



John Elkann hat aus einem schwierigen Erbe eine der erfolgreichsten Familienholdings gemacht. Sein Erfolgsrezept: ruhige Hand, Mut zum Risiko – und gnadenlose Konsequenz.

Alles auf Rot?
John Elkann
2023 bei
der Formel 1
in Monaco

KÖNIGS KUNST

John Elkann (49) hält sich nicht lange mit Schmeicheleien auf. „Heute möchte ich eine einfache wie schwierige Frage stellen“, holt er aus. „Wollen wir eine Industriemacht bleiben, die Autos baut?“ Oder wolle man in Europa bloß ein „Showroom für andere sein“? Alle Autonationen hätten eine klare Strategie. Die USA, Brasilien, China, Indien, Japan, Südkorea. Europa nicht. „Wir müssen uns wieder fokussieren.“

Elkann führt die Agnelli-Familie, eine der großen Industriedynastien des Kontinents. Seine Vorfahren haben den Fiat-Konzern zur Weltmarke aufgebaut. Heute sind die Agnellis Großaktionäre beim Elektronikriesen Philips und beim Autogiganten Stellantis, zu dem auch Marken wie Opel, Peugeot oder Jeep gehören. Elkann ist Aufsichtsratschef von Ferrari, die Familie hält dort 20 Prozent der Anteile.

Im gepflegtesten Englisch hebt der Italiener an diesem Juliabend im Stuttgarter Kunstmuseum zur Brandrede an. China, analysiert er, produziere 2025 mehr Autos als Europa und die USA zusammen. In Europa habe die Politik mit ihrem Fokus auf die Elektromobilität dagegen ganze Industriesegmente auf dem Gewissen. 2019, vor Corona, seien hier 49 Kleinwagenmodelle

für Preise unter 15.000 Euro auf dem Markt gewesen. Und heute? „Ein Modell übrig. Eins.“

Seine Botschaft ist klar: Wer die Basis verliert, gibt sich auf.

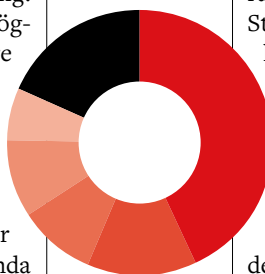
Sein Vorschlag zur Lösung: „Smarte Elektroautos, ermöglicht auch durch eine freiere Regulierung.“ Leicht, maximal 3,40 Meter lang, sparsam und vor allem: gefördert durch Steuervorteile. Unrealistisch? „Wir haben das schon einmal geschafft“, erinnert er an die 70er-Jahre, an Fiat Panda und Opel Corsa. „Das ist kein nostalgischer Traum.“

Träume erwartet die Runde auch nicht an diesem Abend. Vor John Elkann sitzen unter anderem der Kion-Chef **Rob Smith** (60) oder die Unternehmerin **Isabel Knauf** (53), deren Familie den Agnellis mit geschätzt knapp 12 Milliarden Euro Vermögen kaum nachsteht. Auch **Joachim Drees** (60), der gerade den Reichtum der Haniel-Dynastie an der Ruhr neu sortieren soll, ist zum „Stuttgarter Dialog“ der Unternehmensberatung McKinsey gekommen. Sie alle suchen Inspiration bei dem Mann, der aus einem schwierigen Erbe ein Milliardenimperium geschaffen hat: John Elkann, genannt „Jaki“.

Als CEO hat er Exor, die von ihm gegründete Familienholding der Agnellis, zu einem Vorbild für andere Multimilliardäre gemacht. Sein Erfolgsrezept: ruhige

Pferdestärken

Wert der Exor-Beteiligungen zum 31.12.2024, in Mrd. Euro



- 18,3 Ferrari
- 5,7 Stellantis
- 4 Philips
- 4 CNH
- 2,7 Lingotto
- 7,7 Sonstige

Quelle: Unternehmen
Grafik: manager magazin

Hand, Mut zum Risiko – und gnadenlose Konsequenz.

