

Architekten des Aufschwungs

Fünf Hoffnungsträger für eine leidgeprüfte Wirtschaft

Ulrike Sauer | **Autobauer, Bankmanager, Feinkost-Visionäre: Italiens Unternehmer werden nicht müde, gegen einen aufgeblähten und lähmenden Staatsapparat anzuwirtschaften. Doch auch in der Politik wächst die Zahl derer, die entschlossen sind, die Ökonomie des Landes mit Eigeninitiative und neuen Ideen wieder auf Vordermann zu bringen.**

Carlo Calenda

Industrieminister

GEBOREN 1973 in Rom

AUSBILDUNG Universität La Sapienza, Rom (Jura, Internationales Recht)

STATIONEN Ferrari, Sky Italia, Industrieverband Confindustria, Vizeminister für Außenhandel, ständiger Vertreter Italiens bei der EU

Auf ihn verzichtete keiner der drei Regierungschefs, die sich in Rom seit 2013 im Palazzo Chigi ablösten: Carlo Calenda, ehemaliger Ferrari-Manager, dann Industrie-Lobbyist und Politeinsteiger. Nun sitzt er als Einziger schon seit dreieinhalb Jahren am Kabinetttisch. Er ist der Mann, der die italienische Exportoffensive vorantreibt und die Unternehmen zur Digitalisierung anspornt. Ergebnisorientiert, auslandserfahren und verhandlungsstark verpasste er Italien eine industriepolitische Strategie, die dem Land über Jahrzehnte gefehlt hatte.

„Ich bin der Salesmanager Italiens“, beschrieb Calenda seine Aufgabe als Vizeminister für Außenhandel und Chefantreiber für die Internationalisierung der drittstärksten Volkswirtschaft der Euro-Zone. Nach dem Jura-Examen entdeckte der Spross einer römischen Intellektuellenfamilie beim Sportwagenhersteller Ferrari seine Neigung für Vertrieb und Marketing. Danach war er am Aufbau des italienischen Ablegers des Fernsehsenders Sky beteiligt. Nachdem Ferrari-Chef Luca di Montezemolo Italiens Industriellenchef wurde, holte er Calenda in den Lobbyverband Confindustria, in dem er vier Jahre blieb. Zur Politik kam Calenda über den von Montezemolo gegründeten Think Tank Italia Futura.

Premier Enrico Letta berief ihn 2013 in die Regierung. Unter dessen Nachfolger Matteo Renzi gab Calenda dem Reformkurs Impulse. Die beiden lagen auf einer Wellenlänge. Mit „disruptiven Ideen“ renne er bei Renzi offene Türen ein, sagte Calenda einmal. Umgekehrt stärkte der Regierungschef dem Wirt-

schaftsmann den Rücken. Als Renzi italienische Interessen in Brüssel offensiver vertreten sehen wollte, zog er den damaligen Botschafter ab und schickte den kämpferischen Calenda nach Brüssel. Zwei Monate später kehrte er als Nachfolger der gestürzten Industrieministerin nach Rom zurück. Dem engen Zirkel der Renzianer gehörte er allerdings nie an. Seit Ende 2016 spielt er im Kabinett von Premier Paolo Gentiloni eine Hauptrolle.

Calenda hat für einen Neuanfang in der italienischen Wirtschaftspolitik gesorgt. Sein Ziel ist es, die Exportquote Italiens von 30 auf 50 Prozent zu steigern. Mit einem Aktionsprogramm treibt er die Weltmarktoffensive mittelständischer Unternehmen voran. Er revidierte die Schließung des Außenhandelsinstituts ICE, die Silvio Berlusconi just in der Hochphase der Globalisierung angeordnet hatte. Die italienischen Unternehmer halten große Stücke auf Calenda, hatten sie sich doch seit jeher im Hintertreffen gegenüber deutschen oder französischen Konkurrenten gefühlt, die traditionell von den Regierungen bei der Eroberung ferner Märkte unterstützt werden. Inzwischen schiebt der 43-Jährige mit dem Programm „Industria 4.0“ die Digitalisierung der Wirtschaft an. Mit mehr als 20 Milliarden Euro Steueranreizen fördert das Ministerium in den kommenden drei Jahren Innovationsinvestitionen, um Italiens Rückstand aufzuholen. „Die Maßnahmen der vergangenen drei Jahre zeigen, dass die Unternehmen endlich wieder die nötige politische Aufmerksamkeit bekommen“, sagt Calenda.

