erleben wir eine Ära, in der das Budget der Menschen stagniert. Zu-gleich haben sie unglaublich viele Möglichkeiten, sich zu zer-streuen und ihr Geld auszuge-ben. Deshalb wächst sowohl der Import als auch die Vielfalt der angebotenen Produkte. Da ist es nur logisch, dass auch unsere eigenen Umsätze ein paar Pro-zent fallen. Unser Heimatmarkt,



Benetton-Werbung (1994, 2005): „Am Ende waren die Provokationen nicht mehr provokant“

also letztlich ganz Europa, wird sich in den nächsten Jahren kaum weiterentwickeln. Ich rechne da nicht mit Wachstum.

**SPIEGEL:** Wie reagieren Sie darauf?

**Benetton:** Wir werden unsere Aufmerksamkeit anderen Regionen wirtschaftlichen und sozialen Aufschwungs widmen, allen voran Indien und China. An der Expansion dieser Boom-Staaten wollen wir künftig teilhaben.

**SPIEGEL:** Vielen Kritikern gelten diese Staaten auch als Bedrohung. Ihre Branche etwa leidet unter Raubkopien und Billigtextilien. Gerade erst kündigte die EU-Kommission eine Untersuchung der dramatisch wachsenden Textilimporte aus China an. Ist Asien eher Chance oder Gefahr?

**Benetton:** Es kann beides sein. Es gibt aber noch eine dritte Perspektive: Man kann ein Land wie China auch als Herausforderung verstehen. Da tritt ein kompletter Staat mit einer Milliardenbevölkerung als neuer Konkurrent auf dem Weltmarkt an. Mag doch sein, dass wir dabei selbst anfangen, unsere eigenen Gedanken und Lebensgewohnheiten in neue Richtungen zu lenken. Darüber mache ich mir keine Sorgen. Im Gegenteil. Außerhalb Italiens investieren schon heute rund 2000 Unternehmen in und mit uns. Auch diese gegenseitige Befruchtung ist ein wichtiger Aspekt unserer Arbeit. Dauernde Veränderung ist Teil des Spiels.

**SPIEGEL:** Wie haben wir uns dieses globale Monopoly vorzustellen?

**Benetton:** Ich will Ihnen ein Beispiel geben: Vor 36 Jahren haben wir unser erstes Benetton-Geschäft außerhalb Italiens eröffnet. Das war in Paris. Und es war damals ein gewaltiger Schritt für uns, denn wir hatten es in Frankreich mit einer neuen Umgebung, anderen Lebensgewohnheiten und einer schwer vergleichbaren Mentalität zu tun. Wir sind da nicht hochmütig rein mit der Idee, anderen unsere Produkte aufdrängen zu wollen. Wir wollten und mussten eine neue Welt verstehen lernen. Das veränderte letztlich auch uns.

**SPIEGEL:** Da müssen schon eine Menge Veränderungen stattgefunden haben. Immer-

hin ist Benetton inzwischen in rund 120 Ländern der Erde vertreten.

**Benetton:** Eben. Und ein europäisches Unternehmen, das künftig nicht in China oder Indien vertreten ist, muss als provinziell bezeichnet werden. So sehe ich das. Wer heute global sein möchte, kann sich nicht auf Europa, Nord- und eventuell noch Südamerika beschränken. Wir müssen den Trumpf der Globalisierung ausspielen. Also müssen wir 36 Jahre zurückgehen, uns an unsere ersten Schritte erinnern und den Weg von damals erneut einschlagen.

**SPIEGEL:** Das heißt ...

**Benetton:** ... geduldig zu begreifen, welches die Ursprünge und Antriebskräfte einer anderen Welt sind. Ich bin vom Prinzip des Wachstums überzeugt. Und es wäre

ein Zeichen von Faulheit und Ängstlichkeit, den Problemen aus dem Weg zu gehen, indem man in Europa bleibt und abwartet. Dann wäre ich vor 36 Jahren auch hier in Italien geblieben. Dann wäre ich heute ein sehr engstirniger Mensch.

**SPIEGEL:** Ihre Konkurrenten Hennes & Mauritz oder Zara wachsen jedenfalls deutlich schneller. Was machen die besser?

**Benetton:** Jeder sollte sich vor allem um das eigene Unternehmen, dessen Kultur und ständig notwendige Veränderung kümmern. Benetton ist seit 40 Jahren aktiv. Wir erlebten nie eine wirkliche Krise. Und wir wollen und können uns deshalb auch nicht mit Unternehmen vergleichen, die eine andere Tradition und andere Ziele haben.

