

Akademie der  
Toblacher Gespräche

Accademia dei  
Colloqui di Dobbiaco



# Gabriele Centazzo

Eine neue Renaissance der  
Unternehmenskultur

## **Eine neue Renaissance der Unternehmenskultur -**

Kreativität, Schönheit, Forschung und Internationalisierung können Wirtschaft und Kultur neuen Aufschwung verleihen

*Auszug aus einem im Herbst 2012 in einigen italienischen Zeitungen veröffentlichten Beitrag*

**Unternehmen stellen heute einen absoluten Wert dar, den es durch Zusammenarbeit zu schützen gilt.** Wir Industriellen dürfen nicht alten Systemen verhaftet bleiben, in denen sich Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften - als inzwischen allzu schwerfällig gewordene Interessensvertretungen - gegenüberstehen. Heute geht es darum, kreativ nach neuen Lösungen zu suchen. Ich bin z.B. der Ansicht, dass viele der kraftzehrenden Diskussionen mit den Gewerkschaften nicht mehr notwendig wären, wenn ein Betriebsrat im Verwaltungsrat oder Vorstand sitzen könnte, und wenn wir einen kleinen Teil des Gewinns – möglichst steuerfrei – mit den Mitarbeitern teilen würden. Diese würden sich ihrerseits verpflichten, eventuell auch gewisse Opfer zu bringen, wenn das Unternehmen in Schwierigkeiten geraten sollte. Durch gemeinsame Verantwortung würden die Gewerkschaften zu starken „Wächtern“ gegen Schwarzarbeit, die ja keinen zu verteilenden Gewinn abwirft.

**Wenn Italien überleben will, braucht es eine Vision, einen Traum, der alle Bürger des Landes auf ein einziges Ziel hin vereint.** Ich gehöre noch zu einer Generation, die die Umwelt zerstörte. In unseren Augen war die Umwelt ein unerschöpfliches Kapital, aus dem man ruhigen Gewissens alles Gewünschte entnehmen konnte. Es war uns nicht bewusst, dass Umwelt ganz im Gegenteil eine für die zukünftige Generation bestimmte Ressource darstellt. Außerdem haben wir in wenigen Jahrzehnten die Staatsverschuldung auf fast 2.000 Milliarden Euro angehoben und ein Wirtschaftssystem aufgebaut, das in einer begrenzten Welt auf unbegrenzt wachsendem Konsum aufbaut. Und schließlich haben wir uns selbst zu „Sklassen der Finanzmärkte“ degradiert.

**Nach diesen dramatischen Erfahrungen meiner Generation muss Italien – metaphorisch als „Schiff“ gedacht – nun einen neuen, klar definierten Kurs einschlagen. Die Passagiere dieses Schiffes können nur dann gerettet werden, wenn es auf die Insel der Kreativität und Schönheit zusteuert.**

**Unter Kreativität** verstehe ich nicht jene, die aus langfristig geplanten Projekten entsteht, in die wir investiert haben, wie z.B. aus der Grundlagenforschung. Ich glaube sehr viel mehr, dass sich unser Land durch eine Art spontane Kreativität auszeichnen kann, die auf der Intuitionsfähigkeit kleiner Unternehmer aufbaut, die durch ihre Denkfähigkeit, individuelle Intelligenz und Erfahrung neue Patente entwickeln.

Dies zeigt die zentrale Bedeutung der kleinen und mittelständischen Unternehmen, die so typisch für Italien sind und die wir unbedingt schützen müssen, statt gegen sie anzukämpfen, als würde es sich um unternehmerische Fehler handeln. Auch das Bildungswesen muss sich ändern. Innovation entsteht nämlich aus der Vernetzung von Wissen und praktischen Anwendungen. Eine der zentralen Aufgaben der Schule, die es durch gezielte Projekte zu entwickeln gilt, ist die Weitergabe der Instrumente für lebenslanges Lernen an die nächsten Generationen. Deshalb muss die Schule alles tun, um die Schüler für das Lesen zu begeistern, um ihre Neugier anzuspornen und ihre Beobachtungsfähigkeit zu fördern. All dies sind die entscheidenden Ressourcen, um auch nach der Schule noch weiter zu lernen. Wir Unternehmer brauchen keine Jugendlichen, die zwar mit Wissen vollgestopft, aber unfähig zu denken sind.