Carlo Messina

CEO Banca Intesa Sanpaolo

GEBOREN 1962 in Rom

AUSBILDUNG Universität LUISS, Rom (Betriebswirtschaftslehre)

STATIONEN Banca Nazionale del Lavoro

Souverän, stolz, etwas blasiert – Carlo Messina sitzt auf einem hohen Ross. Der Chef des größten italienischen Geldkonzerns kann sich eine gewisse Großspürigkeit leisten. Der 54-jährige Manager führt die Mailänder Banca Intesa Sanpaolo seit mehr als drei Jahren auf strammem Erfolgskurs. In der schwer angeschlagenen Kreditbranche Italiens ragen Messina und seine Bank wie ein Fels aus der Brandung. Das Institut ist mit seiner Ertragskraft und seiner Kapitalausstattung auch auf europäischer Ebene Spitze.

Auf 2016, das schwärzeste Jahr der italienischen Bankbranche, blickt der Römer als „ein schönes Jahr“ zurück. Er konnte mit der besten Bilanz in der Geschichte der Bank auftrumpfen. Die Banca Intesa macht vor, wie das Geldgeschäft auch in Niedrigzinszeiten florieren kann.

Die Stärke verdankt der Konzern seiner Anpassungsfähigkeit. 2011, als Italien an den Rand der Staatspleite geriet, reagierte die Banca Intesa offensiv auf die Veränderungen in der Finanzwelt: Sie erfand sich neu. Der Kunde stand fortan wieder im Mittelpunkt; ein neues Geschäftsmodell wurde entwickelt. Der Umsatzanteil der Provisionen wurde stark angehoben, das Filialnetz ausgedünnt, Mitarbeiter wurden nicht entlassen, sondern für neue Wachstumsaufgaben ausgebildet.

Zur Intesa war Messina 1995 gekommen. Sein Aufstieg gipfelte im September 2013 in der Berufung zum Konzernchef. Die Ziele seiner 2014 vorgestellten Geschäftsstrategie sind erreicht. Die Banca Intesa hat ihren Nettogewinn verdoppelt und verbucht Rekorderlöge. Für 2016 schüttet sie drei Milliarden Euro Dividenden an die Aktionäre aus. „Wir sind der Beweis dafür, dass eine Bank in Italien Geld verdienen kann“, sagt er.

Messina blieb auf Distanz zur Politik. Mit dem italienischen Beziehungskapitalismus kann er nicht viel anfangen. Aber als Systembank, die sich um den Standort Italien sorgt, ist die Intesa omnipräsent. Messina setzte sich für die Einrichtung des privaten Bankenhilfsfonds Atlas ein, der den Geldhäusern die faulen Forderungen abnehmen soll. Er unterstützte den Verleger Urbano Cairo gegen rivalisierende Finanzinvestoren bei der Übernahme des Presseverlags RCS, der auch die Mailänder Tageszeitung *Corriere della Sera* herausgibt. Die Intesa ist ebenfalls an der Lösung der Krise der italienischen Fluglinie Alitalia beteiligt. In der Übernahmeschlacht um den Mailänder Fernsehkonzern Mediaset schlug sich die Bank auf die Seite der Familie Berlusconi, die den Angriff des französischen Konzerns Vivendi abzuwehren versucht. „Es ist wichtig, dass italienische Unternehmen italienisch bleiben“, beschied Messina. Ende Januar wurde bekannt, dass er eine Übernahme der Triester Versicherung Generali, Italiens internationalstem Finanzkonzern, ins Auge gefasst hat.