Die Exor-Unternehmen, teils eng begleitet von Elkann, haben Industriestandards gesetzt. Ferrari gilt als Synonym für Luxus, Stellantis für Effizienz. Elkann kauft und verkauft Unternehmensanteile wie ein Finanzinvestor, ohne große Emotionen trennt er sich von Altem, investiert, wo er langfristige Chancen wittert, teilt und fusioniert. Während andere in der Coronapandemie in Schockstarre verfielen, akquirierte Elkann Europas Wirtschaft am Boden? Eigentlich wie gemacht für seinen Hang, gerade in Krisenzeiten radikale und oft riskante Entscheidungen zu treffen.

Die rund 20 Exor-Beteiligungen waren Ende 2024 etwa 42 Milliarden Euro wert, fast viermal so viel wie das Vermögen vor zehn Jahren. 2024 war ein schwieriges Jahr, mit einem Gewinneinbruch bei Stellantis um 70 Prozent und 200 Millionen Euro Verlust beim Fußballklub Juventus Turin. Doch am Ende stand wieder Wachstum: Pro Aktie 9 Prozent mehr Net Asset Value als Ende 2023.

Treffen mit dem Kanzler

Die Agnellis, die „Kennedys von Italien“, sind der Inbegriff des alten Geldadels. Elkanns Urgroßvater **Gianni Agnelli senior** gründete 1899 im norditalienischen Turin den Autobauer Fiat, jahrzehntelang gehörte den Agnellis das halbe Land. Das ist vorbei. Stattdessen besitzen sie ein Imperium mit Konzernen in der ganzen Welt.

John Elkann will es deutlich erweitern. Exor habe die beste Phase noch vor sich. Die erste Dekade hieß Überleben, die zweite war die Suche nach Stabilität. Und jetzt: will er wachsen.

Die Geschichte von John Elkann wirkt teilweise wie ein Märchen, so unwahrscheinlich erscheint sie. Zwei Jahre vor dem



Fußball und Franchise: **Elkann** bei einem Freundschaftsspiel von Juventus Turin

Fotos: Giuseppe Cottini / Getty Images, Andreas Reeg / DER SPIEGEL, Nicolas Zwickel / ROPi / picture alliance

100. Fiat-Geburtstag 1999 platzierte sein Großvater **Gianni Agnelli** den Lieblingsenkel im Verwaltungsrat des Autobauers. Elkann war 21, studierte Wirtschaftsingenieurwesen. 2003 starb das Clanoberhaupt, kurz darauf Elkanns Onkel **Umberto Agnelli**; den avisierten Thronfolger **Giovanni Agnelli** hatte die Familie wenige Jahre zuvor mit nur 33 Jahren an den Krebs verloren.

Elkann erbt Macht, viel mehr aber noch Verantwortung und ein halb totes Familienunternehmen. Fiat stand kurz vor dem Bankrott, acht Banken forderten Ende 2002 rund 3 Milliarden Euro zurück. Wäre es zu einem Zahlungsausfall gekommen, hätten die Geldhäuser bei Fiat das Sagen gehabt. Zusammen mit dem damaligen Fiat-Chef **Sergio Marchionne** überredete Elkann die Banken, ihre Wandelanleihen in Aktien zu tauschen.

Die beiden setzten dem Partner General Motors (GM) die Pistole auf die Brust. Die Amerikaner besaßen 20 Prozent der Fiat-Aktien und die Italiener die Option, GM auch den Rest anzudienen. Marchionne und Elkann zockten; wohl wissend, dass dem damaligen GM-Chef **Rick Wagoner** (72) das Geld dafür fehlte.

GM zahlte schließlich 1,55 Milliarden Euro dafür, die Option verfallen zu lassen. Und Fiat hatte frisches Geld in der Kasse. Das Überleben war gesichert.