### **Ein weiteres Kapital dieser Insel, auf die wir Kurs nehmen müssen, ist Schönheit.**

Es gibt eine tief gehende Form von Schönheit, die seit jeher in uns ist und über die jeder Mensch, auch der einfachste, verfügt. Ein Element dieser tiefen Schönheit ist die Harmonie der Vielfalt. Harmonie und Vielfalt sind absolute Werte: Denken wir nur an die katastrophale Architektur der großen Wohnblöcke und Mietskasernen. Und wie viele unterschiedliche, völlig zusammenhangslose architektonische Formen sind heute über ganz Italien verstreut? Formen, die nicht nur von inkompetenten Geometern ohne Sinn für Ästhetik entwickelt wurden sondern oft auch von „Stararchitekten“, denen es nur um Selbstdarstellung geht und die sich nicht im Geringsten mit der Geschichte und den Harmonieelementen eines Ortes auseinandersetzen. Viele ausländische Architekten haben eine völlig standardisierte internationale Kultur nach Italien gebracht, die in keiner Weise unserer Identität und unserem Geschmack für Schönes entspricht. Wenn es uns gelänge, bereits in der Grundschule allen Kindern das Konzept von Harmonie zu vermitteln, würden sich Millionen Menschen gegen die wachsende Flut an schlechtem Geschmack empören. Es geht also darum, die Bildung und den Sinn für Schönheit eines ganzen Volkes zu schützen.

### **Warum ist es so wichtig, die Schönheit in Italien zu schützen?**

Viele unserer Unternehmen arbeiten im Auftrag Dritter oder stellen völlig anonyme Produkte her, deren einziges Unterscheidungsmerkmal und Wettbewerbsvorteil der Preis ist. All diese Unternehmen werden schließen müssen, mit einem Verlust von Tausenden von Arbeitsplätzen. Wir müssen unbedingt im Tertiärsektor wieder an Boden gewinnen, allen voran im Tourismus.

Diese zwei Grundelemente, **KREATIVITÄT** und **SCHÖNHEIT**, die ich voller Emotionalität und Überzeugung beschrieben und für deren Entwicklung ich plädiert habe, stützen sich auf eine gemeinsame Grundlage: die Ethik. Ich denke, genau hier müssen wir beim Neuaufschwung unseres Landes ansetzen, da wir wissen, wie gefährdet diese Elemente heute sind.

Doch was ist eigentlich Ethik? Als Jugendlicher stellte ich diese Frage einmal meiner Großmutter. Ihre Antwort lautete: „Wenn du ethisch handeln willst, musst du lernen, vier Verben in die richtige Reihenfolge zu bringen: Zunächst das Verb *sein*: Jedes Individuum ist einzigartig und muss die Möglichkeit haben, selbständig zu denken und eine eigenständige Persönlichkeit zu entwickeln. – Sie sehen also, genau das Gegenteil des heute vorherrschenden Nihilismus! – Das zweite Verb ist *tun*: Arbeit adelt den Menschen, reden allein zählt nicht. An dritter Stelle steht *haben*, als gerechte Entlohnung für das Tun. Und schließlich, an vierter Stelle, steht *das Teilen*, nicht nur in materieller, sondern auch in kultureller Hinsicht“. Ich fürchte, meine Großmutter würde sich angesichts unserer heutigen Situation, in der wir diese Reihenfolge völlig auf den Kopf gestellt haben, im Grab umdrehen: Heute geht es zuallererst um *haben*, um zu *sein*, und all dies – man denke nur an die Kapitalmärkte und die Ausbeutung unseres Nächsten -, ohne zu *tun*.

