

rer. ●

pol. ●

Zeitschrift der Frankfurter Wirtschaftswissenschaftlichen Gesellschaft e.V. 2.2005

# Wandel

**Wandel  
kommunizieren**  
Ein Interview  
mit Norbert Walter

**Zukunft gestalten**  
RFID verändert  
nicht nur Warenströme

**Schlaf-Wandel**  
Von Menschen,  
die anders ticken

**Lust-Wandel**  
fwwg auf dem  
Oktoberfest

**Bürger sein**  
Unternehmen und  
soziale Verantwortung

# Mio nome ist Heinz

## Interkulturelle Wirtschaftskommunikation am Beispiel einer deutsch-italienischen Verhandlung

Dr. Rodolfo Dolce

**Interkulturelle Wirtschaftskommunikation wird heute an vielen betriebswirtschaftlichen Fakultäten gelehrt; große international tätige Unternehmen schulen ihre Manager vor Auslandseinsätzen entsprechend. Innerhalb Europas gilt jedoch meist „learning by doing“, was den interkulturellen Austausch anbelangt. Doch die Unterschiede sind manchmal gravierender als man vermutet und können beispielsweise bei deutsch-italienischen Vertragsverhandlungen weitreichende Folgen haben.**

Es gibt viele Beispiele, insbesondere aus der non-verbalen Kommunikation, wie unterschiedlich die Bedeutung der gleichen Verhaltensmuster, Mimik oder Zeichensprache in verschiedenen Kulturen sein kann. Es fängt beim einfachen Kopfschütteln an: Was hier als ein Nein gedeutet wird, gilt in Indien als ein interessanter Vorschlag. Ein anderes Beispiel sind die Sprechpausen in einem Gespräch: Hier gilt es als unhöflich, jemanden zu unterbrechen. In Arabien ist es zwingend erforderlich. Das Nichtunterbrechen wird als Aufforderung zum Weiterreden missverstanden.

Die Unterschiede zwischen europäischen Kulturen sorgen aber nicht minder für Missverständnisse. So sind etwa Verhandlungsverfahren beim Erwerb eines Unternehmens noch nicht vereinheitlicht. Deutsche Firmen gehen aber irrtümlich davon aus, ihre Gepflogenheiten entsprächen dem internationalen Standard. Die Nichtbeachtung ihrer Regeln werten sie als Verstoß gegen die Spielregeln und kreiden dies der italienischen Gegenseite an. Beispielsweise bereitet die deutsche Seite einen Zeitplan vor und führt die Punkte des Vertrages auf, die abzuarbeiten sind. Der Verhandlungsstil ist zielorientiert und am Ende der Verhandlung soll das Ergebnis feststehen. Der Verhandlungsführer besitzt, vorbehaltlich der Zustimmung der Gremien, die Vollmacht zum Vertragsabschluss. Er will dem Verhandlungsführer der Gegenseite am Ende die Hand geben und sagen: „Das war's.“

In Italien laufen Verhandlungen anders: Der Abschluss am Verhandlungstisch ist der italienischen Verhandlungskultur fremd. Selbst der Inhaber des Unternehmens, der Mehrheitsgesellschafter, der Vorstandsvorsitzende, möchte jeden Vorschlag überschlafen. Letztlich wird eine Entscheidung fallen, nicht aber vor versammelter Mannschaft, also nicht vor den eigenen Leuten und erst recht nicht vor der Gegenpartei. Auch sind die italienischen Verhandlungspartner oft gleichzeitig die Gesellschafter oder Eigentümer der Firma. Jede Erhöhung des Kaufpreises tut ihnen persönlich weh und muss intern beraten werden. Das macht die Entscheidungsfindung schwieriger. Der Italiener muss mehr tun, als lediglich die Zahl im Vertrag mit dem intern vorgegebenen Spielraum zu vergleichen.