In der Folge kämpfte Elkann mit den komplexen Familienstrukturen im weitverzweigten Clan. Er suchte nach Vorbildern, lernte bei der schwedischen Industriefamilie Wallenberg mit ihrer Holding Investor AB oder ließ sich von den Frères und deren Groupe Bruxelles Lambert in Belgien inspirieren. 2009 formte er dann aus allen bestehenden Agnelli-Holdings die Exor, an der die Familie heute 57 Prozent hält.

Inzwischen suchen andere seinen Rat, nicht nur in Stuttgart.

Abserviert: Stellantis-CEO **Carlos Tavares** wurde von Elkann im Dezember 2024 verabschiedet



Muss aufräumen: Seit Ende Juni ist **Antonio Filosa** Chef von Stellantis



Für Ende Juli ist ein Treffen mit Bundeskanzler **Friedrich Merz** (69; CDU) angesetzt, es soll um das kleine paneuropäische Elektroauto gehen – und wie die Politik es mit weniger Regulierung ermöglichen kann.

Ferrari setzt Segel

Kern von Exor ist nach wie vor das Autogeschäft. Deutlich mehr als die Hälfte der Unternehmenswerte hängen davon ab. Die Landmaschinen von Case New Holland gehören dazu, der Lkw-Hersteller Iveco, die Luxusportler von Ferrari oder der Massenhersteller Stellantis. Elkann spaltete Fiat in mehrere Teile auf, separierte das Industriegeschäft mit Trucks und Landmaschinen ebenso wie Ferrari und brachte diese gewinnbringend als eigenständige Firmen an die Börse. Aus Fiat Chrysler, selbst erst 2014 verschmolzen, entstand mit den

Marken des französischen PSA-Konzerns ein euroamerikanischer Koloss. Beste Finanzmarktakrobatik – heute ist Stellantis der drittgrößte Automobilhersteller der Welt.

Das Rezept: „Exor engagiert sich aktiv in seinen Portfoliounternehmen“, sagt Elkann. Überall sitzen Exor-Abgesandte im Board, auch bei nicht gelisteten Unternehmen wie der Luxusmodemarke Louboutin. Dort bestimmt Elkanns Schwester **Ginevra Elkann** (45) mit, eine Regisseurin und Produzentin.

Ende Juni lädt Ferrari Journalisten nach Maranello. Elkann empfängt das Publikum gemeinsam mit dem rekordverwöhnten Segler **Giovanni Saldini** (59). Künftig soll Exors Sportwagenlegende ihre Power auch auf dem Wasser zeigen. Elkann kündigt das Projekt „Hypersail“ an, eine energieautarke Rennjacht. ➤

Segeln, das ist auch Elkanns persönliche Passion. Von Hongkong nach Vietnam, von Kapstadt nach Rio. Zeigt er hier doch einmal Schwäche, stellt das Persönliche über das Geschäftliche? Elkann sieht das anders. „Ein 100 Fuß langes Boot, das schwimmt, aber auch über das Wasser fliegen kann, und das komplett ohne Energie auskommt, kann Standards setzen im Segelsport.“

Gotteslästerung bei Ferrari

Mitte Juli sitzt Elkann schon wieder am Rand einer Rennstrecke in Italien. Er ist gerade mit dem Hubschrauber gelandet, als er ausführlich mit dem manager magazin spricht; gleich wird er den ersten elektrischen Ferrari Probe fahren. Im Oktober wollen sie die Technik in Maranello präsentieren. Elkann wirkt kontrolliert, die Pflichtkrawatte seiner jüngeren Jahre hat er abgelegt. Die Konsequenz, mit der er mitunter agiert, traut man diesem Mann nicht zu.