Wenn wir einmal das Fundament gestärkt haben, müssen wir die zwei tragenden Säulen Kreativität und Schönheit errichten, die Arbeitsplätze im Innovationssektor, in der Kunst, im Design und in der individuellen Gestaltung von Handwerksprodukten schaffen. Übrigens erlebe ich tagtäglich, dass kleine Werkstätten schließen müssen. Die Globalisierung zwingt unzählige Unternehmen, sich auf den weltweiten Markt auszudehnen, um zu überleben, und nimmt Handwerkern, die nicht die Kraft zur Internationalisierung haben, jede Überlebenschance. Doch ohne Handwerk gehen wir auf eine Welt der Vereinheitlichung und Gleichmachung zu, die, wie ich meine, das Gegenteil von schön ist.

In Italien verfügen wir über ein unschätzbare Handwerkskapital, und wir können es uns nicht leisten, dieses zu verlieren. Die Regierung muss Maßnahmen treffen, um die Zusammenarbeit zwischen Handwerk und Industrie zu fördern, und auch den Mut haben, Gesetze zu erlassen, wodurch die italienischen Nahrungsmittel zu den besten naturnahsten der Welt werden. Dadurch könnten wir auch unsere schwer belastete Landwirtschaft wiederbeleben, indem z.B. die biologische Produktion intelligent und kreativ gefördert und Italien zum weltweiten Marktführer in diesem Bereich wird.

Abschließen möchte ich mit ein paar einfachen, sofort umsetzbaren Vorschlägen.

**Erstens: Ausbau der Internationalisierung von kleinen und mittelständischen Unternehmen.** In Italien gibt es eine Vielzahl von Unternehmen mit hervorragenden Produkten, die aber nicht internationalisierungsfähig sind. Was tun? Man könnte an den Universitäten einen Spezialisierungskurs in „Export Management“ einrichten, und zwar keinen theoretischen Ausbildungslehrgang, sondern eine Fakultät für Jugendliche – auch aus dem Ausland – die bereits mindestens drei Sprachen beherrschen.

**Zweitens: Auf staatlicher Ebene ist eine Agentur zum Schutz der Patente, des Designs und der typischen italienischen Speisen und Nahrungsmittel einzurichten.** Dies wäre gerade für kleine und mittlere Betriebe wichtig, die nicht die Möglichkeit haben, ihre Produkte weltweit zu schützen. Dabei handelt es sich um eine sehr reale Notwendigkeit für Klein- und Mittelbetriebe.

**Drittens: Mit der Metapher des Schiffes möchte ich eine Brücke schlagen zwischen der Insel der Kreativität und der Schönheit und der Insel der Forschung. Wir müssen in Italien wieder in Forschung investieren.** Ohne Forschung wird es uns z.B. nie gelingen, ökologische Nachhaltigkeit umzusetzen, und wir würden weiterhin nur auf Marketing oder „Grünmacherei“ setzen. Welche Möglichkeiten gibt es hier konkret? Die Regierung muss endlich den Mut haben, sich vom alten, verstaubten Universitätssystem zu trennen und stattdessen auf Leistung setzen; außerdem sollten Beiträge für Forschung nur jenen zugutekommen, die Patente entwickeln. Allerdings nicht irgendwelche Patente, sondern nur solche, die den realen Bedürfnissen der Klein- und Mittelbetriebe entsprechen. Diese sollten ihrerseits die daraus entstandenen Innovationen ankaufen und dadurch die Forschungseinrichtungen der Universitäten mitfinanzieren. Das ist machbar, es kann sofort getan werden, und es kostet nichts.

Ich hoffe sehr, dass diese Anregungen auf fruchtbaren Boden fallen und sich daraus konkrete Veränderungen ergeben. Es ist an der Zeit, dem „gesunden“ Italien Spielraum zu geben, damit seine Vertreter ganz im Sinne der Ethik auf eine neue italienische Renaissance hinarbeiten können.

*Gabriele Centazzo, Valcucine, Pordenone, ist einer der zahllosen Vertreter der Klein- und mittelständischen Betriebe, die das eigentliche Rückgrat der italienischen Wirtschaft bilden.*

*Die Originalfassung des Artikels in italienischer Sprache finden Sie nach Abschluss der Toblacher Gespräche auf der Webseite der Toblacher Gespräche*  
[www.toblacher-gespraechе.it](http://www.toblacher-gespraechе.it)

Gabriele Centazzo  
Valcucine spa, Pordenone  
info@valcucine.it