



ITALIEN



Italien

Politisches System und aktuelle politische Situation

Italien ist eine parlamentarische Republik. Staatsoberhaupt ist der Staatspräsident, aktuell Sergio Mattarella (Verfassungsrichter und Mitte-links Politiker), der 2015 als Nachfolger von Giorgio Napolitano ins Amt gewählt wurde.

Im Nachgang zum gescheiterten Verfassungsreferendum und dem daraus folgenden Rücktritt Renzis, hat Ministerpräsident Paolo Gentiloni – der zuvor Außenminister in Renzis Kabinett war – Ende 2016 eine neue Regierung gebildet. Er verfolgte die politische Linie und die Reformpolitik Renzis zwar weiter, zusätzliche grundsätzliche Wirtschaftsreformen wurden aber im vergangenen Jahr nicht mehr vorgenommen. Einzige Ausnahme: Das italienische Parlament hat im vergangenen Oktober 2017 für ein neues Wahlrecht gestimmt, welches das politische System durch die Begünstigung koalitionsbereiter Parteien stabilisieren soll. Volksabstimmungen, die im Oktober 2017 zugunsten von mehr Autonomie für die norditalienischen Regionen Lombardei und Veneto ausfielen, sind für die Zentralregierung in Rom nicht bindend und mit der Autonomiebewegung in Spanien nicht vergleichbar.

Im März 2018 wurde in Italien ein neues Parlament gewählt. Sieger dieser Wahl wurden die EU-kritische Fünf-Sterne-Bewegung (Movimento 5 Stelle) mit dem Spitzenkandidaten Luigi Di Maio, die allein auf etwa 32,5 Prozent der Stimmen kam, sowie die im Wesentlichen aus den konservativen bzw. rechten Parteien Lega, Forza Italia und Fratelli d'Italia bestehende Mitte-rechts-Koalition (circa 37 Prozent), innerhalb welcher die Lega mit Matteo Salvini an der Spitze die meisten Stimmen erhielt. Abgestraft hingegen wurde die Mitte-links Koalition (gesamt knapp 23 Prozent), die u.a. aus der von Matteo Renzi geführte sozialdemokratische PD (Partito Democratico) gebildet wird und welche lediglich 18,7 Prozent der Stimmen erhielt. Von den sonstigen Parteien überschritt nur die aus Abspaltungen des linken Spektrums hervorgehende Liste Liberi e Uguali mit knapp 3,4 Prozent die in Italien geltende 3-Prozent-Hürde. Nachdem allerdings keines der politischen Lager die notwendige Mehrheit erlangt hat, um die Regierung stellen zu können, stehen nun vermutlich langwierige Sondierungs- und Koalitionsgespräche an, wobei auch Neuwahlen nicht ausgeschlossen werden können.

Zum Redaktionsschluss dieser Publikation Mitte Mai 2018 erschien die wahrscheinlichste Alternative die Bildung einer Regierung durch die Parteien Movimento 5 Stelle und Lega, wobei die Koalitionsgespräche noch nicht abgeschlossen waren.

Es bleibt in jedem Fall zu hoffen, dass im Licht der bereits spürbaren Erfolge die angestoßenen Reformen und Privatisierungsschritte fortgeführt werden, um Strukturen aufzubrechen und neue Chancen für Investoren, Dienstleister und Zulieferer zu bieten.