Bei Ferrari fungiert Elkann als Aufsichtsratschef. Als sein CEO **Louis Camilleri** (70) Ende 2020 nach einer Coronaerkrankung hinwarf, übernahm er selbst – und besetzte den Vorstand gleich mit drei Branchenfremden. Zum neuen Chef machte er **Benedetto Vigna** (56), bis dahin Präsident einer Sensorpartie bei STMicroelectronics. Jemand aus der Chipindustrie sollte Italiens Nationalheiligtum führen. Das war, als würde die katholische Kirche eine Frau zum Papst berufen. Elkann traute sich. Er sagt, ihm sei klar gewesen, dass der Mythos aus Maranello einen CEO brauche, „der die neuen Technologien versteht, die heute allesamt wichtig sind“.

Bislang geht die Wette auf. Unter Vigna fährt Ferrari von Rekord zu Rekord. 2024 verdiente man 1,53 Milliarden Euro – mit nur 13.752 verkauften Autos. Der Börsenwert von 82 Milliarden Euro

ist um zwei Drittel höher als der von Volkswagen.

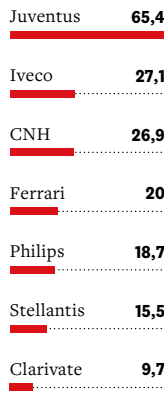
Elkann wirkt manchmal emotional, wenn er über Ferrari spricht – und ist es doch nicht. Auch das gehört zu seinem Erfolgsrezept. Im Februar überraschte er damit, knapp 4 Prozent der Aktien zu verkaufen. 3 Milliarden Euro nahm Exor daraus ein. Die Holding investierte eine Milliarde davon in den Rückkauf von Exor-Aktien, um den Kurs zu stabilisieren. „Der Anteil an Ferrari war mehr wert als die gesamte Marktkapitalisierung von Exor“, sagt Analyst **Martino De Ambroggi** von Equita. „Das war also durchaus sinnvoll.“

Wo er den Rest investiert? Elkann hält sich bedeckt. Er will diversifizieren, das Risiko streuen, jenseits der Autobranche. Als neue Schwerpunkte sind definiert: Luxus, Gesundheit, Technologie. 2021 kaufte er für 541 Millionen Euro 24 Prozent der französischen Schuhmarke Louboutin, 2023 stieg er bei Philips ein, 2024 beim Datenanbieter Clarivate.

Er streut das Risiko auch regional. Über Chrysler besitzt er verschiedene Automarken in den USA, mit Shang Xia wettet er auf Luxus aus China. Exor selbst sitzt längst steuergünstiger in Amsterdam.

Vor allem aber: Elkann realisiert Gewinnchancen ohne Sentimentalitäten. Während andere ihr Rüstungsgeschäft ausbauen, um von den neuen Milliardenbudgets der Nato-Staaten zu profitieren, steigt Elkann aus. Die zuletzt eher mäßig laufende Exor-Beteiligung Iveco (27,1 Prozent) hat beschlossen, ihre Rüstungssparte IDV abzutrennen oder zu ver-

Mehr als Ferrari
Beteiligungen von Exor, Anteile an den Unternehmen in Prozent



Quelle: Unternehmen
Grafik: manager magazin

kaufen. „Wir sind nicht stark präsent im Verteidigungsgeschäft“, sagt Elkann. Man wolle IDV ermöglichen, in einem größeren Unternehmen aufzugehen. Die Panzerbauer Rheinmetall oder KNDS kämen infrage. Auch ein kompletter Iveco-Verkauf scheint möglich.

Der Börse hat es gefallen, wieder einmal. Der Kurs der Tochter stieg seit der Ankündigung um gut ein Drittel. Elkann winkt ein guter Preis.