Der Umstand, dass ein deutscher Weltkonzern seine M&A-Abteilung so normiert hat, dass die Kompetenzverteilung innerhalb des Teams klar definiert ist, führt dazu, dass der deutsche Verhandlungspartner seine Grenzen genau kennt. Es ist nicht sein Geld; er hat sich an die Vorgaben des Vorstandes zu halten, wenn er weiter Karriere machen möchte. Es gibt also ein paar grundlegende Regeln, die, wenn man sie beachtet, Reibungsverluste in wichtigen Verhandlungen minimieren helfen.

### Das erste Kennenlernen

Jeder weiß, dass man für den ersten Eindruck keine zweite Chance bekommt. Also will man sich so verhalten, wie es der potenzielle Vertragspartner erwarten könnte. Dieser Anpassungsdruck veranlasst den deutschen Unternehmer, sich „italienisch“ zu verhalten. Die eigenen Vorannahmen von der italienischen Mentalität werden abgerufen und umgesetzt. In fröhlicher Trinklaune wird der italienische Verhandlungspartner schon bei der ersten Begegnung umarmt und beim Vornamen genannt („Mio nome ist Heinz.“). Damit verspielt man aber ein großes Anfangskapital: Ein Deutscher, der zu spät kommt und einen besonders herzlichen



Eindruck macht, löst Misstrauen aus. Er entspricht nicht dem bekannten Prototyp, den wiederum der Italiener erwartet. Auch wenn die Vertreter der Gegenseite scherzend und nur nach und nach eintreffen, sollte man unter allen Umständen pünktlich sein und ein ernstes Gesicht machen.

### **Während der Verhandlungen**

Während der Verhandlung muss der deutsche Verhandlungsführer immer die unterschiedliche Art der Entscheidungsfindung berücksichtigen. Er darf seine Gegenpartei nicht zu einer Entscheidung drängen. Seien Sie nicht entnervt, wenn ein Argument, das durchgekaut und gelöst schien, am nächsten Tag wieder angesprochen wird. Hierbei ist die Unterschiedlichkeit der Systeme zu berücksichtigen, die auch die unterschiedliche Mentalität prägt. Der Umgang mit Behörden, Gerichten, Finanzämtern ist in Deutschland von einer bewundernswerten Offenheit gekennzeichnet. Allein der Umstand, dass man in Deutschland den Finanzbeamten oder Richter anruft und um eine Fristverlängerung bittet, erstaunt Unternehmer aus Italien, aber auch aus Frankreich. Jede Abstimmung mit einer staatlichen Behörde gestaltet sich dort in der Regel wesentlich schwieriger als in Deutschland. Vor diesem Hintergrund ist verständlich, dass alle Vertragspunkte, die unter Genehmigungsvorbehalt einer Behörde stehen, von italienischer Seite aus besonders aufmerksam geprüft werden.

Es existieren Unterschiede in beiden Rechtssystemen, die auch in den nächsten Jahrzehnten nicht verschwinden werden. Institute wie die Sicherungsübereignung oder Globalzession, die das Finanzierungsgeschäft in Deutschland erheblich erleichtern, sind in Italien nicht zulässig. Die italienische Rechtsordnung kennt mehr Publizitätspflichten als die deutsche, das heißt, sie schützt den unbeteiligten Dritten. Die deutsche Rechtsordnung ist dagegen liberaler: Was nicht verboten ist, ist erlaubt.

Man sollte also nicht die Geduld verlieren und vermeiden, Angriffe auf den eigenen Vertragsvorschlag, persönlich zu nehmen; auch, wenn die italienische Gegenpartei dank einer mangelhaften Übersetzung mit Begriffen wie Betrug und Schande um sich wirft. Ein taktisch kluger Anwalt wird die Unsicherheit des Verhandlungspartners ausnutzen und stundenlang über technische Begriffe wie den erweiterten Eigentumsvorbehalt diskutieren (der im übrigen in Italien ebenfalls nicht zulässig ist). Die wesentlichen Dinge des Vertrages wird er dann einer ermüdeten Gegenseite leichter verkaufen können.