Wirtschaftsentwicklung

Seit der Wirtschaftskrise in den Jahren 2007/2008 erholt sich die italienische Wirtschaft langsam, aber stetig. Das Wirtschaftsklima hat sich durch die angestoßenen Reformen der Renzi-Regierung leicht verbessert. Das Wirtschaftswachstum hat mit einem Plus von ca. 1,5 Prozent im Jahr 2017 das höchste Niveau seit sieben Jahren erreicht. Das Bruttoinlandsprodukt ist somit das vierte Jahr in Folge angestiegen. Prognosen zufolge soll es 2018 um 0,8 Prozent wachsen. Für die positive Entwicklung dürften der Anstieg der Anlageninvestitionen und des Privatverbrauchs sowie die anhaltende Exportnachfrage verantwortlich sein. Gründe für die höheren Investitionen sind die Zunahme von Aufträgen aus dem In- und Ausland einerseits und die Anreize für die Fortentwicklung der Industrie 4.0. Die Konsumfreudigkeit dürfte aufgrund der leichten Verbesserungen am Arbeitsmarkt weiter steigen. Von der weltweiten gesteigerten Nachfrage und von der Euro-Abwertung profitieren die Exporte. Eine steigende Inflationsrate macht sich jedoch bemerkbar und Beobachtern zufolge wird in den kommenden Jahren tatsächlich eine höhere Inflation erwartet.

Italien im Vergleich

Indikator	Einheit	Jahr	Italien	Deutschland	EU-28
Bevölkerung	1 000	2017	60 589	82 800	511 805
Bruttoinlandsprodukt (BIP) je Einwohner	Euro	2016	27 700	38 200	29 200
Wirtschaftswachstum	%	2016	0,9	1,9	2,0
Inflationsrate	%	2017	1,3	1,7	1,7
Anteil der 30- bis 34-Jährigen mit Hochschulabschluss	%	2016	26,2	33,2	39,1
Arbeitskosten je Stunde, Privatwirtschaft	Euro	2016	27,00	33,40	25,90
Erwerbslosenquote, 20- bis 64-Jährige	%	2016	11,5	4,1	8,4
Treibhausgasemissionen	1990 = 100	2015	84,5	73,4	77,9
Privathaushalte mit Breitbandzugang	%	2017	79	92	85

Quelle: Statistisches Bundesamt, Eurostat-Daten

Trotz der positiven Entwicklung des Wirtschaftsklimas, bleibt es nach wie vor bei den Strukturschwächen Italiens, dem bekannten Nord-Süd-Gefälle – industrieller Norden

versus armer, agrarisch geprägter Mezzogiorno. Die Produktivitätsschwäche verlangsamte das Wachstum. Eine Bankenkrise konnte gerade noch so verhindert werden. Die Staatsverschuldung der drittgrößten Volkswirtschaft der Währungsunion ist weiterhin sehr hoch; aus diesem Grund schneidet Italien im Vergleich zu den anderen EU-Ländern bei der Bewertung der Haushaltspläne schlecht ab. Berücksichtigt man hingegen auch implizite Schulden, die zukünftig entstehen würden, wenn alles weiterläufe wie bisher, so steht Italien im europäischen Vergleich relativ gut da (siehe hierzu das sogenannte Nachhaltigkeitsranking der Stiftung Marktwirtschaft, in welchem Italien sogar besser positioniert ist als Deutschland).

Chancen auf dem italienischen Markt

Deutschland ist, gefolgt von Frankreich, wichtigster Handelspartner Italiens. Nord-Italien hat logistisch gesehen deutliche Vorteile gegenüber den meisten EU-Ländern angesichts des gut ausgebauten Autobahnnetzes, der Investitionen in Eisenbahnlinien sowie der Nähe zu wichtigen Häfen. Hiervon profitieren besonders Logistikunternehmen.

Schließlich ist für deutsche Unternehmen interessant, dass zahlreiche italienische Familienunternehmen vor einem Generationswechsel stehen. Die italienischen Familienbetriebe zeichnen sich oft durch Qualität, hoch spezialisierte Produkte und Innovation aus und sind zumeist kleiner als vergleichbare deutsche Familiengesellschaften. Hieraus können Synergien und interessante Investitionsmöglichkeiten für deutsche Unternehmen entstehen.

Großes Potenzial bergen weiterhin jene Branchen, in denen Italien traditionell stark aufgestellt ist, wie „Food and Beverage“, Luxusgüter, Mode und Design, Maschinen- und Anlagenbau sowie der Chemie- und Pharmasektor. Die Logistik und Transportbranche bietet ebenso Chancen wie die sich langsam erholende Kfz-Industrie. Daneben werden für die Bereiche E-Commerce und neue Technologien (Smart Cities, Smart Mobility, etc.) ein starkes Wachstum erwartet.

