

HYPO-VEREINSBANK: Was die bayerischen Banker nach der Übernahme durch Unicredit lernen müssen

Management all'italiana

KATHARINA KORT | MAILAND

Der deutsche Manager will schnell zur Sache kommen: „So, können wir jetzt anfangen?“, drängelt er. „Ganz falsch!“, sagt Katharina Wolf, interkulturelle Beraterin bei ICU-Net, die sich auf Italien spezialisiert hat. „Damit ist die Harmonie zerstört, und das Geschäft kommt wahrscheinlich nie zustande.“

Es sind die kleinen Dinge, die über Erfolg und Misserfolg entscheiden. Das gilt auch bei den Geschäftsbeziehungen zwischen Italienern und Deutschen. Und die nehmen mit der Übernahme der Hypo-Vereinsbank (HVB) durch die italienische Großbank Unicredit ganz neue Dimensionen an. Aber auch in anderen Bereichen sind die grenzüberschreitenden Beziehungen immer wichtiger, Deutschland bleibt der wichtigste Handelspartner für Italien. Espresso trinken und Toskana-Urlaub reichen nicht aus, ebenso wenig wie der Besuch auf dem Oktoberfest oder Derrick im italienischen Fernsehen.

„Wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter nach China schicken, bereiten sie sie aufwendig auf die neue Kultur vor. Wenn es um europäische Länder geht, glauben sie dagegen, die Kultur zu kennen“, berichtet die Beraterin Wolf. Das Ergebnis: Geschäfte kommen nicht zustande, Mitarbeiter kündigen und keiner weiß, warum.

Die Unterschiede fangen bei dem Verständnis eines Meetings an. Während die Deutschen die Informationen zusammentragen, diskutieren und danach al-

les detailliert aufschreiben, haben Italiener ihre Informationen oft schon vorher in Zweier-Gesprächen zusammentragen und sehen das Meeting eher als soziales Event, bei dem es häufig nicht wirklich konkret wird, weiß Wolf.

„Wenn ich bei einem deutschen Unternehmen in einer Sitzung etwas sage und das nicht später widerrufe, gilt das automatisch ewig. Wenn ich in Italien meine Mitarbeiter nicht zwei Wochen später daran erinnern, denken sie: Ach, das ist Schnee von gestern, das gilt nicht mehr“, erzählt Massimo Sarmi, Chef der Poste Italiane, der zwei Jahre lang das Italien-Geschäft von Siemens geleitet hat. Andererseits könne er bei den Italienern davon ausgehen, dass sie bei einer Marktänderung kurzfristig mit einer neuen Idee kämen. „Die Deutschen laufen Gefahr, stur ihren Weg zu gehen.“

Auch die Umgangsformen sind andere: Italiener telefonieren auch

während einer Konferenz mit dem Handy oder beantworten E-Mails; HVB-Chef Wolfgang Sprißler staunte bei seinen ersten Meetings in Mailand daher: „Was die alles gleichzeitig können.“

Manche Punkte sind besonders heikel. Während Deutsche in der kleinen Runde konstruktive Kritik vertragen, rät die Beraterin Wolf bei Italienern, den Mitarbeiter lieber am Rande der Sitzung zur Seite zu nehmen. Für Italiener sei es extrem wich-

tig ihre „bella figura“ zu machen – und die wäre dahin, wenn sie öffentlich kritisiert würden.

Wenn der Chef dabei ist, melden sich Italiener seltener zu Wort als Deutsche. „Die Hierarchie ist in der italienischen Gesellschaft und in den Unternehmen stark ausgeprägt“, sagt Wolf, „der Chef führt nicht nur in Krisensituationen, sondern gibt grundsätzlich die Anweisungen.“ Damit ähnele der italienische Führungsstil noch stark dem deutschen vor 15 Jahren.

Alte Vorurteile spielen ebenfalls eine Rolle. Andrea Riello, dessen gleichnamiges Unternehmen für Heizungssysteme und Klimaanlage auch in Deutschland produziert, stellt vor allem im Technologiesektor ein Misstrauen der Deutschen gegenüber den Italienern fest: „Mein größtes Erfolgserlebnis nach fünf Jahren Geschäftstätigkeit in Deutschland war, dass die Deutschen gelernt haben, uns zu respektieren.“ Giovanni Burani, Vorstandsvorsitzender des Modekonzerns Mariella Burani, zu dem das deutsche Label René Lezard gehört, rät seinen Landsleuten, sich dem deutschen Stil anzupassen, um erfolgreich zu sein: „Wenn man den Deutschen zeigt, dass man ihren Weg akzeptiert und sie machen lässt, honorieren sie das.“

Deutsch-italienische Zusammenarbeit kann durchaus funktionieren. „Wenn sich Deutsche und Italiener richtig mixen – die Methodik der Deutschen mit der Flexibilität der Italiener, dann ist das eine ideale Kombination“, sagt Sarmi und warnt: „Anders herum kommt ein Desaster heraus.“

Management all'italiana

Hypo-Vereinsbank: ciò che devono imparare i banchieri bavaresi dopo l'acquisizione da parte di Unicredit

Il manager tedesco vuole arrivare velocemente al punto: "Allora, adesso possiamo iniziare?", incalza lui. "Completamente sbagliato!" afferma Katharina Wolf, consulente interculturale della rete ICU (ICU-Net), specializzata sull'Italia. "Se si procede in questo modo si distrugge l'armonia, e, probabilmente, non si riuscirà mai a portare a termine l'affare."

