

Expertenbeiträge unserer Mitglieder

Kompetente Unterstützung bei italienisch-deutschen Projekten

von Wolfgang M. Voigt, Squadra Consult

Die deutsche und besonders die bayerische Wirtschaft ist mit der italienischen stark verwoben. Circa 500 bayerische Unternehmen haben eine Niederlassung in Italien und circa 130 italienische in Bayern. Für beide Länder ist das jeweils andere einer der wichtigsten Exportmärkte.

Doch bei aller Intensität der Verbindungen, die im übrigen lange Tradition haben und seit Inbetriebnahme der 1867 erbauten Brennerbahn eine stürmische Entwicklung erfahren, gibt es doch auch große Unterschiede in der Geschäftskultur. Und wer diese Unterschiede nicht kennt und respektiert, kann auch mit einem zunächst aussichtsreichen Unterfangen scheitern, wahrscheinlich sogar ohne je zu erfahren, warum.

Italiener sind wesentlich bessere Kommunikatoren als die Deutschen, und Kommunikation ist die Basis eines guten Geschäftes. Was in Bayern derzeit durch Cluster-Initiativen politisch gefördert wird, ist in Italien in vielen Fällen Selbstverständlichkeit. Besonders einst handwerklich geprägte Branchen wie zum Beispiel die Lederwaren-, Keramik-, Sanitär- oder auch Möbelindustrie sind jeweils in sich so intensiv vernetzt, dass es kaum ein Geheimnis zwischen Unternehmen, die durchaus im Wettbewerb zueinander stehen, gibt. Man kennt sich, man trifft sich, man spricht über fast alles miteinander, und wenn man ausnahmsweise jemanden nicht persönlich kennt, weiß man zumindest vieles über ihn, da man mit Dritten bereits über ihn gesprochen hat. Die Stärken dieser informellen italienischen Netzwerke beschreibt auch Michael Porter, Professor an der Harvard University, ausführlich in seinem Werk "Cluster und der Wettbewerbsvorteil von Nationen".

Eine hervorragende Gelegenheit, zu kommunizieren, ist ein gemeinsames Essen. Deutsche wollen sich im übertriebenen Effizienzzeifer häufig die Zeit dafür sparen und stattdessen während einer Besprechung über Produkte und Zahlen belegte Brötchen kauen. Schade, denn dadurch kommt auch das beim Italiener stärker ausgeprägte Interesse an den persönlichen Belangen des Gesprächspartners zu kurz. Beim richtigen Essen wird zuerst nach der Familie gefragt, dann werden die ernstesten Dinge behandelt. Deutsche Geschäftsleute sind distanzierter und noch stärker auf die wirtschaftlichen Fakten konzentriert.

Wie überhaupt – besonders in mittelständischen Firmen – innerhalb eines italienischen Unternehmens oder auch in einer Lieferanten-Kunden-Beziehung ein wesentlich herzlicherer Umgang gepflegt wird, als nördlich der Alpen. Mitarbeiter haben, jahrzehntelange Betriebszugehörigkeiten sind in Italien wesentlich häufiger als in Deutschland, eine starke innere Verbundenheit mit ihrem Arbeitgeber und ebenso eine hohe Identifikation mit seiner Marke. Das gesamte Arbeitsverhältnis hat häufig einen in Deutschland wenig verbreiteten, geradezu privaten Charakter, wodurch die Beschäftigung selten als reiner "job" empfunden wird. Trifft beispielsweise auch jemand, der nicht zur oberen Führungsebene gehört, zufällig den Geschäftsführer außerhalb des Unternehmens, geht er ihm nicht etwa aus dem Weg, sondern auf ihn zu, um ihn freudig zu begrüßen. In Deutschland wird das berufliche vom privaten stärker getrennt.

Andererseits ist in Italien vieles sehr viel stärker reglementiert und bürokratisiert. In Deutschland können ein Unternehmen und ein Mitarbeiter jederzeit miteinander eine rechtsgültige Auflösungsvereinbarung abschließen, in Italien muss eine Person von dritter Seite, wie zum Beispiel vom Verband oder der Gewerkschaft, dabei anwesend sein, um die Vereinbarung rechtsgültig werden zu lassen.

Insgesamt kann die Kombination aus kommunikationsfreudiger, kreativer Schnelligkeit und organisierter Effizienz zu hervorragenden Resultaten führen, wenn die kulturellen Unterschiede respektiert und als Ergänzung der eigenen Stärken gesehen werden.

SQUADRA CONSULT unterstützt deutsche Unternehmen in Italien und italienische Unternehmen in Deutschland von der ersten Überlegung zur Markterschließung, der Erarbeitung von Businessplänen, über Partner- und Standortsuche bis hin zur Restrukturierung vorhandener Tochtergesellschaften oder der Untersuchung potentieller Akquisitionskandidaten von der Konzeption bis zum Interimsmanagement.

Branchenschwerpunkte: Kfz-Industrie, Energieerzeugung, Wälzlager, Pumpen, Schiffbau, Lederwaren, Baumaterialien, Büromöbel, elektrische Schaltschränke, öffentlicher Nahverkehr, öffentliche Hand.

Dipl.-Ing. Wolfgang M. Voigt
SQUADRA CONSULT
Liebigstr. 13
80538 München

Tel.: +49 89 294313
Fax: +49 89 29160133
E-mail: voigt@squadra-consult.de
Internet: www.squadra-consult.de