Insbesondere gewinnt das Thema Industrie 4.0 in Italien stetig an Bedeutung. Einzelne Regionen haben bereits Fördermaßnahmen ergriffen, um die Digitalisierung der Industrie voranzubringen. Mit dem neuen Plan „Industria 4.0“ sollen die Rahmenbedingungen auf nationaler Ebene verbessert werden. Insgesamt sind 13 Milliarden Euro öffentlicher Mittel hierfür vorgesehen. Die italienische Förderpolitik setzt branchenübergreifend mit Steuervergünstigungen an. Mit dem Haushaltsgesetz 2018 wurde die 2016 eingeführte erhöhte Abschreibungsmöglichkeit von 140 Prozent als sogenannte „superammortimenti“

für den Kauf oder das Leasing von Produktionsgütern verlängert; zudem wurde auch die 2017 neueingeführte, noch weitergehende Abschreibungsregelung von bis zu 250 Prozent für Investitionen in die Digitalisierung oder in Energiesparmaßnahmen – als sogenannte „iperammortamenti“ bekannt – verlängert. Über die Investitionsanreize hinaus werden auch die Forschung und Entwicklung gefördert.

Fazit

Die Konjunkturprognose Italiens ist im Vergleich zur gesamten Eurozone, die derzeit auch von geopolitischen Risiken negativ beeinflusst wird, weiterhin unterdurchschnittlich. Positiv sind die Bestrebungen, die Digitalisierung bzw. das Vorhaben „Industria 4.0“ hervorzuheben sowie die damit einhergehenden Fördermaßnahmen. Die angestoßenen Reformen der Renzi-Regierung müssen fortgesetzt und vollendet werden. Der Fokus muss weiter auf der Schaffung eines positiven Investitionsklimas liegen, unter anderem sollten eine große Justizreform zur Erhöhung der Rechtssicherheit und die Entlastung von Unternehmen durch Reformierung des komplizierten Steuersystems angestrebt werden. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die derzeitige Entwicklung Italiens insgesamt positiv ist und interessante Investitionsmöglichkeiten bietet.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Italien ist, was das sozio-kulturelle Umfeld angeht, ein sehr vielfältiges Land. In Norditalien herrscht vielfach ein ganz anderes Verständnis als in Rom. Römer wiederum sind vom Umfeld anders geprägt als Südtaliener. Diese traditionellen Unterschiede, die zu einem starken Nord-Süd-Gefälle mit einem reichen Norden und einem relativ armen Süden geführt hatten, sind allerdings nicht mehr so stark ausgeprägt wie in der Vergangenheit. Dies hängt auch viel damit zusammen, dass in Italien große Migrationsbewegungen stattgefunden haben. So ist etwa Mailand als die Wirtschaftsmetropole Italiens mittlerweile eine Art italienischer Melting Pot, in welchem Menschen aus allen Teilen Italiens sowie aus vielen europäischen und außereuropäischen Ländern tätig sind. Nichtsdestotrotz werden deutsche Unternehmen in Norditalien oft auf eine Unternehmenskultur treffen, die der eigenen sehr ähnelt, und teilweise eine straffe Organisation antreffen, mit der sie nicht gerechnet hätten. In Südtalien hingegen werden, generell gesagt, größere Unterschiede in Bezug auf die Unternehmensstruktur und -führung bestehen.

Nachdem sowohl die Deutschen als auch die Italiener jeweils gegenseitig gewisse klischeehafte Vorstellungen voneinander haben, tut ein deutscher Unternehmer gut daran, die positiv besetzten Vorurteile, die man in Italien in Bezug auf Deutsche hat (etwa Pünktlichkeit, Gründlichkeit, Gewissenhaftigkeit, Ehrlichkeit etc.), auch zu bedienen. Etwa absichtlich zu spät zum ersten Meeting zu kommen, weil man meint, dass entsprüche den italienischen Gepflogenheiten, kann sich schnell als Bumerang erweisen, weil der italienische Geschäftspartner von einem Deutschen Pünktlichkeit erwartet.