Giuseppe Sala

Bürgermeister von Mailand

GEBOREN 1958 in Mailand

AUSBILDUNG Universität Bocconi, Mailand (Betriebswirtschaft)

STATIONEN Pirelli, TIM, Telecom Italia, Nomura Bank, Generaldirektor Stadt Mailand, Energieversorger A2A, Weltausstellung Expo 2015

So viel Aufbruch war in Mailand noch nie. Nirgends in Europa ist eine so große Zahl namhafter Architekten damit beschäftigt, einer Metropole ein neues Gesicht zu geben. Ihre Skyline ist kaum wiederzuerkennen. Infrastruktur- und Kulturprojekte verändern die Stadt. Ein missmutiges Mailand wird freundlich. Wollten in den neunziger Jahren sieben von zehn Einwohnern die Stadt verlassen, so zieht sie nun Zigtausende, vor allem junge Leute an. Herrscht im Rest des Landes Stagnation, so wandelt sich die italienische Wirtschafts- und Finanzmetropole. Was ist passiert?

„Mailand hat den Mut zu handeln“, sagt Giuseppe Sala. „Darum ist unsere Stadt nicht nur eine Lokomotive des Wachstums des Landes, sondern auch eine der besten Visitenkarten Italiens im Ausland“, so der Konzernmanager, der im Juni 2016 mit einem Linksbündnis das Rathaus eroberte. Allenthalben schwärmt man vom magischen Moment Mailands, das Talente anzieht, zum beliebtesten Reiseziel Italiens wurde und in dem man unablässig Pläne schmiedet.

Dabei markiert die Weltausstellung 2015 den Wendepunkt. Ihr Aufblühen verdankt die Stadt nicht allein, aber auch der Expo mit ihren milliardenschweren Investitionen. Mit der Ausrichtung des sechsmonatigen Großereignisses

hat sich Mailand, das nach den Schmiergeldskandalen Anfang der neunziger Jahre das Image einer grauen und korrupten Stadt hatte, wiedergefunden und neuerfunden. Sala hat an dieser Renaissance fünf Jahre als Expo-Chef mitgewirkt. Als die Expo-Vorbereitungen durch eine Mischung aus Unentschlossenheit, Betrügereien und Mafia-Infiltrationen in Verzug geraten waren, bestellte die Regierung den Ex-Pirelli- und Telecom-Manager zum Sonderkommissar. Sala sorgte dafür, dass das Ausstellungsgelände in letzter Minute fertiggestellt wurde – und dafür, dass der erwartete Flop eine Erfolgsgeschichte wurde.

Nun wirbt der Troubleshooter als Bürgermeister im Ausland für Mailand, um Investoren und Touristen anzuziehen. Kurz nach dem Brexit-Votum reiste er nach London, um Mailand als Standort für bislang in Großbritannien angesiedelte Institutionen ins Spiel zu bringen. Zuhause bemüht sich Sala um eine Aufwertung der Vorstädte und die Integration in Problemvierteln. Im September 2016 schloss er mit der Regierung den „Pakt für Mailand“: Der Staat finanziert Mailänder Projekte mit 2,5 Milliarden Euro, und im Gegenzug entwickelt die Metropole ein Wachstumsmodell für das Land und kurbelt die Wirtschaft an. Ausgesprochen ambitioniert ist das Vorhaben, das ehemalige Expo-Gelände zu einem der größten Forschungsstandorte Europas zu machen. Auf 70 000 Quadratmetern wird das Human Technopole entstehen. 1500 Wissenschaftler sollen dort interdisziplinär auf den Gebieten Genetik, Biomedizin, Ernährungswissenschaft und Big Data forschen, um mit Hilfe von mathematischen Modellen Krankheiten besser erfassen und neue Therapien entwickeln zu können.

