



Veröffentlicht auf der Italiens bekanntesten Wirtschaftszeitung *IlSole24Ore* am 18 März 2019

---

## **VERKAUFEN IN DEUTSCHLAND IST LEICHT... ...wenn man weiß, wie es geht**

Kleine bis mittelgroße Unternehmen, die im Ausland nach neuen Absatzmärkten und vor allem festen und langfristigen Handelsbeziehungen suchen, finden in Deutschland den richtigen Ansprechpartner. Weshalb sind Deutsche in der allgemeinen Anschauung so schwer einzunehmen? Antwort: Weil wir den Grund für ihre Steifheit nicht erkennen. Die Deutschen sind ein sehr konservatives Volk und daher erprobten und bewährten Lösungen zugeneigt. Der deutsche Ingenieur, mit dem eine italienische Firma normalerweise zu tun hat, liefert dafür das Paradebeispiel. Elena Dal Maso von Kruman sas ([www.kruman.it](http://www.kruman.it), [info@kruman.it](mailto:info@kruman.it)) hat in einem demnächst erscheinenden Buch sämtliche Strategien versammelt, um auch den misstrauischsten deutschen Ingenieur zu überzeugen, sich für das italienische Produkt zu entscheiden.

Das kleine bis mittlere italienische Unternehmen benötigt vor allem ein gut strukturiertes Projekt zur Internationalisierung, das auf einer spezifischen Analyse der betreffenden Branche und der geeignetsten Vertriebskanäle fußt. Diese Untersuchungsphase bereitet die Entwicklung einer für den deutschen Markt geeigneten firmeneigenen Marke vor, die das vorstellt, was die Deutschen als ihre Kultur anerkennen, also etwas Zuverlässiges und Glaubwürdiges. Nur so kann ein konservativer Charakter wie der deutsche dazu gebracht werden, Vertrauen zu schenken und seinen früheren Anbieter zugunsten des neuen italienischen Handelspartners zu wechseln, den er als kreativen, intelligenten und flexiblen sowie zuverlässigen Partner zu schätzen lernt.

Der Fokus muss also von unserer Welt (Produkt, Firma, Wirtschaft, Politik etc.) abrücken, um den Standpunkt des ausländischen Kunden einzunehmen, sich an seine Stelle zu denken, in seine Realität einzufühlen und sich zu fragen, was er will, was ihn zum Kauf von einem italienischen Unternehmen bewegt, welche Probleme er im Alltag hat, wie er lebt, was er sieht, von wem und was er sich beeinflussen lässt, wen er schätzt, was er gerne tut, was für ihn Qualität ausmacht, welchen Wert er der Zeit zumisst, wann er die Resultate seiner Investition sehen will, ob Hierarchien für ihn wichtig sind, wie er den Raum wahrnimmt, ob er gerne riskiert oder ihm ehrgeizige Investitionen liegen, was er von den Italienern hält, ob er ihnen gegenüber voreingenommen ist, wie er seine Vorurteile überwindet und positive Vorurteile für eine bessere Position bei den Handelsverhandlungen einsetzt.

Für diese Fragen sollte man eine Antwort finden, wenn man sein Geschäft globalisieren und dem Unternehmen möglichst wenig Risiko zumuten möchte. Für jedes Zielland gelten natürlich andere Antworten. Um die richtigen Infos auf gezielte und schnelle Art und Weise einzuholen, begleitet Kruman sas ([www.kruman.it](http://www.kruman.it)) den Unternehmer und liefert ihm grundlegende, einfache und praktische Instrumente, um die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Ein Beispiel soll helfen, diese Vorgehensweise besser zu verstehen: Nehmen wir ein italienisches Unternehmen, das hochtechnologische, softwaregesteuerte Maschinen anbietet. Um in den deutschen Markt zu expandieren, sollte die Firma wissen, dass die Deutschen ein sehr besorgtes Volk sind, das sich gerne gegen alles Mögliche versichert, wie etwa die Kleidung von Kindern, die beim Streiten im Kindergarten kaputtgehen könnte oder die Katze, die bei der Urlaubspflege in der Nachbarwohnung die Möbel zerkratzen könnte. Weshalb versichern sie sich so viel? Weil jeder Deutsche weiß, dass er für jeden Fehler und für die Rolle, die er darstellt, voll und ohne Abstriche die Konsequenzen tragen muss. Schuld lässt sich nicht tilgen, niemals.

Je mehr daher die Maschine des italienischen Unternehmens den Ermessensspielraum des Bedieners und damit die Möglichkeit von Fehlern einschränkt, desto stärker wird das sehr deutsche Bedürfnis gestillt, sorglos zu sein und keine Angst haben zu müssen, für eine falsche Wahl an den Pranger gestellt zu werden. Je mehr ich das Risiko und das Sorgenpotenzial beschränke, desto appetitlicher wirkt das Produkt auf den deutschen Ansprechpartner. Ein Marketing für den deutschsprachigen Raum muss mit *Fakten! Daten! Zahlen!* aufwarten, also umgehend mit präzisen Informationen, genauen Berechnungen, Untersuchungsergebnissen und Kontrolldaten und glaubwürdigen Gewinnmargen zur Sache kommen, die die ökonomische Stabilität des Anbieters garantieren, denn ein zu großes finanzielles Entgegenkommen seitens des Anbieters wäre nicht nur unrealistisch, sondern würde das Angebot entwerten.

All dies ändert sich, wenn unser Ziel etwa die USA sein sollen. Die USA sind das Ergebnis eines Unternehmens, das hätte schiefgehen können: Unsere Urahnen begaben sich damals auf die Überfahrt, ohne zu wissen, ob sie jemals ankommen würden. Den Sinn fürs Risiko haben die US-Amerikaner also im Blut, was sie dazu bringt, häufiger in ambitionierte *Vorhaben* und Produkte zu investieren, um ein immer größeres persönliches Vermögen anzuhäufen. Jedes Jahr nimmt sich das typische US-amerikanische Unternehmen ehrgeizigere Zielstellungen vor, auf deren Grundlage alle Mitarbeiter beurteilt werden. Wie auch die große Politik zeigt, gefällt es dem US-Amerikaner, das Steuer in der Hand zu haben, zu entscheiden, die Konkurrenz zu schlagen, um immer mehr zu erwirtschaften. Ein italienisches Unternehmen mit hochtechnologischem Maschinenpark sollte daher das Bedürfnis des US-amerikanischen Unternehmens erfüllen, am Markt zu siegen und das Steuer in der Hand zu haben: Je mehr Optionen desto mehr Personalisierung und mehr Ermessensspielraum stehen zur Auswahl.

So ist die Internationalisierung nicht nur eine Frage von Etikett, bei dem es darum geht, einen guten Eindruck zu hinterlassen; in ihrem Zentrum steht das menschliche Wesen in allen seinen Facetten und Ausformungen und aus dem Wissen dieser Komplexität muss sich die italienische Marke im Ausland speisen. Sie muss berücksichtigen, dass die Bedürfnisse des deutschen nicht mit denen des US-amerikanischen oder eines anderen Auslandsmarktes gleichzusetzen sind.