Nicht unterschätzt werden sollte zudem die Bedeutung, die in Italien dem Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zugemessen wird. Besprechungen mit Small Talk über die Familie, den letzten Urlaub oder Politik zu beginnen, ist nicht etwa Zeitverschwendung, sondern dient dazu, den jeweils anderen besser kennen- und einschätzen zu lernen. Hier nicht mitzumachen, indem man zu verstehen gibt, dass es besser sei, direkt zur Sache zu kommen, könnte so interpretiert werden, dass umgekehrt kein Interesse an der Person des italienischen Geschäftspartners besteht und insoweit eher negativ besetzte Vorurteile des „kalten“ Deutschen aufleben lassen.

Wichtig ist zudem, dem Geschäftspartner bei Unstimmigkeiten – und selbst wenn man im Recht ist – die Gelegenheit zu bieten, aus für ihn unangenehmen Situationen mit erhobenem Kopf wieder herauszukommen, d. h., nicht das Gesicht zu verlieren. Dies geht oftmals, auch ohne große Abstriche von der eigenen Rechtsposition machen zu müssen. Dem Geschäftspartner generell die Möglichkeit zu bieten, eine gute Figur („bella figura“) abzugeben, wird sehr geschätzt und kann, sollte es einmal zu einer Situation kommen, die für das deutsche Unternehmen/den deutschen Unternehmer eher unangenehm ist, von großem Vorteil sein.

Im Rahmen von Besprechungen ist es oft von Vorteil, einem gewissen roten Faden zu folgen, ein Protokoll zu erstellen und Fristen sowie Personen zu benennen, die sich im Anschluss um die Abarbeitung der einzelnen Themen kümmern. Das Risiko, dass ansonsten die Ergebnisse der Besprechung im Sande verlaufen, ist zwar kein spezifisch italienisches Problem, empfiehlt sich aus unserer Sicht dennoch, da in den Besprechungen oftmals von einem Thema zum anderen gesprungen wird und andernfalls die Gefahr besteht, dass niemand mehr den genauen Überblick hat und verschiedene Punkte letztlich nicht angegangen werden.

Italiener sind als sehr kreative Menschen bekannt und die Kombination von deutscher Ordnung und italienischer Kreativität birgt, richtig umgesetzt, viele Chancen für das Unternehmen, die sich auch nicht nur auf Italien beschränken müssen.

2. UNTERNEHMENSKULTUR

Die italienische Unternehmenskultur ist der deutschen in vielen Aspekten sehr ähnlich. Auch in Italien bildet der Mittelstand, der aus den sogenannten PMI (Piccole e Medio Imprese – Kleine und mittlere Unternehmen) und daneben auch aus größeren familiengeführten Unternehmen besteht, das Rückgrat der Wirtschaft.

Diese mittelständischen Unternehmen sind zum Großteil weiterhin stark familiengeprägt. Die Entwicklung hin zu einem mehr und mehr externen Management, die in Deutschland schon seit geraumer Zeit zu verzeichnen ist, findet zwar auch in Italien statt, vielfach findet man aber noch das klassische Familienunternehmen vor, in dem die Familie die Schlüsselpositionen besetzt. Dementsprechend ist die Unternehmenskultur grundsätzlich noch stark hierarchisch ausgeprägt, oftmals von einer Person (dem „padrone“/der „padrona“) dominiert, was das Risiko beinhaltet, dass das Unternehmen beim Wegfall dieser Figur in Probleme gerät. Das Nachfolgethema ist daher in Italien ein sehr wichtiges und stark diskutiertes Thema und führt vielfach, wenn die interne Nachfolge nicht klar ist bzw. in der Familie keine geeigneten Nachfolger zur Verfügung stehen, auch zu einer Verkaufsentscheidung.