Queste sono piccole cose che sono determinanti per il successo o l'insuccesso. Ciò vale anche per i rapporti d'affari fra italiani e tedeschi, i quali, con l'acquisizione di HVB da parte di Unicredit, assumono una dimensione completamente nuova. Ma anche in altri settori, i rapporti internazionali sono sempre più importanti, poichè la Germania è il più importante partner commerciale per l'Italia. Per citare solo alcuni esempi: le vacanze in Toscana, il caffè espresso, la visita all'Oktoberfest, l'ispettore Derrick nelle televisioni italiane.

Afferma la consulente Wolf: "Se le aziende mandano i loro collaboratori in Cina, questi si preparano in modo scrupoloso alla nuova cultura. Se si tratta, invece, di Paesi europei, le aziende credono, al contrario, di conoscere la cultura". Il risultato: gli affari non vanno a buon fine, i collaboratori interrompono i rapporti e nessuno sa il perchè.

Le differenze emergono dall'analisi di un primo incontro. Mentre i tedeschi raccolgono informazioni, discutono e riportano poi tutto per iscritto con precisione, gli italiani hanno, spesso, già raccolto informazioni durante un incontro a due, e considerano il meeting più come un evento sociale, dal quale, spesso, non emerge niente di concreto, afferma Wolf.

"Se io, durante il meeting di un'azienda tedesca, dico qualcosa e non la ritratto successivamente, le mie parole hanno sempre validità. In Italia, se dopo due settimane non ricordo ai miei collaboratori ciò che ho detto, loro pensano: "Allora sono cose passate che non valgono più", racconta Massimo Sarmi, amministratore delegato di Poste Italiane, che per due anni è stato alla guida di Siemens Italia. D'altra parte, Sarmi è convinto del fatto che, nel caso di un cambiamento dell'andamento del mercato, gli italiani propongono velocemente nuove idee. "I tedeschi cadono nell'errore di proseguire nella loro strada con ostinazione."

Anche nei modi di fare i due popoli sono diversi: "Gli italiani parlano al telefonino o rispondono alle e-mail anche durante una conferenza; l'amministratore delegato di HVB Wolfgang Sprissler si stupì, durante il primo incontro a Milano, su "tutto ciò che gli italiani riescono a fare contemporaneamente".

Alcuni punti sono particolarmente spinosi. Mentre i tedeschi accettano critiche costruttive durante il meeting di un piccolo gruppo di persone, la consulente Wolf consiglia di non volgere critiche agli italiani davanti a tutti durante il meeting. Per gli italiani è, infatti, estremamente importante fare la loro "bella figura", e non sarebbe così se venissero criticati in pubblico.

Se è presente il capo, gli italiani prendono raramente la parola, rispetto ai tedeschi. "Nelle aziende e nelle società italiane, la gerarchia è molto determinante", afferma Wolf, "il capo, non solo è un leader che guida il gruppo nelle situazioni importanti, ma è anche colui che impartisce le disposizioni e gli incarichi." Per questo motivo, lo stile del leader italiano è molto simile a quello utilizzato in Germania quindici anni fa.

I vecchi pregiudizi giocano, comunque, un ruolo importante. Andrea Riello, il quale possiede una società omonima che fabbrica sistemi di riscaldamento e di climatizzazione anche in Germania, afferma che, soprattutto nel settore tecnologico, i tedeschi manifestano una certa sfiducia nei confronti degli italiani: "Il mio più grande successo dopo cinque anni di attività in Germania è stato il fatto che i tedeschi hanno imparato a rispettarci." Giovanni Burani, amministratore delegato del gruppo di moda Mariella Burani, al quale appartiene il marchio tedesco René Lezard, consiglia ai suoi connazionali di adattarsi allo stile tedesco per avere successo: "Se si mostra ai tedeschi di accettare il loro modo di fare e di volerli lasciar fare, loro ricompensano questo atteggiamento".

La collaborazione tra tedeschi e italiani può funzionare. "Se si combinano in modo giusto tedeschi e italiani - la metodicità dei tedeschi con la flessibilità degli italiani, questa è la combinazione ideale", afferma Sarmi e mette in guardia: "In caso contrario sarebbe un disastro."