„A John thing“, nennt ein Manager die Finanzmarktakrobatik des Familienoberhaupts. In Stuttgart fragt ein Teilnehmer Elkann, wann ihn seine Manager nervös machten. Zwei Dinge machten ihn unruhig, antwortete er. „Die Wahrheit nicht zu akzeptieren. Und zweitens, wenn die Führungskraft von der Organisation geführt wird, anstatt dass die Führungskraft die Organisation führt (...) Jede Organisation braucht eine Führungskraft mit Enthusiasmus, Bescheidenheit und Selbstvertrauen. Und Selbstvertrauen ist etwas anderes als Arroganz.“

Gemeint war womöglich auch **Carlos Tavares** (66), von 2021 bis Dezember 2024 Stellantis-Chef, zuvor Kopf der französischen PSA-Gruppe. Als harter Sanierer hatte Tavares einen Ruf in der Branche. An einem Sonntag rief Elkann ihn zu sich. „Er hatte das Gefühl, dass er so weitermachen wollte, wie er bisher gearbeitet hatte, und der Vorstand sah das anders, daher war es ein einfaches und sehr höfliches Gespräch“, hat Elkann den finalen Moment kommentiert.

Tavares hatte Elkanns Vertrauen und das des Boards verspielt. Nicht zuletzt, weil er sich mit allen angelegt hatte. Er hatte die Verbindungen in die Politik gekappt, war aus dem europäischen Automobilverband Acea ausgestiegen. Er hatte

Mehr Luxus als Auto: Der Ferrari 12Cilindri



Fotos: Ferrari, Vincenzo Landi / ZUMA / ddp images

die Händlermargen auf Minibeträge gedrückt, die Zulieferer ausgepresst. „Aber eine Holding wie Exor will Rendite, keinen übertriebenen Geiz“, sagt ein Stellantis-Manager.

Elkann agierte gewohnt klar. Zeitweise rückte er wie zuvor bei Ferrari selbst als CEO an die Spitze und drehte die Dinge. **Antonio Filosa** (52) übernahm als Konzernchef, Stellantis wurde wieder Acea-Mitglied, in den USA kommen ausgemusterte Modelle zurück. In Stuttgart hat Elkann sich mit Bosch-Chef **Stefan Hartung** (59) und dessen Mahle-Kollegen **Arnd Franz** (60) getroffen: Friedensgespräche nach dem Zwist mit Tavares.

In Italien machen bereits ganz andere Gerüchte die Runde: Alfa Romeo und Maserati könnten verkauft werden. Stellantis-Töchter, als Premiummarken seit Jahren nicht mehr sonderlich erfolgreich, aber auch gefühltes Nationalerbe. Könnte er so etwas wagen, vielleicht sogar Fiat oder den von den Agnellis dominierten Fußballklub Juventus Turin abgeben?

Elkann windet sich. Eigentlich nein. Er stellt eine Verbindung zwischen der Vergangenheit und der Zukunft von Exor her. Seit über einem Jahrhundert habe man seine Wettbewerbsfähigkeit bewahrt und auch in Zukunft werde man daran festhalten. Als Eigentümer müsse das Ziel sein, „additiv und positiv“ zu sein.

Mit ähnlichen Äußerungen haben schon manche Abspaltungen und Verkäufe begonnen. Elkann pflegt zwar das Familienerbe, seine Söhne **Leone Mosé** (18) und **Oceano Noah** (17) hat er sogar mit nach Stuttgart genommen, um sie langsam heranzuführen an den Agnelli-Alltag. Aber Elkann ist auch getrieben von Erneuerung. „Renew yourself, stay current“, gehört zu seinen Maximen.

Im Sommer 2022 reiste er mit seiner Familie nach Lyon. Im „Pont de Collonges“, dem früheren Restaurant von **Paul Bocuse**, erwartete sie die milliardenschwere Unternehmerfamilie **Mérieux**. „Es war ein Essen, um sich besser kennenzulernen“, erzählte **Alexandre Mérieux** (51) dem französischen Magazin „Le Point“ später. „Wir sprachen über Hintergrundtrends, die Rolle der Diagnostik in der personalisierten Medizin.“



Schwesterherz: **Ginevra Elkann** sitzt für Exor im Board des Modelabels Louboutin

Zum Dessert kaufte Exor einen Anteil von 10 Prozent am Institut **Mérieux**, der Holding der **Mérieux**-Familie, spezialisiert auf Beteiligungen im Bereich der Diagnostik und Immuntherapie. Das war Elkanns Einstieg in den Gesundheitsmarkt, wo er langfristige große Chancen sieht, das Milliardenvermögen weiter zu mehren.