Ein deutscher Unternehmenskäufer tut daher immer gut daran, die zweite Führungsebene des italienischen Kaufobjekts so schnell wie möglich einzubeziehen und eine Vertrauensbasis aufzubauen. Eine offene Unternehmenskultur, in welcher die Mitarbeiter sich einbringen können, führt dann dazu, dass Letztere die Übernahme, die vielleicht zunächst eher skeptisch beurteilt wurde, als Gewinn und Chance auch für sich selbst sehen.

3. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Die Spielregeln im Ausland zu verstehen, ist nicht immer einfach. Es braucht bisweilen einiges an Geduld, sofern der Markteinstieg in Italien ganz ohne Hilfe bewerkstelligt werden soll. Dies kann auch schon mal zur totalen Verzweiflung führen, sofern bestimmte Lizenzen notwendig oder Genehmigungen im Vorfeld eingeholt werden müssen. In Italien ticken Behörden nämlich oft anders als in Deutschland.

Um Zeit zu sparen und Nerven zu schonen, ist es daher bereits beim Markteinstieg ratsam, sich im Vorfeld an „geübte“ und mit den landesspezifischen Besonderheiten vertraute Berater zu wenden. Das fängt dann beispielsweise bei der Gründung einer Gesellschaft an, wobei hier bereits Notar, Rechtsanwalt und Steuerberater zu koordinieren (im

besten Fall wird alles aus einer Hand angeboten), Meldungen an das Handelsregister und das Finanzamt durchzuführen und zwingend notwendige Vorbereitungen für die Führung der Gesellschaft zu treffen sind (man denke hier vor allem an die Beglaubigung der Gesellschaftsbücher und die erstmalige Eintragungen in dieselben).

Weiter geht es dann mit bekannten oder weniger bekannten Problemen in der Rechnungslegung. In der jüngeren Vergangenheit hat es einige signifikante Änderungen gegeben, die die italienischen Rechnungslegungsgrundsätze mehr und mehr an internationale Standards angleichen. Geblieben ist aber z. B. die Verbuchung von Leasinggeschäften (Finanzierungsleasing) im Aufwand des Jahres. Oder der Ausweis des Materialeinsatzes: Dieser errechnet sich aus Materialaufwand und den getrennt ausgewiesenen Änderungen des Lagerbestandes. Bei der Konsolidierung nach deutschen Rechnungslegungsstandards können solche Besonderheiten leicht untergehen und das Gesamtbild entsprechend verzerren.

Auch was das Steuerrecht angeht, so hat Italien seine Besonderheiten. Angefangen von der laufenden Zusammenarbeit mit den Behörden (in Italien ist es nicht üblich, einen festen Ansprechpartner beim Finanzamt zu haben) bis hin zu Steuerprüfungen. Dazu kommen eine Vielzahl von Meldungen an das Finanzamt, welche auch immer wieder leicht abgeändert, neu eingeführt oder plötzlich abgeschafft werden, oder bei welchen auch ab und an einfach nur die Fälligkeit geändert wird. Die Änderungen wirken sich dann teilweise auf die Softwareanforderungen aus. Mit einer nicht landesspezifischen Buchhaltungssoftware hat man des Öfteren Schwierigkeiten, mit den Änderungen Schritt zu halten, was zu erheblichem Mehraufwand für die Bereitstellung der notwendigen Daten führen kann. Es ist daher unumgänglich, sich fachlichen Rat zu holen und immer auf dem Laufenden zu bleiben.

Eine Besonderheit im rechtlichen Umfeld für vor allem italienische Aktiengesellschaften ist die Notwendigkeit der Ernennung eines dreiköpfigen Rechnungsprüfungsausschusses (*collegio sindacale*), besetzt mit Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern, Rechtsanwälten oder vergleichbaren Berufsträgern. Dieser Ausschuss ist grundsätzlich getrennt von den Jahresabschlussprüfern zu sehen. Seine Hauptaufgabe besteht in der Kontrolle der Gesetzmäßigkeit der Handlungen der Geschäftsführung sowie der Beachtung der Grundsätze einer ordnungsmäßigen Verwaltung. Der *collegio sindacale* kann auch schon mal aktiv in die Geschäftsführung eingreifen, sofern die Geschäftsführung bestimmte Handlungen unterlässt. Daneben gibt es die Möglichkeit bei kleineren Gesellschaften, dem Rechnungsprüfungsausschuss auch die Jahresabschlussprüfung zu übertragen.