Oscar Farinetti

Gründer der Feinkostkette Eataly

GEBOREN 1954 in Alba

AUSBILDUNG Wirtschaftsstudium (abgebrochen)

STATIONEN Elektronikhandelskette UniEuro

Ohne die pffrigen Ideen und die Eigeninitiative der Italiener hätte man die Wirtschaft des krisengeschüttelten Landes vermutlich schon abgeschrieben. Oscar Farinetti verkörpert den italienischen Unternehmergeist auf besonders originelle Weise. Mitten in der Rezession sorgte der rundliche, schnauzbärtige Gründer mit einem neuartigen Vertriebskonzept im Nahrungsmittelhandel für Furore. Seine Feinkostkette Eataly eröffnete in zehn Jahren 27 Kaufhäuser in zwölf Ländern. Sie sollen den globalen Siegeszug echter Delikatessen aus Italien beschleunigen. Denn Farinetti bahnt den handwerklich hergestellten Nahrungsmitteln kleiner Nischenunternehmen den Weg in die Supermärkte.

Als Sohn eines ehemaligen Partisanen kam Farinetti vor 62 Jahren in der Gourmet-Hochburg Alba im Piemont zur Welt. 1978 stieg der begnadete Verkäufer und unerschütterliche Optimist in die Firma seines Vaters ein, der mehrere Supermärkte und eine kleine Nahrungsmittelproduktion besaß. Den Familienbetrieb baute er zu Italiens größtem Handelskonzern für Haushaltsgeräte und Elektronik aus. 2003 trennte sich Farinetti von der Kette UniEuro,

um zu seinen Wurzeln zurückzukehren, den Lebensmitteln. Der Verkaufserlös floss 2004 in die Gründung von Eataly. Farinetti erwarb Beteiligungen an Firmen, die Wein, Bier, Grappa, Mineralwasser, Nudeln, Fleisch, Käse und Backwaren herstellen. 2007 machte er in Turin sein erstes kulinarisches Kaufhaus auf. In Rom eröffnete er den größten Genusstempel der Welt. Es folgten Filialen in den Metropolen von New York bis Osaka, von São Paulo bis München. Der Umsatz von Eataly stieg auf mehr als 400 Millionen Euro.

Farinettis Erfolgsformel auf dem hart umkämpften Lebensmittelmarkt machte aus Eataly das interessanteste Gastronomie- und Handelsunternehmen der Welt. Der Italiener bietet auf großer Fläche eine Mischung aus Delikatessenmarkt, Gastro-Ständen, Restaurants, Manufakturen für die Vor-Ort-Herstellung, Kochstudios und Kursräumen. Im Oktober 2015 beauftragte er den Starmanager Andrea Guerra, seine Firma durch eine forcierte Auslandsexpansion fit für den Börsengang zu machen.

Mittlerweile ist Farinetti bei Eataly ausgestiegen. Erst gab er seinen Chefposten ab, dann reichte er seine Aktien an die drei Söhne weiter. Zur Ruhe setzte sich Italiens oberster Hedonist aber nicht. Er brütet gerade seine dritte Firmenidee aus. Mit Green Pea will Farinetti zurück in die Konsumgüterbranche und nach streng ökologischen Prinzipien hergestellte Kleidung, Möbel und Fahrzeuge mit dem Logo der grünen Erbse zu begehrten Produkten machen. „Ich möchte einen Ort für den Verkauf von Dingen schaffen, die nicht die Umwelt belasten und dem Besitzer das Gefühl der Coolness geben“, sagt er.