Der deutsche Unternehmer mag es, wenn Arbeitsteil und Unterhaltungsteil eines Termins deutlich voneinander getrennt sind. Man verhandelt den ganzen Tag und dann lädt die italienische Seite in ein hervorragendes Lokal ein. Der deutsche Verhandlungsführer freut sich, dass man sich auf morgen vertagt und möchte das Essen und den Wein genießen. Spätestens an der Tischordnung wird klar, dass die Italiener nicht locker lassen: Der Controller wird neben den Controller gesetzt, der Jurist neben den Juristen, und die Chefs sitzen sich gegenüber. Die Mischung aus Afterwork-Atmosphäre und gefährlichen Vorstößen in der Art, „Meinen Sie, wir können das Problem mit der Zinshöhe morgen lösen?“, führt bei deutschen Verhandlungspartnern oft zu Unsicherheiten. Befindet man sich noch innerhalb der Verhandlungen?

Die Ratschläge gelten für Deutsche in Italien. Kommt eine italienische Delegation aber nach Deutschland, so wird von deutscher Seite oft ein italienisches Lokal gewählt. Leider sind Italiener durch die eigene Küche außerordentlich verwöhnt und werden an einem italienischen Lokal in Deutschland immer etwas auszusetzen haben. Schmecken wird es ihnen nicht. Sie werden es als einen Tribut sehen, den sie für eine gute Verhandlungsatmosphäre geleistet haben. Italiener essen lieber typische regionale Gerichte. Man punktet als



Pieter Breugel: Turmbau zu Babel, um 1560

Gastgeber also eher mit einem deutschen Lokal, als mit einem Ristorante.

#### **Nach dem Vertragsabschluss**

In der Regel verfügt der ordentliche italienische Unternehmer über „buon senso“. Dies ist ein nicht zu übersetzender Begriff, eine Art „beste Absicht“, den Sinn und Zweck des Vertrages zu erfüllen. Haben Sie zum Beispiel ein Gartenhaus samt Inventar gekauft und bei den in der Anlage aufgeführten Gerätschaften wurde versehentlich die Gartenschere vergessen, wird ihnen die italienische Partei in der Regel die Gartenschere nachvertraglich ohne Mehrkosten überlassen.

In Deutschland ist dieser „buon senso“ nicht allgemein verbreitet. Die Abnahme eines Bauwerkes ist in Deutschland ein Theater, das sich vom Teppichhandel wenig unterscheidet: Der Bauherr muss behaupten, dass alles Pfusch ist; der Unternehmer hingegen, dass alles perfekt ist. Man einigt sich dann aber doch. Der italienische Bauunternehmer, der diese „Zeremonie“ nicht kennt, besteht nicht auf die Abnahme und geht vor Gericht in der Hoffnung, dass der „buon senso“ siegen wird. Der

Bauherr hat inzwischen den Bauvertrag fristlos gekündigt. Er stellt die wenig verbliebenen Restarbeiten überteuert in Rechnung und zieht die Vertragsstrafen. Der Richter erklärt dem italienischen Bauunternehmer, dass er sich an die in Deutschland geltenden Spielregeln halten muss. Der Italiener verliert und versteht nicht warum. Der Vertrag ist im Nachhinein gescheitert.

Die kleinen, oft als Klischee belächelten Unterschiede zwischen den innereuropäischen Kulturen, sind also gar nicht so klein, wie sie scheinen. Es kann sich lohnen, sie zu entdecken, bevor ein ernstes Missverständnis bei Verhandlungen sie zu Tage fördert.

Der Autor ist deutscher Rechtsanwalt und italienischer Avvocato in der Kanzlei Dolce · Lauda mit Standorten in Frankfurt am Main, Stuttgart, Mailand und Modena.

Dolce · Lauda

Arndtstraße 34-36 · D-60325 Frankfurt am Main  
 Telefon 069 - 92 07 15-0 · Telefax 069 - 28 98 59  
 email: info@dolce.de · www.dolcelauda.com