Ungewohnt für den deutschen Unternehmer ist schlussendlich die Justiz in Italien. Sowohl im Steuerrecht als auch in der ordentlichen Gerichtsbarkeit dauern Streitfälle mit-

unter mehrere Jahre. Dies kostet Nerven und oft auch Geld. Man sollte sich dennoch nicht aus der Ruhe bringen lassen, auch wenn man sich teilweise (zu Recht) ungerecht behandelt fühlt (dies kann beispielsweise bei Steuerstreitverfahren der Fall sein, wenn etwa trotz eines laufenden Verfahrens ein Teil der geforderten Steuern vorab, d. h. vor einer endgültigen Entscheidung, bezahlt werden muss).

Grundsätzlich bietet Italien kein schlechtes Umfeld. Man muss aber bestimmte Besonderheiten verstehen, um damit zurechtzukommen zu können. Der richtige Berater klärt Sie bereits im Vorfeld auf, damit böse Überraschungen, die vielfach sehr enttäuschend wirken, ausbleiben.

4. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS- UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE

Die Steuerung und Überwachung einer ausländischen Beteiligung ist oftmals entscheidend für das Gelingen der Investition, so auch in Italien. Ein engagierter, lokaler Geschäftsführer mit guten Kontakten in der Branche und viel Gespür für Veränderungen im italienischen Markt, der das Personal weiterbildet und motiviert, die Entwicklung neuer Produkte fördert, der die vielfältigen gesetzlichen Vorgaben kennt und berücksichtigt und der nicht zuletzt in stetem Informationsaustausch mit dem Mutterhaus steht: eine Wunschvorstellung, die nicht immer einfach zu realisieren ist und manch einem Unternehmen teure Erfahrungen machen lässt. Im schlimmsten Fall kann die fehlgeschlagene Steuerung des Unternehmens zum völligen Rückzug aus dem italienischen Markt führen, wenn sich der lokale Geschäftsführer als „Herz und Seele“ des italienischen Unternehmens durch vorgegebene Protokolle zu sehr gegängelt fühlt und zurückzieht, oder wenn andererseits gesetzeswidrigen Handlungen nicht rechtzeitig durch regelmäßige Überwachung Einhalt geboten wurde und hierdurch die Akkreditierung durch den Schlüsselkunden aufgehoben wird.

Die Aufstellung der Geschäftsführung als Dreh- und Angelpunkt ist hierbei ein schwieriger Balanceakt: Ein lokaler Geschäftsführer als Kenner der lokalen Besonderheiten, oder lieber eine ausschließlich durch das deutsche Mutterhaus gestellte, hier langjährig bewährte Geschäftsführung? Ein weiter Spielraum für den italienischen Geschäftsführer als Zeichen des Vertrauens (siehe das vorangehende Kapitel „sozio-kulturelles Umfeld“), oder stark limitierte Vertretungsbefugnisse, auch unter Einhaltung der zentral für die Unternehmensgruppe aufgestellten Corporate-Governance-Regelungen? Die Erfordernis der zweiten Unterschrift durch einen entsprechend mit operativen Vollmachten ausgestatteten deutschen Geschäftsführer, oder Schutz der deutschen Geschäftsführer vor einer Haftung aus ihnen unbekanntem Rechtsnormen? Die Einrichtung einer eventuell

auch nur freiwilligen Prüfung der Geschäftsführung und des Abschlusses, oder lieber Vermeidung der hierdurch bedingten direkten und indirekten Kosten? Eine Auferlegung des in Deutschland entwickelten, engmaschigen Zustimmungskatalogs unter Einbindung der verschiedenen Fachabteilungen, oder die Anpassung an lokale Gepflogenheiten in Mittelstandsunternehmen, denen diese Strukturierung in der Regel fremd ist?