Sergio Marchionne

Fiat Chrysler-Chef

GEBOREN 1952 in Chieti

AUSBILDUNG University of Toronto (Philosophie), York University (Jura), University of Windsor (MBA)

STATIONEN Deloitte Touch, Glenex Industries, Lonza Group Ltd., SGS, Fiat

Dass der ruppige Italiener aus Kanada kein Manager wie viele andere ist, merkte man in Turin sehr schnell. Am schwarzen Pulli lag es nicht, er wurde erst später zum Markenzeichen von Sergio Marchionne. Angetreten war der erfahrene Sanierer 2004 noch mit Krawatte. Innerhalb weniger Monate hatte er den verknöcherten Fiat-Apparat demontiert, die Gewerkschaften aus dem Konzept gebracht und dem am Rande des Untergangs stehenden Konzern einen Kulturschock verpasst. Den unkonventionellen und umstrittenen Fiat Chrysler-Chef einzuordnen, fällt Italien bis heute schwer.

Als Agnelli-Enkel John Elkann ihm vor 13 Jahren den Chefposten des größten italienischen Industriekonzerns antrug, wurde der weithin unbekanntes Italo-Kanadier in der Branche mitleidig belächelt. Doch schon 2006 schaffte Marchionne die Wende. Die spektakuläre Fiat-Renaissance machte den Auswanderersohn mit kanadischem Pass zu einer Lichtgestalt, die ganz Italien in ihren Bann zog.

Doch es blieb nicht bei der ungetrübten Anbetung des Managers. Viele sorgten sich um heimische Arbeitsplätze. 2009 leitete Marchionne mit

dem Segen der US-Regierung die Übernahme des Detroit-er Pleitekandidaten Chrysler ein. 2010 blockierte er die zugesagten Investitionen für die italienischen Standorte. Fiat, Lancia, Alfa Romeo und Maserati brachten über Jahre keine neuen Modelle auf den Markt, die Produktion stockte. Die Missstimmung zwischen dem rauflustigen Manager und den Italienern vertiefte sich, als Fiat 2012 aus dem Branchenvertrag der Metallindustrie ausscherete und die Konfrontation mit den Gewerkschaften verschärfte. Im Tausch gegen Investitionen verlangte Marchionne Flexibilität von der Belegschaft. „Ohne Italien ginge es Fiat besser“ – diesen in einer Talkshow gefallenen Satz verzieh man ihm nie. Er sah in dem behäbigen System einen Standortnachteil und versuchte ihn zu eliminieren. Auf seine Provokationen reagierte die Politik kaum. Als Fiat Chrysler nach der Fusion seinen Konzernsitz 2014 ins Ausland verlegte, stand der Finanzprofi Marchionne als Verräter da.

Dafür feierte man den Manager in den USA für die Chrysler-Rettung. Gelobt wurden seine analytischen Fähigkeiten, seine Unvoreingenommenheit und das Tempo, mit dem er riskante Entscheidungen traf. Das transatlantische Manöver erwies sich als Glücksgriff. Dass auch Fiat von der Allianz profitiert, räumen inzwischen selbst Kritiker in Italien ein. Ohne die Chrysler-Gewinne hätte der Turiner Autohersteller die jüngste Durststrecke kaum durchgestanden. Nun läuft es dank der Modell- und Exportoffensive der Fiat-Marken auch in der Heimat besser. 2016 wurden in den italienischen Werken mehr als eine Million Autos produziert, 70 Prozent mehr als 2013. Marchionnes Lieblingsthema bleibt: Größe. Erfolgreich könnten in Zukunft nur große Autokonzerne sein, predigt er und buhlt unverdrossen um eine neue Partnerschaft. Bei Mary Barra, der Chefin von General Motors (GM), blitzte er bisher ab. Auf die Frage nach einem Zusammenschluss mit GM antwortete er im Januar: „Unausweichliche Dinge treten am Ende ein.“

Ulrike Sauer arbeitet als Journalistin in Italien, unter anderem als Wirtschaftskorrespondentin für die *Süddeutsche Zeitung* und die *Wirtschaftswoche*.