Im Folgejahr schluckte Exor für 2,6 Milliarden Euro gut 15 Prozent von **Philips**, im März 2025 stockte er auf 18,7 Prozent auf. Nach der Coronapandemie wolle er in eine Industrie „mit einem gesellschaftlichen Nutzen“ investieren, sagt Elkann. Das Gesundheitswesen sei ein grundlegendes öffentliches Bedürfnis, geprägt von fortschreitender Technologie. Das Geld war da. Kurz zuvor hatte er den Rückversicherer **PartnerRE** für 9 Milliarden Dollar verkauft.

Philips erfüllte seine Investmentkriterien. Beim Einstieg befand sich das Unternehmen aus Eindhoven in der vielleicht größten Krise seiner Geschichte. Seit 2021 muss der Konzern fehlerhafte Beatmungsgeräte zurückrufen, 2022 meldete **Philips** einen Verlust von 1,6 Milliarden Euro. Und Elkann griff sich, wie immer, gleich einen Teil der Macht. Mit dem Einstieg der Italiener tauschte **Philips** die Unternehmensspitze aus, Elkann entsandte seinen Investmentchef **Benoît Ribadeau-Dumas** (53) in den Aufsichtsrat.

Mittlerweile macht **Philips** 10 Prozent des Wertes der Exor-Beteiligun-

gen aus. Und auch wenn der Konzern weiterhin mit den Folgen des Rückrufs kämpft – 2024 stand unter dem Strich ein knapper Gewinn von rund 500 Millionen Euro.

Starinvestoren als Angestellte

Im Portfolio will Elkann sich nicht verzetteln. Eine Minibeteiligung, **Lifenet**, steht Berichten zufolge zum Verkauf. „Für die Zukunft möchten wir sicherstellen, dass mögliche neue Investitionen größer ausfallen. Also mindestens 5 Prozent unseres Bruttovermögenswertes“, sagt er nur.

Für kleine Engagements hat er 2023 **Lingotto** aufgebaut, eine Kapitalanlagegesellschaft, benannt nach einer legendären Fiat-Fabrik in Turin mit Teststrecke auf dem Dach. Sie soll auch Geldgebern von außen offenstehen. Eine Art **Blackstone** könnte es werden, wenn es funktioniert; Ende vergangenen Jahres stand der Wert der Anlagen bei 6,4 Milliarden US-Dollar.

Elkann hat Prominenz engagiert. Für **Lingotto** arbeiten etwa die Ex-**BlackRock**-Managerin **Pam Chan** und Techstarinvestor **James Anderson**, den Elkann vom schottischen Vermögensverwalter **Baillie Gifford** loseiste.

Über **Lingotto** ist Elkann auch bei **Neura Robotics** aus Metzingen investiert. Vor ein paar Wochen hat er einige junge deutsche Robotikfirmen besucht, die Verbindung von Software und Hardware interessiert ihn, die Zukunft des Roboters als kleiner wuselnder Helfer oder als Flugobjekt. „Alles ist möglich“, sagt Elkann. „Deshalb ist es gut, dass wir durch unser Engagement lernen, was in diesem Bereich passiert und welche Möglichkeiten es gibt, Robotik in unseren Alltag, in unsere Produktion zu integrieren.“

Danach jettete er wieder einmal zur **Sun-Valley-Konferenz** in Kalifornien, wo sich Medien- und Technologiegrößen treffen. Und natürlich war er jüngst in Venedig dabei, als Amazon-Gründer **Jeff Bezos** (61) seinen Hochzeitszauber aufführte. Die beiden treffen sich mehrmals im Jahr. Der eine 238 Milliarden US-Dollar schwer, der andere 2,8 Milliarden. Es ist ein Ritterschlag – fragt sich nur, für wen.

■ **Margret Hucko**