Das italienische Recht räumt den Organen von Kapitalgesellschaften, und hier insbesondere bei der Gesellschaft mit beschränkter Haftung, der S.r.l. (GmbH), weiten Raum für die individuelle Gestaltung ein.

Dies fängt bei der Formulierung des Gesellschaftsvertrags der S.r.l. (GmbH) an, über die die Gesellschafter bestimmte Geschäftsführungsmaßnahmen der Kompetenz der Geschäftsführung entziehen und ihrer eigenen Zuständigkeit unterstellen können. Wenngleich die Geschäftsführer grundsätzlich umfassende Vertretungsbefugnis haben und eventuelle Limitierungen zuvorderst im Innenverhältnis wirken, ist diese Wahl aufgrund der Publizität der Beschränkungen im Handelsregister dennoch ein wirksames Mittel zur Verhinderung insbesondere solcher Handlungen, welche die Mitwirkung eines Notars benötigen, wie Gesellschaftsgründungen, Immobilientransaktionen oder Schenkungen. Andererseits heißt dies für die Gesellschafter, dass sie in den ihnen zustehenden Bereichen jeweils einen formell protokollierten Beschluss treffen müssen, der im Gesellschaftsbuch eingetragen und dort auch gezeichnet wird. Jede im Lauf des Gesellschaftslebens gewünschte Aktualisierung dieses Katalogs setzt daneben eine Änderung des Gesellschaftsvertrags unter notarieller Beteiligung voraus.

Auch die Befugnisse der einzelnen Geschäftsführer können im Innenverhältnis individuell gestaltet und zur Veröffentlichung gebracht werden. Traditionell wird in Italien sowohl bei der S.r.l. (GmbH) als auch bei der S.p.A. (AG) der Verwaltungsrat als mehrköpfiges Geschäftsführungsorgan eingesetzt, der über seine Gesamtbefugnisse zunächst nur als Kollegialorgan entscheiden kann und daher einzelnen seiner Mitglieder bestimmte operative Vollmachten erteilt. Diese können von unbeschränkten Befugnissen für die ordentlichen und außerordentlichen Handlungen mit Einzelunterschrift bis hin zu ausgearbeiteten Katalogen reichen, in denen die einzelnen erlaubten oder ausgenommenen Geschäftsführungsmaßnahmen benannt, Wertgrenzen festgelegt bzw. bestimmte oder alle Handlungen an eine zweite Unterschrift oder an die Zustimmung des Verwaltungsrats gebunden werden, in dem dann auch Vertreter des Mutterhauses sitzen.

Neben diesen ebenfalls veröffentlichten Limitierungen der Befugnisse können über eine nicht veröffentlichte, durch die Gesellschafter auferlegte oder durch den Verwaltungsrat

sich selbst gegebene Geschäftsordnung weitere Mechanismen vorgesehen werden, wie bestimmte Handlungen vorab intern abzustimmen oder zu genehmigen sind.

Die Gestaltung der Vollmachten betrifft nicht nur die beiden, miteinander zu verknüpfenden Aspekte – einerseits die der bestmöglichen Geschäftsführung, deren Handlungsfähigkeit sich auch durch Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit ausdrückt, und andererseits der bestmöglichen Überwachung und Transparenz zur gruppenweiten Abstimmung der Prozesse. Sie hat auch Einfluss auf die Haftung des Gesellschafters im Falle der unlauteren Einflussnahme auf die Geschäfte der italienischen Gesellschaft sowie die auch strafrechtliche Haftung der Gesellschaft selbst bei Gesetzesverstößen durch ihre Vertreter.

So schließt das italienische Recht zwar grundsätzlich eine Durchgriffshaftung auf den Gesellschafter einer Kapitalgesellschaft aus, ermöglicht diese aber in Fällen, in denen ein anderes Unternehmen – in der Regel der Mehrheitsgesellschafter – seine Weisungsbefugnis und -macht im eigenen Interesse und unter Außerachtlassung der Prinzipien einer korrekten Geschäftsführung ausgeübt hat.