**SPIEGEL:** Man kann auch von Konkurrenten lernen.

**Benetton:** Es interessiert mich jedenfalls nicht, in einen Preiswettbewerb zu treten. Wir wollen eine sehr hohe Qualität behalten, obwohl wir zugleich auch ein sehr industrielles Produkt herstellen. Das ist unser Weg.

**SPIEGEL:** Sind die Verbraucher heute Marken wie Ihrer nicht auch viel weniger treu?

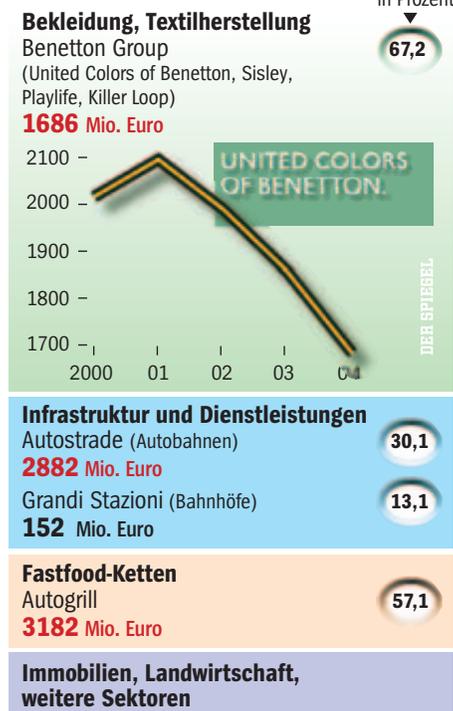
**Benetton:** Das mag für Teenager gelten, die sich heute schnell langweilen und auf keinen Fall die gleichen Kleider oder Schuhe wollen wie ihre Geschwister. Aber die verdienen auch noch kein eigenes Geld, sondern sind von ihren Eltern abhängig, bei denen ich die Treue durchaus noch sehe. Ich muss die Kunden aber auch ein wenig in Schutz nehmen: Dass sie einzelnen Marken gegenüber heute weniger loyal sind, hat auch mit der ungeheuren Vielfalt zu tun, mit der sie heute bombardiert werden, während sie zugleich kaum mehr Geld zur Verfügung haben.

**SPIEGEL:** Erfolge feiern eher die Extreme: Luxusmarken wie Armani und Billigmode wie H & M. Droht Ihre bunte Strickmode irgendwo dazwischen zerrieben zu werden?

**Benetton:** Ich weiß nicht, ob Sie selbst nur bei H & M oder Armani einkaufen. Ich weiß aber, dass es viele Millionen Menschen gibt, die jedes Jahr neue Kleidung

## Das Reich der Benettos

Beteiligungen der Edizione Holding und deren Umsätze 2004 in Millionen Euro





JIANG REN / IMAGINE CHINA

**Filialeröffnung in Shanghai (2002):** „Da müssen wir Tempo machen“

suchen. Die darf nicht zu teuer, muss aber modisch sein. Genau das leisten wir.

**SPIEGEL:** Früher machte Benetton auch mit provokant-umstrittener Werbung von sich reden – mal mit Bildern von HIV-Infizierten, mal mit Fotos von blutverschmierten Uniformen. Ist diese Ära endgültig vorbei?

**Benetton:** Ich denke schon. Am Ende waren die Provokationen nicht mehr provokant. Im Übrigen zielte unsere Werbung in erster Linie nie darauf, mit Hilfe von Provokationen mehr Produkte zu verkaufen. Sie wollte Kommunikation neu definieren. Daran arbeiten auch heute noch viele Studenten und junge Künstler in unserer „Fabbrica“. Traditionelle Werbung beinhaltet generell das Risiko, wie eine Droge zu wirken, das heißt: Wenn man das Budget kappt, gehen auch die Umsätze zurück. Unsere Werbung soll nicht den schnellen Erfolg einzelner Verkaufsstellen steigern, sie soll den Namen der Marke festigen.

**SPIEGEL:** Vor zwölf Jahren provozierten Sie sogar noch selbst mit Nacktfotos in der Benetton-Reklame. Wo ist der politische Aktivist Benetton geblieben?

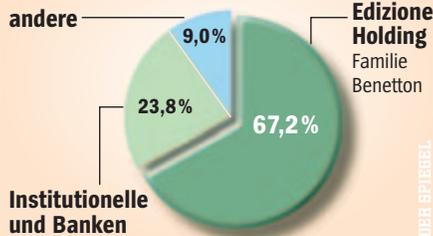
**Benetton:** Ich habe mich nur Anfang der neunziger Jahre mal aktiv in die italienische Politik eingemischt. Es war eine Zeit großer Veränderungen – und eine interessante Phase. Aber das Intermezzo dauerte nur zwei Jahre und trug keine Früchte. Es vermittelte mir auch keine Emotionen. Die Arbeit als Politiker raubte mir zu viel Zeit für meine eigene Aufgabe mit dem Unternehmen.