Daneben sehen die Bestimmungen über die in Italien vorgesehene strafrechtliche Haftung eines Unternehmens bei bestimmten Katalogstraftaten, die durch die Geschäftsführer oder leitenden Angestellten im Interesse der Gesellschaft begangen wurden – allen voran die Korruptionsdelikte –, eine Exkulpationsmöglichkeit der Gesellschaft durch den Nachweis vor, dass die Gesellschaft ein Ethik- und Corporate-Compliance-Programm entwickelt und implementiert hat, welches die Begehung dieser Delikte verhindern soll.

Eine weitere Hilfestellung bei der Überwachung der ausländischen Beteiligung ist die Bestellung der Kontrollorgane, welche bei der S.p.A. (AG) und ab bestimmten Größenordnungen auch bei der S.r.l. (GmbH) eingerichtet werden müssen. Das Kontrollorgan besteht traditionellerweise aus einem zumeist dreiköpfigen Rechnungsprüfungsausschuss (*collegio sindacale*), besetzt mit Steuerberatern, Rechtsanwälten oder vergleichbaren Berufsträgern, der die Gesetzmäßigkeit der Geschäftsführung kontrolliert. Daneben muss ein Wirtschaftsprüfer oder eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit der Prüfung des Jahresabschlusses beauftragt werden. Insbesondere bei der S.r.l. wurden einige Erleichterungen dahingehend geschaffen, dass statt des Rechnungsprüfungsausschusses auch nur ein einzelner Rechnungsprüfer eingesetzt werden kann und dieses Organ auch zugleich die Abschlussprüfung vornimmt. Daneben kann, soweit in dem Gesellschaftsvertrag der betreffenden S.r.l. (GmbH) vorgesehen, auch eine kleinere Gesellschaft eine freiwillige Bestellung eines solchen Prüfers vornehmen, um eine Kontrolle durch unabhängige, berufserfahrene Prüfer sicherzustellen.

Merkposten

Die Herausforderungen in Italien liegen in den Vertrags- und Zahlungsmodalitäten, dem fremden Rechts- und Steuersystem sowie in der teilweise formalistische Herangehensweise im Rahmen von Betriebsprüfungen, in der Schwerfälligkeit der Institutionen (Gerichte, Finanzämter und sonstige öffentliche Behörden) und der damit einhergehenden Bürokratie.

Die Reformen der letzten Jahre (insbesondere die Reform des Arbeitsrechts) habe positive Wirkungen gezeigt, es steht zu hoffen, dass auch die neue Regierung einen Reform- und Modernisierungskurs fortsetzt.

Die kulturellen Unterschiede und das Verhandlungsgeschick der italienischen Geschäftspartner darf man nicht unterschätzen. In der Landessprache agieren zu können, ist ein entscheidender Vorteil. Mit guter Aufstellung im Markt, dem richtigen Vertragswerk und lokalen Kontakten zu leistungsfähigen und vertrauenswürdigen Partnern ist der Weg zum Erfolg bedeutend einfacher.

Die vielfältigen Instrumente sollten unter Berücksichtigung der Richtlinien der Unternehmensgruppe und der länderspezifischen kulturellen und historischen Eigenarten eingesetzt werden, um die für die italienische Tochtergesellschaft strukturell und personell stimmige Lösung zu finden, die einen mittel- bis langfristig passenden Rahmen für eine dann situativ abzustimmende Gestaltung setzt. Auf diese Weise können die in Italien oftmals als bürokratische Hürde angesehenen Steuerungsprozesse innerhalb einer Unternehmensgruppe zu einem Gewinn nicht nur für das Transparenz einfordernde Mutterhaus werden, sondern auch dem italienischen Unternehmen selbst und seinen lokalen Geschäftsführern einen Leitfaden anbieten, der ihnen Sicherheit und Zuverlässigkeit bei der Entscheidungsfindung vermittelt.