**SPIEGEL:** Mal ehrlich: Kann sich Ihr Land Silvio Berlusconi noch leisten?

**Benetton:** Das Problem der jetzigen italienischen Regierung ist, dass sie dank eines klaren Votums auch mit enormen Erwar-

## Familienbesitz

Eigentümer der Benetton Group



DER SPIEGEL

tungen startete. Die Reformversprechen wurden dann nicht wirklich eingelöst. Aber so ist das doch in ganz Europa. Die wirtschaftlichen Probleme sind überall zu beobachten. Dauernd warten irgendwo Wahltermine. Niemand möchte unpopuläre Entscheidungen treffen. In allen großen Staaten Europas kann man die aktuelle Lage wirklich nicht als gut bezeichnen.

**SPIEGEL:** Ihre Familien-Holding verdient einen Großteil ihrer Milliarden heute nicht mehr mit bunten Strickwaren, sondern mit den Mautsystemen von Autostrade, der Restaurantkette Autogrill und einer Viel-



CARLO CERRICOLI / GRAZIA NERI

**Benetton (r.) beim SPIEGEL-Gespräch\***  
„Dauernde Veränderung ist Teil des Spiels“

zahl von Finanzbeteiligungen. Könnten Sie sich Ihr Unternehmen irgendwann ganz ohne Mode vorstellen?

**Benetton:** Nein, das ist wie die Wurzel eines Baumes, der dann viele Früchte trug. Die Mode ist unser Zuhause. Wir lieben sie sehr. Mode ist wie unsere Mutter. Das ist vielleicht auch unser Geheimnis: heute auf die entferntesten Märkte schauen zu können, ohne unsere Wurzeln aufzugeben.

**SPIEGEL:** Ihr eigenes Management kündigte für den Herbst einen neuen Drei-Jahres-Plan an. Soll derlei Aktionismus die Analysten beruhigen?

**Benetton:** Ich glaube weniger an solche Terminpläne als an die dahinterliegenden Strategien. Unsere sind klar: Wachstum – auch und vor allem in Indien und China. Da müssen wir Tempo machen. Da müssen wir unsere ganze Energie investieren.

**SPIEGEL:** Solche Mehr-Jahres-Pläne klingen auch nach kommunistischer Planerfüllung.

**Benetton:** Das stimmt, ja. Deshalb nutzt es sicher auch nichts, zu genau sein zu wollen. Ob die eigenen Ideen ein wenig früher oder später aufgehen, spielt für mich keine Rolle. Aber Ideen müssen Sie haben. Und die Leidenschaft, sie umzusetzen.

**SPIEGEL:** Vor 40 Jahren fuhren Sie noch mit dem Rad los, um die Strickwaren Ihrer Schwester Giuliana zu verkaufen. Heute gehört Ihr Clan zu den reichsten Familien Italiens. Welche Zeit empfinden Sie als spannender – den Kampf um den Aufstieg oder den, das Imperium nun zusammenzuhalten?

**Benetton:** Jede Zeit birgt ihre Reize. Wir nutzen heute die Erfahrungen, die wir vor 40 Jahren machten, als wir mit nichts beginnen mussten. Ohne die Fehler und Erfolge von damals wären wir heute nicht hier.

**SPIEGEL:** Sie und Ihre 3 Geschwister haben 14 Kinder. Aber nur Ihr Sohn Alessandro interessiert sich für Benetton.

**Benetton:** Er wird noch im Mai zum Vize-Präsidenten des Verwaltungsrates ernannt werden. Von den anderen geht jeder seinen eigenen Weg. Wir haben Berater, Ärzte, Hausfrauen, Unternehmer ... Wenn wir uns alle um einen Tisch versammeln, ist mir wichtig, dass da viele von Unternehmern besetzte Menschen sitzen. Es geht darum, sich nicht auf den alten Lorbeeren

auszuruhen, sondern ständig neue Erfahrungen zu machen. Jede Generation muss da völlig neu anfangen. Es geht um Intuition, nicht um die Verwaltung eines Erbes.

**SPIEGEL:** Gibt's einen echten Revolutionär oder Aussteiger unter Ihren Kindern?

**Benetton:** In der zweiten Generation jedenfalls nicht. Vielleicht wird in der dritten einer dabei sein. Ich hoffe nur, dass die Kinder nicht lediglich verbrauchen, sondern auch ihren eigenen Beitrag leisten.

**SPIEGEL:** Signor Benetton, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

\* Mit den Redakteuren Thomas Schulz und Thomas Tuma am Firmensitz im italienischen Ponzano Veneto.